



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Professionelle Nutzung neuer Medien in der ressourcen- und lösungsorientierten Beratung Jugendlicher**

—

**Erstellung eines Kompetenzmodells für die E-Mail-, Chat-  
und SMS-Beratung am Beispiel des Beratungsteams der  
Pro Juventute, Beratung + Hilfe 147**

MASTERARBEIT

2015

Autor:  
Daniel Vosseberg

Betreuerin:  
Prof. Dr. Carmen Zahn

Praxispartner:  
Schlupfhuus

## **Abstract**

In the past, competencies needed for e-counseling have rarely been the subject of empirical research. So far efforts focused mainly on releasing guidelines and constructing competency models based on theoretical knowledge and intuitive- and experience-oriented approaches. Therefore the present study aims to close this gap by combining both intuitive- and experience-oriented as well as behaviour-oriented approaches to try and identify the broad ranges of competencies needed for e-counseling.

The examination resulted in characteristic groups of competencies which were validated by a questionnaire as well as the comparison with existing models. These competencies were subsequently integrated into a target-group specific competency model.

**KEYWORDS:** e-counseling, competency model, intuitive- and experience-oriented approach, behaviour-oriented approach

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theoretische Grundlagen.....	4
2.1	Begriffsbestimmungen.....	4
2.1.1	Beratung: .....	4
2.1.2	Psychologische Online-Beratung.....	4
2.1.3	Wissen, Qualifikation, Kompetenz, Performanz.....	5
2.1.4	Anforderungsanalyse.....	8
2.2	Onlineberatung.....	8
2.2.1	Standortbestimmung – Professionalisierung der Online-Beratung.....	8
2.2.2	Arten von Online-Beratung.....	9
2.2.3	Theorien computervermittelter Kommunikation (CvK).....	10
2.2.4	Lesen und Schreiben von digitalen Texten.....	18
2.2.5	Vor- und Nachteile der Online-Beratung.....	20
2.2.6	Fazit.....	24
2.3	Beratungsansätze.....	24
2.3.1	Ressourcenorientierte Beratung.....	24
2.3.2	Lösungsorientierte Beratung.....	27
2.3.3	Das Vier-Folien-Konzept.....	32
2.4	Kompetenz.....	34
2.4.1	Kompetenzmanagement.....	34
2.4.2	Kompetenzmodelle.....	36
2.5	Anforderungsanalyse.....	38
2.5.1	Klassifikation von Anforderungsanalysen.....	38
2.5.2	Methodische Zugänge für Anforderungsanalysen.....	39
2.5.3	Empirische Erkenntnisse zu Anforderungsanalysen.....	39
3	Vorstellung der Praxispartner und der Fragestellung.....	42
4	Forschungsdesign.....	44
4.1	Task Analysis Tools.....	44
4.2	Teilnehmer.....	46
4.3	Ablauf.....	46
5	Ergebnisse.....	50
6	Diskussion.....	63
6.1	Diskussion der Ergebnisse.....	63
6.2	Diskussion der Methode.....	68
6.3	Ausblick.....	71

Quellenverzeichnis .....	73
Eidesstaatliche Erklärung .....	76
Anhang .....	76

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.</b> Kompetenzmodelle als Fundament für ein strategisches Personalmanagement.....	2
<b>Abbildung 2.</b> Abgrenzung Wissen, Qualifikationen, Kompetenzen, Performanz.....	5
<b>Abbildung 3.</b> Der Kompetenzatlas .....	37
<b>Abbildung 4.</b> Ablauf und Inhalt der Taks-Analysis-Tools.....	47
<b>Abbildung 5.</b> Erstes, nicht validiertes Anforderungsprofil .....	52
<b>Abbildung 6.</b> Endgültiges Kompetenzmodell.....	56

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1.</b> Unterschiede der Tools für Online-Beratung .....	9
<b>Tabelle 2.</b> Restriktionen bei der Face-to-Face-Kommunikation .....	11
<b>Tabelle 3.</b> Vor- und Nachteile in sozialer Hinsicht digitalisierungsbedingter technischer Möglichkeiten .....	13
<b>Tabelle 4.</b> Beschreibungsebenen für Anforderungen .....	38
<b>Tabelle 5.</b> Überblick zu empirischen Befunden zur Gestaltung von Anforderungsanalysen .....	40
<b>Tabelle 6.</b> Mittelwerte der Items des Fragebogens .....	52
<b>Tabelle 7.</b> Sortierung der Kompetenzbereiche anhand ihrer Relevanz.....	54
<b>Tabelle 8.</b> Kompensationsmöglichkeiten von Anforderungen .....	55
<b>Tabelle 9.</b> Möglichkeiten des Trainings von Anforderungen.....	55

# 1 Einleitung

Das Internet und generell der Einsatz von digitalen Medien sind mittlerweile im Alltag der meisten Menschen fest verankert. Laut Erhebungen des Bundesamt für Statistik (BFS) zählten 1997 in der Schweiz erst 7% der Bevölkerung zum engeren Nutzerkreis (Internetnutzung mehrmals wöchentlich), im Jahr 2014 hingegen waren es bereits 83%, in der Altersgruppe der 14-19-Jährigen sogar 98%. Aber nicht nur die Anzahl der Teilnehmer hat massiv zugenommen, sondern auch die Dauer der Nutzung. Die durchschnittliche Nutzungszeit der meisten Personen lag zwar sowohl im Jahr 2004 (44%) als auch im Jahr 2014 (42%) zwischen 1 bis 5 Stunden pro Woche, jedoch zeigte sich eine deutliche Abnahme bei den Personen, die das Internet weniger als 1 Stunde pro Woche nutzen und generell eine Zunahme bei allen Personengruppen, die das Internet während 6 oder mehr Stunden pro Woche nutzen (BFS, 2015).

Die Anzahl der Mobilfunkanschlüsse hat in der Schweiz seit der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre ebenfalls explosionsartig zugenommen. Mittlerweile gibt es mit über 11 Millionen mehr Mobilfunkanschlüsse als Einwohner. Seit 2008 kamen dann auch neue Geräte wie Smartphones und Tablets auf den Markt, somit hat sich die Nutzung des Internets auch auf den mobilen Bereich ausgeweitet und es gibt unterdessen fast 6 Millionen Abonnemente mit Breitbandzugriff (BFS, 2015a).

Im Rest von Europa ist die Entwicklungstendenz nahezu identisch, wenn auch zuweilen auf einem anderen Niveau. Im Jahr 2014 nutzten insgesamt 75% der Europäer zwischen 16 und 74 Jahren das Internet mindestens einmal pro Woche, wobei Island den Vergleich mit 97% anführt. Italien hinkt mit 59% noch etwas hinterher, dies zeigt, dass noch eine gewisse Heterogenität diesbezüglich besteht. In Anbetracht der Entwicklung wäre allerdings zu erwarten, dass sich mittelfristig das Niveau der jeweiligen Länder angleichen wird (BFS, 2015).

Diese rasante Entwicklung hat auch dazu geführt, dass das Internet im Bereich der psychosozialen Beratung an Bedeutung gewonnen hat, versucht man doch insbesondere hier den Bedürfnissen der Klienten gerecht zu werden. Und so gibt es heutzutage eine Fülle von Angeboten, die Beratung über digitale Kommunikationskanäle wie E-Mail, Chat, SMS, Foren etc. zugänglich machen. Die computervermittelte Kommunikation bringt abhängig vom gewählten Kanal allerdings einige Besonderheiten mit sich, da die handelnden Personen oft zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten in schriftlicher Form miteinander kommunizieren. Unter diesen Bedingungen fehlen im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation wichtige physische und soziale Hinweisreize – man kann das Gegenüber weder sehen noch hören, nicht riechen und auch nicht fühlen. Computervermittelte Kommunikation kann also auch unter der Bedingung völliger Anonymität stattfinden und ist somit auch weitaus weniger verbindlich. Es ist daher nicht besonders überraschend, dass anfangs grosse Skepsis herrschte gegenüber dem Einsatz digitaler Medien in der Beratung – einige gingen sogar soweit, die digitale Kommunikation als per se defizitäre Form der Kommunikation und daher ungeeignet für die Beratung zu bezeichnen (Winterhoff-Spurk & Vitouch, 1989; Bleuel, 1984; Eurich, 1983; Kubicek & Rolf, 1986; Mettler-von Meibom, 1994; Volpert, 1985; zitiert nach Döring, 2003, S.149). Mittlerweile hat sich die Sicht auf die Thematik jedoch stark ausdifferenziert und Online-Beratung wird im Allgemeinen als eine Form der Beratung mit ihr inhärenten Chancen, Risiken und Grenzen verstanden (vgl. Brunner, 2009; Eichenberger & Kühne, 2014).

Mit dem steigenden Angebot bzw. der Nachfrage von Online-Beratung stieg auch das Bedürfnis nach theoretischen Grundlagen, empirischen Befunden und methodisch-

inhaltlichen Strukturierungen, die das professionelle Handeln von OnlineberaterInnen leiten sollen (vgl. Kühne & Hintenberger, 2009, Eichenberger & Kühne, 20014). Es stellte sich die Frage, welches spezielle Wissen, welche Fähigkeiten und Eigenschaften – oder kurz: welche Kompetenzen – jemand mitbringen bzw. erlernen muss, um erfolgreich online beraten zu können. Beratende Organisationen stehen vor der Herausforderung, relevante Kompetenzen nicht nur zu identifizieren, sondern auch zu vernetzen und abzusichern. Für den effektiven und effizienten Umgang mit Kompetenzen ist daher ein ausgereiftes Kompetenzmanagementkonzept von grosser Bedeutung. Die Erstellung eines Kompetenzmodells ist hierfür die Grundlage. *Abbildung 1* zeigt mögliche Anwendungsgebiete für Kompetenzmodelle.



*Abbildung 1.* Kompetenzmodelle als Fundament für ein strategisches Personalmanagement (Scheffer, Schmitz & Sarges, 2010, S. 9).

Es wurden bereits einige Anstrengungen unternommen (wie z.B. von der Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen, der Deutschsprachigen Gesellschaft für Psychosoziale Onlineberatung, der Katholischen Bundeskonferenz für Ehe-, Familien- und Lebensberatung, Caritas, ProFamilia) um für den Bereich der Online-Beratung Standards, Richtlinien und Kompetenzprofile zu entwickeln. Diese wurden alle deduktiv („top-down“) erstellt, d.h. anhand von theoretischen Grundlagen und Expertenwissen. Die Kompetenzforschung hebt allerdings die Bedeutung einer induktiven Vorgehensweise hervor (Schuler, 2006), bei der Stellenanforderungen/Kompetenzen „bottom-up“, also direkt bei den Stelleninhabern erhoben werden. Stelleninhaber, Vorgesetzte, Manager, externe Experten etc. verfügen in aller Regel über voneinander abweichende Perspektiven auf die Arbeitstätigkeit, daher empfiehlt es sich, für die Erstellung eines Kompetenzmodells verschiedene Zugänge zu kombinieren.

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Kompetenzen in der lösungs- und ressourcenorientierten Online-Beratung Jugendlicher benötigt werden, um erfolgreich im Berufsalltag handeln zu können. Hierfür wurde anhand des Beratungsteams der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 in Bern ein induktives Kompetenzmodell erstellt, welches anschliessend mit einem Fragebogen sowie bestehenden Standards, Richtlinien und Kompetenzprofilen validiert wurde.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit vorgestellt. Zunächst werden die für die Arbeit zentralen Begriffe definiert und zueinander abgegrenzt. Anschliessend wird eine Standortbestimmung der Professionalisierung der Online-Beratung vorgenommen und zentrale theoretische Grundlagen der Online-Beratung und der Kompetenzforschung werden dargestellt. Weiterhin werden verschiedene Beratungsansätze sowie unterschiedliche Zugänge und empirische Erkenntnisse zu Anforderungsanalysen vorgestellt.

In Kapitel 3 werden die Praxispartner sowie die Fragestellung genauer erläutert. Kapitel 4 beschreibt das Forschungsdesign und die Erstellung des Kompetenzmodells, die Ergebnisse und das validierte und ergänzte Kompetenzmodell findet sich in Kapitel 5. Die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse werden schliesslich in Kapitel 6 diskutiert und kritisch reflektiert. Zuletzt wird ein Ausblick für die Zukunft und Empfehlungen für die Praxis werden offeriert.

## 2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Zunächst soll ein Einblick in die aktuelle Online-Beratungs- bzw. Kompetenzforschung gegeben werden, anschliessend werden verschiedene Zugänge und empirische Erkenntnisse zu Anforderungsanalysen vorgestellt.

### 2.1 Begriffsbestimmungen

In diesem Abschnitt werden die für die vorliegende Forschungsarbeit zentralen Begriffe definiert.

#### 2.1.1 Beratung

Folgt man einer gängigen Bestimmung, ist „Beratung [...] zunächst eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in Bezug auf eine Frage oder auf ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen“ (Sickendiek, Engel & Nestmann, 2002, zitiert nach Brunner, 2009, S. 28).

#### 2.1.2 Psychologische Online-Beratung

Die Kommission Fortbildung Onlineberatung (KFOB) der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP) definierte Onlineberatung folgendermassen:

„Psychologische Online-Beratung ist eine aktive, helfende Begegnung resp. Beziehung zwischen einem/einer Ratsuchenden und einer/einem psychologischen BeraterIn. Sie findet virtuell im Internet mittels dessen spezifischer Kommunikationsformen (E-Mail, Chat, Forum etc.) statt, wobei die KlientInnen Ort und Zeitpunkt der Problemformulierungen selber bestimmen“ (FSP, 2003).

Sie hat zum Ziel, bei den KlientInnen kognitiv-emotionale Lernprozesse anzuregen, damit die Selbststeuerungs- und Handlungsfähigkeit wieder erlangt oder verbessert werden kann. Psychologische Online-BeraterInnen stützen ihre Beratung auf anerkannte psychologisch-beraterische Methoden und halten sich an medienspezifisch erweiterte berufsethische Standards (Schweigepflicht, Datenschutz, Erkennbarkeit der Beraterkompetenz u.a.) (Andermatt, Eidenbenz, Flury, Lang & Theunert, 2003, zitiert nach Eichenberger & Kühne, 2014, S. 80).



### 2.1.3 Wissen, Qualifikation, Kompetenz, Performanz

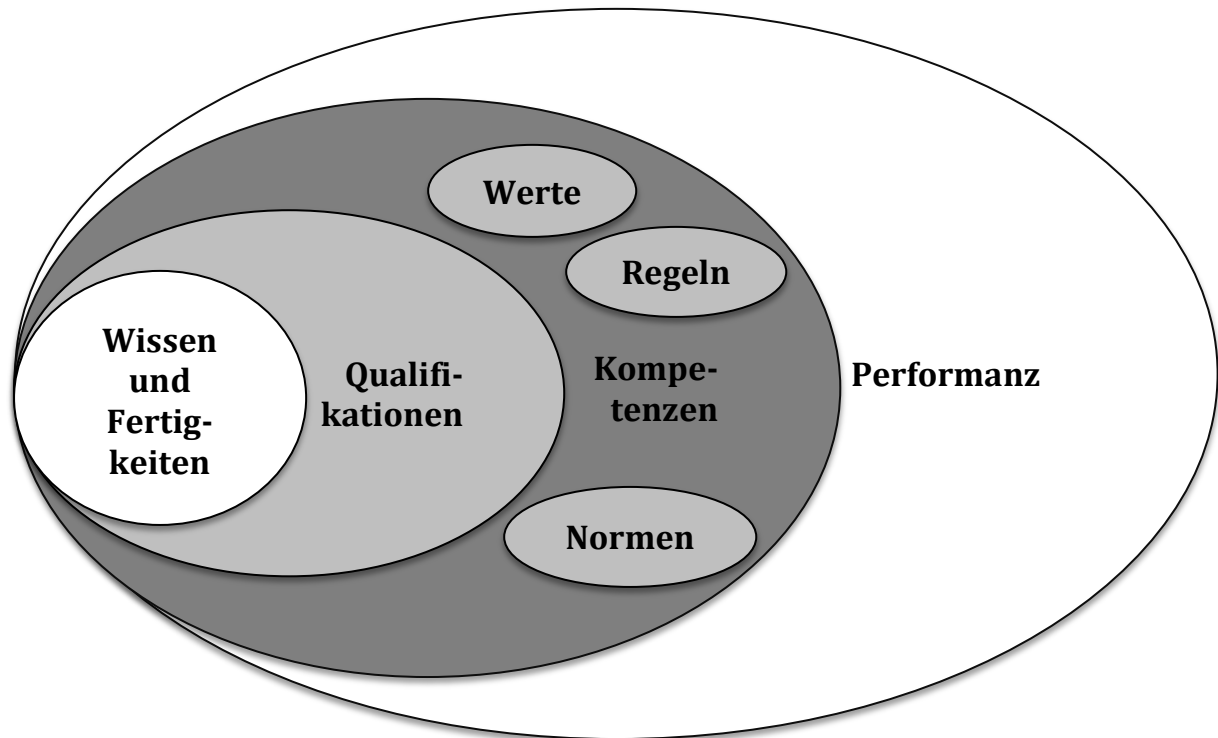


Abbildung 2. Abgrenzung Wissen, Qualifikationen, Kompetenzen, Performanz (Wimmer, 2014, S. 19).

#### Wissen

Laut Meyers Enzyklopädie (2002) handelt es sich bei Wissen um ein „kognitives Schema, das (an der Erfahrung orientiert) die Handhabung von Sachverhalten, Situationen sowie den Bezug zur Umwelt auf eine zuverlässige Basis von Informationen und Regeln gründet, die sich ihrerseits anhand der Kriterien Prüfbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit bestimmen lassen; im philosophischen Sinne die begründete und begründbare (rationale) Erkenntnis im Unterschied zur Vermutung und Meinung oder zum Glauben“ (Wimmer, 2014, S. 20).

Wissen kann aber auch im Sinne von Fertigkeiten verstanden werden und stellt dann ein konkretes und durch Übung automatisiertes Können dar (z.B. Fahrrad fahren). Damit Wissen im Sinne von Fertigkeiten entstehen kann, benötigt es sowohl die Vermittlung von Wissen, als auch einen Erfahrungs- und Übungsvorgang. Wissen und Wissen im Sinne von Fertigkeiten alleine reichen jedoch nicht aus, um erfolgreich handeln zu können, umgekehrt gibt es aber auch kein erfolgreiches Handeln ohne Wissen und Fertigkeiten (vgl. Wimmer, 2014).

#### Qualifikation

Laut Wimmer (2014) handelt es sich bei Qualifikationen um fertig ausgeprägte und von dritter Stelle bewertete, bestätigte, beglaubigte oder zertifizierte Fähigkeiten einer Person, die im Allgemeinen durch eine Ausbildung bzw. Weiterbildung/Höher-Qualifizierung erreicht werden. Im Vergleich zum Kompetenzbegriff fokussiert der Qualifikationsbegriff viel stärker auf die funktionale Ausrichtung einer Erfüllung definierter Zwecke.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Qualifikationsbegriffen, die sich etablieren konnten. Im Folgenden werden drei Ansätze dargestellt:

- Qualifikation im engeren Sinne (statischer Qualifikationsbegriff) wird als „... Die Gesamtheit aller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, über die eine Person verfügt oder als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit verfügen muss.“ (Rosenthal, 1977, zitiert nach Wimmer, 2014, S. 22)
- Qualifikation im weiteren Sinne (dynamischer Qualifikationsbegriff) umfasst „... die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die eine Person als Voraussetzung für eine ausreichende Breite in der beruflichen Einsetzbarkeit verfügen muss.“ (Rosenthal, 1977, zitiert nach Wimmer, 2014, S. 22)
- Qualifikation ist die „Fähigkeit, bestimmten Aufgaben gerecht zu werden.“ (Neuberger, 1985, zitiert nach Wimmer, 2014, S. 22)

Wimmer (2014) weist darauf hin, dass unter dem Kompetenzaspekt sogenannte Schlüsselqualifikationen von besonderer Bedeutung sind und definiert diese als „derart fundamentale Fähigkeiten, dass sie gegenüber technischen und anderen Veränderungen der Arbeitsbedingungen überdurchschnittlich resistent sind“ (S. 24). Damit wird auch die Relevanz dieser „besonderen Art“ von Qualifikationen in Bezug auf sich immer schneller ändernder Arbeitsanforderungen verdeutlicht.

Schlüsselqualifikationen zeichnen sich u.a. durch folgende Eigenschaften aus (Eilles-Matthiessen, 2002; Götz, 2000; Lenzen, 1998; Wilsdorf, 1991, zitiert nach Wimmer, 2014, S. 24):

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Fähigkeit zum selbstgesteuerten & selbstverantwortlichen Lernen
- Fähigkeit zur (Selbst-) Organisation
- Problemlösungsfähigkeit (Analyse-, Synthese-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- sowie Konfliktfähigkeit)
- Informationsbeschaffungs- und –verarbeitungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Bereitschaft zur Flexibilität
- Reflexions- und Selbstentwicklungsfähigkeit
- Transferfähigkeit
- Bereitschaft und Fähigkeit zum systemischen Denken
- Handlungswissen

## Kompetenzen

Der Kompetenzbegriff wird sowohl im Alltag als auch im wissenschaftlichen Bereich sehr unterschiedlich verwendet (Wimmer, 2014).

Bergmann und Daub (2008) verweisen auf eine „lange Tradition der Definition und Zuordnung von Kompetenztypen“ (S. 74) und nennen für den deutschen Sprachraum die Definition von Knoll (2001) als die vielleicht prägnanteste: „Kompetenzen (sind, d.A.), die dem Menschen helfen, unterschiedliche Situationen und Handlungsfelder zu erschliessen und zu gestalten.“

Reinhardt und North (2005) definieren Kompetenz folgendermassen:

„Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden“ (S. 29).

Laut Knoll (2001, zitiert nach Bergmann & Daub, 2008, S.76) spielten die folgenden Kompetenzfelder in der bisherigen Diskussion eine Rolle:

- *Selbstkompetenz*
  - Kenntnisse und Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich mit neuen Lebenssituationen auseinander zu setzen
- *Sozialkompetenz*
  - Kenntnisse und Fähigkeiten, Beziehungen zwischen Menschen unter Einschluss der eigenen Person wahrzunehmen und zu gestalten
- *Schnittmengenkompetenz*
  - Kenntnisse und Fähigkeiten für die Zusammenschau einander entsprechender, sich überschneidender oder gar gemeinsamer Fragestellungen und Themen in unterschiedlichen Lebens- und Gesellschaftsbereichen
- *Methodenkompetenz*
  - Kenntnisse und Fähigkeiten im Blick auf Entwicklung und Gestaltung von Handlungsabläufen und Strukturen
- *Systemkompetenz*
  - Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen im Blick auf das Zusammenwirken von Einzelem und umfassenderer Einheit
- *Kulturkompetenz*
  - Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen in der Wahrnehmung des eigenen kulturellen Kontextes in Wechselwirkung mit der eigenen Person bei gleichzeitiger Offenheit für andere Ausprägungen von Kultur
- *Wertekompetenz*
  - Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen im Blick auf Werte, an denen sich das eigene Leben und Handeln und der Umgang mit Anderen ausrichtet
- *Durchsetzungskompetenz*
  - Zur eigenen souveränen Lebensgestaltung
- *Sachkompetenz*
  - Kenntnisse und Fähigkeiten im Blick auf Art und Typik von Wissensbereichen sowie auf Möglichkeiten des Zugriffs und der Erschließung

Diese Aufzählung zeigt, wie heterogen das Feld der Kompetenzen ist. Nach Bergmann und Daub (2008) versteht man Kompetenz „infolgedessen in der neueren Diskussion als „Dispositionsbegriff“. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er individuelles Handeln unter den Aspekten der Fähigkeiten, Anlagen und Bereitschaft, selbstorganisiert zu handeln fasst. Kompetenzen umfassen nicht nur direkt überprüfbare Wissensbereiche, sondern sie heben ab auf die Prozesshaftigkeit der verschiedenen Wissensanteile. Hierbei wird dem Verständnis von Kompetenz als die Befähigung, Wissen praxisgerecht anzuwenden und die Eignung sowie Bereitschaft zur Lösung von Problemstellungen zu besitzen einen deutlichen Vorrang gegeben“ (S. 77).

## **Performanz**

Kompetenzen an sich können nicht gemessen werden, beobachtbar ist lediglich, was Menschen mit Hilfe ihrer Kompetenzen leisten. Es handelt sich daher um ein Konstrukt, „welches nur über die Ergebnisse des Handelns (als Performanz) fassbar gemacht werden kann“ (Wimmer, 2014, S. 37).

## 2.1.4 Anforderungsanalyse

Seit der Einführung der DIN 33430 zur Berufsbezogenen Eignungsbeurteilung (DIN, 2002) gibt es im deutschsprachigen Raum eine einheitliche Definition von Anforderungsanalysen:

Eine [...] Anforderungsanalyse [...] sollte die Basis einer Eignungsbeurteilung sein. Die Anforderungsanalyse sollte die Merkmale eines Arbeitsplatzes, einer Ausbildung bzw. eines Studiums, eines Berufs oder einer beruflichen Tätigkeit ermitteln, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus der Anforderungsanalyse sollten diejenigen Eignungsmerkmale [...] mitsamt ihren Ausprägungsgraden abgeleitet werden, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind (S. 12).

Im deutschen Sprachraum findet sich zudem der Begriff der Arbeitsanalyse (Hacker, 1995; Schuler, 2006). Unter Arbeitsanalysen fasst man Methoden „[...] der Identifizierung der an einem Arbeits-/Ausbildungsplatz oder in einem Beruf auszuführenden Aufgaben oder der auszuübenden Tätigkeiten, ihrer Ausführungsbedingungen sowie ihrer psychischen, physischen und sozialen Umfeldbedingungen und Organisationsmerkmale“ zusammen (DIN 33430, 2002, S. 4).

Demnach werden im Vergleich zur Arbeitsanalyse bei der Anforderungsanalyse zusätzlich zu den Tätigkeiten, Aufgaben und Bedingungen auch die Merkmale einer Stelle beschrieben, die für den beruflichen Erfolg bedeutsam sind. Der Fokus liegt also auf dem „Wie“ und nicht auf dem „Was“ (Vgl. Koch & Westhoff, 2012).

## 2.2 Onlineberatung

In diesem Abschnitt wird zunächst eine Standortbestimmung der Professionalisierung der Online-Beratung vorgenommen, anschliessend werden die Arten der Online-Beratung kurz vorgestellt sowie zentrale Theorien der Online-Beratung zusammengefasst dargestellt.

### 2.2.1 Standortbestimmung – Professionalisierung der Online-Beratung

Angesichts der steigenden Anzahl an Menschen, die heute Online-Beratung in Anspruch nehmen, liegt die Frage nach der Qualität und dem Grad der Professionalisierung dieser Beratungen nahe. Laut Eichenberg und Kühne (2014) haben klinisch-psychologische Interventionen mit digitalen Medien die Pionierphase inzwischen hinter sich gelassen. Im Folgenden soll diese Entwicklung anhand des Phasenmodells von Tolbert und Zucker (1996) veranschaulicht werden. Dieses Modell beschreibt drei Phasen der zunehmenden Institutionalisierung: *Habitualisation*, *Objectification* und *Sedimentation*.

#### 1. Habitualisation / Vorstufe der Institutionalisierung

In dieser Vorstufe der Institutionalisierung gibt es noch kaum wissenschaftliche und theoretische Untersuchungen und es findet keine systematische Problemreflexion statt. Die beratenden Personen sind Pioniere auf ihrem Gebiet und Erfahrungen werden grösstenteils durch learning by doing gesammelt (vgl. Eichenberger & Kühne, 2014). Für die Online-Beratung umfasst diese Phase den Zeitraum von ca. 1995 bis 2002 und wird auch als „1. Generation der Onlineberatung“ beschrieben (Wenzel, 2008, zitiert nach Eichenberger & Kühne, 2014, S. 35).

## 2. Objectification / Annähernde Institutionalisierung

Die zweite Phase begann etwa im Jahr 2003 und zeichnet sich vor allem durch die starke Entwicklung im fachlichen Diskurs und der Zunahme an objektiviertem Wissen aus. Wann diese Phase endet ist noch unklar und hängt von der weiteren Entwicklung der Online-Beratung ab. In dieser Phase gibt es bereits „Best-Practice-Angebote“ und erste Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote. Demzufolge handelt es sich bei den beratenden Personen nicht mehr nur um Pioniere, sondern auch um Neueinsteiger, die von erfahrenen Berufskollegen lernen (vgl. Eichenberger & Kühne, 2014).

Zu den meisten relevanten Fragestellungen gibt es mittlerweile veröffentlichte Standards, allerdings fehlt es nach wie vor an einer anerkannten und vergleichbaren Qualität (z.B. in Form eines Gütesiegels). Des Weiteren ist anzumerken, dass das bloße Vorhandensein von Standards nicht damit gleichzusetzen ist, dass auch alle beratenden Personen sich in voller Kenntnis dieser befinden (vgl. Eichenberger & Kühne, 2014).

## 3. Sedimentation / Vollständige Institutionalisierung

In der letzten Phase der Institutionalisierung werden Standards und Normen allgemein bekannt sein und nicht mehr in Frage gestellt werden. Für die praktische Beratungstätigkeit wird es eine breite theoretische Grundlage geben, dementsprechend ist zu erwarten, dass die normative Reflexion über das Arbeitsfeld der Online-Beratung abnehmen wird (da bereits vieles erforscht sein wird). Eichenberger und Kühne (2014) sehen eine der grössten Herausforderungen für die E-Beratung, dass es, um eine gute Qualität sicherzustellen, auf der einen Seite Kontinuität und Standardisierung benötigt, es auf der anderen Seite aber sehr schwierig ist abzuschätzen, wie sich die mediale Umgebung für Beratung weiter entwickelt z.B. bezüglich Angeboten und Nachfrage.

### 2.2.2 Arten von Online-Beratung

Online-Beratungsangebote werden oft anhand ihrer Zeitlichkeit systematisiert, dabei wird unterschieden zwischen asynchronen (z.B. E-Mail, SMS) und synchronen Angeboten (z.B. Chat, VoIP). Asynchrone Angebote finden zeitversetzt statt, d.h. zwischen dem Absenden der Anfrage und deren Beantwortung verstreicht Zeit. Bei synchronen Angeboten hingegen findet die Kommunikation zwischen den Ratsuchenden und den beratenden Personen nahezu gleichzeitig (quasi-synchron) statt.

Für die Einordnung ebenfalls wichtige Faktoren sind der Grad der Anonymität und die Anzahl der Adressaten. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die gängigsten Online-Beratungstools:

*Tabelle 1.* Unterschiede der Tools für Online-Beratung (Eichenberger & Kühne, 2014, S. 81).

<b>Tool</b>	<b>Zeitlichkeit</b>	<b>Adressierung</b>	<b>Anonymität</b>
E-Mail	asynchron	1:1 1:x („Rundmail“)	anonym pseudonym Klarname
Chat	(quasi-)synchron	1:1 (Einzelchat) 1:x (Gruppenchat)	anonym pseudonym Klarname
Forum	asynchron	1:x (öffentlich)	anonym pseudonym

			Klarname
		1:1	Klarname (Nummer)
SMS	asynchron	1:x (Gruppen-SMS)	

### 2.2.3 Theorien computervermittelter Kommunikation (CvK)

Theorien computervermittelter Kommunikation werden in der Regel unterteilt nach Theorien...

- ... der Medienwahl
- ... zu Medienmerkmalen
- ... zu medialen Kommunikationsverhalten

Theorien zu Medienmerkmalen beschäftigen sich mit der Frage, von welchen spezifischen Medienmerkmalen der folgende Kommunikationsprozess in welcher Art und Weise besonders beeinflusst wird. Theorien zu medialen Kommunikationsverhalten hingegen konzentrieren sich darauf, wie die jeweiligen Personen während der computervermittelten Kommunikation agieren (z.B. wie viele Informationen werden dem Gegenüber zur Verfügung gestellt).

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Theorien zu Medienmerkmalen und zu medialem Kommunikationsverhalten vorgestellt und zusammengefasst dargestellt. Auf die Theorien der Medienwahl muss aus platzgründen an dieser Stelle verzichtet werden. Diese Theorien beschäftigen sich vor allem mit bewussten Entscheidungen der Medienwahl, eine Beschreibung dieser ist u.a. bei Döring (2003, S. 131) ersichtlich.

#### 2.2.3.1 Kanalreduktionsmodell

Das Kanalreduktions-Modell besagt, dass im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation bei der computervermittelten Kommunikation aufgrund der fehlenden Kopräsenz zwischen den kommunizierenden Parteien die meisten Sinnesmodalitäten im interpersonalen Zusammenhang ausgeschlossen sind. Hobbs (1980, zitiert nach Walther, 1992, zitiert nach Brunner, 2009) drückte dies mit den folgenden Worten aus:

„When we move from face-to-face conversations to dialogs over computer terminals, the communication is purely verbal. The work done non-verbally now has to be realized verbally“ (S. 34).

Laut Winterhoff-Spurk und Vitouch (1989, zitiert nach Döring, 2003) geht diese drastische *Kanalreduktion* auf der physikalischen Reizebene einher „mit einer Verarmung der Kommunikation, mit einer Reduktion gemeinsamer Handlungsmöglichkeiten und verfügbarer Zeichensysteme auf psycho-sozialer Ebene“ (S. 149).

„Ent-Sinnlichung, Ent-Emotionalisierung, Ent-Kontextualisierung und sogar Ent-Menschlichung sind Stichworte, die den defizitären Charakter textbasierter bzw. kanalreduzierter Telekommunikation kennzeichnen sollen“ (Bleuel, 1984; Eurich, 1983; Kubicek & Rolf, 1986.; Mettler-von Meibom; 1994; Volpert, 1985; zit nach Döring 2003, S. 149). Da computervermittelte Kommunikation auch zwischen geographischen Distanzen vermittelt und asynchron stattfinden kann, kommen zur Ent-Sinnlichung noch „Ent-Räumlichung“ und „Ent-Zeitlichung“ hinzu (Herrmann, 1994, zitiert nach Döring 2003, S. 149). Diese Entleerung der Kommunikation wird umfassend als „Ent-Wirklichung“ tituliert (Raulet, 1992, S. 54, zitiert nach Döring 2003, S. 149).

Das Kanalreduktionsmodell betrachtet computervermittelte, textbasierte Kommunikation aufgrund der aufgeführten Aspekte generell als defizitär im Vergleich zur Face-to-Face Kommunikation und ungeeignet für Beratungsbeziehungen und Beratungsprozesse. Kritiker dieser Sichtweise führen an, dass computervermittelte Kommunikation „in erster Linie eine in ihren Ausdrucksmöglichkeiten beschränkte Kommunikation darstellt“, diese jedoch mit „Soundwörtern“, „Aktionswörtern“ und „Emoticons“ kompensiert werden können (Döring, 2003, S. 151). Diese Kritik lässt sich jedoch leicht zurückweisen, da solche Substitute nur partiell komplexe physische Hinweisreize wie z.B. Mimik, Gestik, Körperhaltung etc. kompensieren können. Döring (2003) rückt aber vor allem die Problematik „der im Grunde romantischen Vorstellung, dass Face-to-Face Kommunikation per se einen ganzheitlichen, menschlichen, restriktionsfreien, emotional warmen Austausch garantiere, während Telekommunikation und insbesondere computervermittelte Kommunikation stets mit einer Beschränkung der Ausdrucksmöglichkeiten verbunden sei“ ins Zentrum der Kritik (S. 151). Demzufolge negiert diese Sichtweise „nicht nur die spezifischen Restriktionen der Face-to-Face-Situation (siehe Tabelle 2) sondern überschätzt und idealisiert auch den Informationswert nonverbaler Botschaften“ (Höflich, 1996, zitiert nach Döring, 2003, S. 151).

*Tabelle 2.* Restriktionen bei der Face-to-Face-Kommunikation (McGrath & Hollingshead, 1990, zitiert nach Döring, 2003, S. 152).

<b><i>In Face-to-Face-Interaction...</i></b>
1. All members are linked in all modalities with 0 time lag.
2. One and only one person has the floor at only one time. Except for momentary silences, someone is always holding the floor.
3. Speakers exercise some control over who the next speaker will be, as well as when they can interrupt.
4. Group members share floor time unequally
5. Speakers cannot pause too briefly or for too long a time (hence few interruptions, few silences).
6. Speakers signal transitions using multiple cues in different modalities or channels.
7. The audience for each act is all, but only, the set of participants present.
8. The set of potential next speakers is all, but only, the set of participants present.
9. There is no anonymity in face-to-face groups.
10. Group members expect each input to be logically or psychologically connected to preceding or anticipated inputs.

Diese Kritik zeigt auf, dass die computervermittelte Kommunikation über inhärente Stärken und Schwächen verfügt, in diesem Zusammenhang weist Döring (2003) auf die Möglichkeit hin, „para-mimische, para-gestische oder para-proxemische Ausdrücke wie Smileys bzw. Emoticons oder Aktionswörter vielleicht eher als neue expressive Meta-Botschaften zu begreifen, die z.B. durch Editierbarkeit und einen stärkeren Grad an (Selbst-) Reflexivität geprägt sind“ (S. 152).

Brunner (2009) meint hierzu: „Geht man nicht von einem Technikdeterminismus aus, der danach fragt: „Was machen die Medien mit uns“ sondern umgekehrt „Was machen die Nutzerinnen“ aus den vorliegenden Medien- und Kommunikationsangeboten, so eröffnen sich gänzlich andere Perspektiven auf die „Defizite“ der Schriftlichkeit in der computervermittelten Kommunikation gegenüber dem Gespräch von Angesicht zu Angesicht“ (S. 34).

Des Weiteren argumentiert Döring (2003): „Würde das Fehlen nonverbaler Elemente tatsächlich als stark hinderndes Defizit empfunden, so würde vermutlich in viel stärkerem

Masse auch auf die technisch schon verfügbaren audiovisuellen Übertragungsmöglichkeiten im Netz zurückgegriffen“ (S. 164).

### **2.2.3.2 Herausfiltern sozialer Hinweisreize**

Dieses Modell greift die Grundidee vom Kanalreduktionsmodell auf, dass mit der Verringerung der Kommunikationskanäle ein Informationsverlust verbunden ist. Filter-Modelle sprechen aber nicht per se von einer Verarmung der Kommunikation sondern „spitzen den Informationsverlust darauf zu, dass man bei textbasierter Kommunikation durch Ent-Kontextualisierung wenig über den sozialen bzw. soziodemografischen Hintergrund (Alter, Aussehen, Bildung, Status, Vermögen etc.) einer anderen Person weiss“ (Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Siegel, Dubrovsky, Kiesler & McGuire, 1986; Sproull & Kiesler, 1986, zitiert nach Döring 2003, S. 154)“.

Diese vor allem visuell vermittelten Hintergrundinformationen haben einen entscheidenden Einfluss, wie wir andere Personen wahrnehmen und ob und wie wir mit Ihnen in Kontakt treten wollen. Laut Döring (2003) tritt hinsichtlich solcher Hintergrundvariablen ein Nivellierungseffekt ein: „Weder die imposante Gestalt, noch die laute Stimme, der Altvorsprung oder die elegante Kleidung schaffen in CvK-Szenarien einen Kommunikationsvorteil“ (S.155). Dadurch werden soziale Hemmungen, Hürden, Privilegien und Kontrollen abgebaut, was wiederum einen enthemmenden Effekt zur Folge hat. Dieser begünstigt verstärkte Offenheit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Partizipation und Egalität, kann aber – vor allem im Konfliktfall – auch verstärkte Feindlichkeit, Anomie, normverletzendes und antisoziales Verhalten hervorbringen (ebd.)

Döring (2003) merkt an, dass die Frage, „woran man erkennen kann, ob ein im Netz beobachteter Effekt wirklich netzspezifisch ist und durch Enthemmung hervorgebracht wird, oder ob er nur durch den Netzkontext Aufmerksamkeit erregt und/oder von ganz anderen Faktoren (mit)bedingt wird“ theoretisch und empirisch klärungsbedürftig ist (S.157).

### **2.2.3.3 Digitalisierung**

Erst die Digitalisierung erlaubt es in umfassender Weise, Informationen kostengünstig und bequem in grosser Geschwindigkeit über weite Strecken an vielfältige Teilnehmerkreise zu verbreiten, Dokumente automatisch zu archivieren, zu modifizieren und zu verknüpfen, Dienste parallel und kombiniert zu nutzen, Informationen multimedial darzustellen und gemeinsam zu bearbeiten.

Anders als die vorhergehenden Modelle beschäftigt sich das Digitalisierungs-Modell daher nicht mit dem Umstand, dass es sich bei computervermittelter Kommunikation um eine Schreiben-und-Lesen-Kommunikation handelt, sondern konzentriert sich auf das technische Datenformat.

Laut Döring (2003) sind sämtliche digitalisierungsbedingten technischen Möglichkeiten in sozialer Hinsicht mit Vor- und Nachteilen verbunden. Tabelle 3 fasst diese zusammen.



*Tabelle 3. Vor- und Nachteile in sozialer Hinsicht digitalisierungsbedingter technischer Möglichkeiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Döring, 2003).*

	Vorteile	Nachteile
Transportgeschwindigkeit und Erweiterung des Teilnehmerkreises	Verdichtung von Kommunikationsnetzen, Vergrößerung des Teilnehmerkreises, steigert Chancen für umfassenden Informationsaustausch, soziale Unterstützung und soziale Integration	Überlastung, Fehlnutzung (z.B. weil unmittelbares Reagieren verlangt wird oder man sich über die Beschaffenheit der adressierten Öffentlichkeit nicht im Klaren ist)
Dokumentation und automatische Analyse	Automatische Organisation (Filtern, Sortieren etc.) führt zu mehr Kontrolle über Kommunikationsabläufe	Automatische Archivierung und Analysierbarkeit können zu Kontrollverlust im Sinne mangelnder Privatheit führen (öffentliche Daten bleiben im Netz bestehen und sind für alle zugänglich und analysierbar)
Hypertextuelle Verknüpfung von Texten	Mehr Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Rezeptionsrichtung und -abfolge. Grosser Informationsfluss steht zur Verfügung, keine herkömmlichen Zugangsbarrieren (z.B. Öffnungszeiten der Bibliothek)	Teilweise mühsames Suchen, Entscheidungszwang beim Navigieren, Fülle der Informationen und Schwierigkeiten bei der Strukturierung können überfordern

Aufgrund der Ambivalenz der genannten Effekte lässt sich schlussfolgern, dass die Merkmale des Mediengebrauchs darüber entscheiden, ob und inwiefern Digitalisierung in einer konkreten Situation sich als Vor- oder Nachteil erweist. Beispielsweise fühlen sich nicht alle Nutzer dazu veranlagt, auf Mails sofort zu reagieren und negative Urteile über den Nutzen des World Wide Web resultieren oft aus übertriebenen Erwartungen und der Unerfahrenheit der Nutzer. Eine erfolgreiche Kommunikation hängt also von der eigenen Medienkompetenz und der Beachtung von Kommunikationsregeln ab (vgl. Döring, 2003).

Kritisch anzumerken ist, dass für das Digitalisierungsmodell eine systematische Zusammenstellung der Faktoren fehlt, die darüber entscheiden, für wen sich die Merkmale des digitalen Datenformats eher als Vorteil und für wen eher als Nachteil entpuppt.

#### **2.2.3.4 Soziale Informationsverarbeitung**

Im Vergleich zu anderen Modellen (z.B. Kanalreduktion) unterstellt die Theorie der sozialen Informationsverarbeitung keine technisch bedingte Kommunikationsveränderung, sondern behauptet, „dass es gar nicht erst zu medienbedingter Kommunikationsverarmung kommen muss“ (Döring, 2003, S. 161). Vielmehr wird angenommen, dass Menschen ihr Kommunikationsverhalten den technischen Systemeigenschaften anpassen und somit mediale Einschränkungen hinsichtlich der Informationsfülle aktiv kompensieren (vgl. Döring, 2003).

„Gemäss sozialer Informationsverarbeitung ist beim Fehlen nonverbaler Informationen [...] nicht etwa die Beziehungsebene ausgeblendet, Emotionalität reduziert oder der soziale Hintergrund herausgefiltert, sondern werden genau diese Informationen eben einfach auf andere Weise – durch Textzeichen – ausgedrückt“ (Walther & Burgoon, 1992, zitiert nach Döring, 2003, S. 162).

Nach der Theorie der sozialen Informationsverarbeitung ist die Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikationsstörungen auftreten erst dann gegeben, wenn...

- ...Personen die netzspezifischen Ausdrucksmittel nicht beherrschen (Kompetenz)
- ...sie sich nicht die Mühe machen, sie einzusetzen (Motivation)
- ...sie durch soziale Normen (z.B. Zwang zur Sachlichkeit) davon abgehalten werden, expressive Gesten zu verwenden
- ...nicht genügend Zeit zur Verfügung steht, um eine lebendige Kommunikationsatmosphäre auf der Basis getippter Botschaften entstehen zu lassen (Döring, 2003, S. 163)

Die Theorie folgt also der Annahme, dass mediale Restriktionen durch bestimmte Formen des Texts kompensierbar sind und sogar zusätzliche Ausdrucksformen ermöglichen.

Döring (2003) kritisiert, dass die medialen Besonderheiten in diesem Modell nur einseitig als kompensationsbedürftige Defizite und nicht auch als spezifische Optionen der Selbstrepräsentation oder interpersonalen Beziehungsentwicklung erscheinen. Zudem erwähnt sie, dass die Kompensationsmöglichkeiten teilweise überschätzt werden und nennt als Beispiel, dass mit einem einfachen Smiley (z.B. ;-) ) persönliche Gefühle bei weitem nicht so nuanciert ausgedrückt werden können wie via Mimik und Gestik.

### **2.2.3.5 Simulation und Imagination**

Filter-Modelle vermuten, dass der computerbedingte Informationsverlust zu einem höheren Grad der Gleichberechtigung zwischen den kommunizierenden Parteien führt. Im Gegensatz dazu postuliert das Simulationsmodell, dass die Beschränkung auf den Textkanal den Menschen unvergleichlich grosse Kontrolle darüber beschert, welche Informationen sie in sozialen Kommunikationsprozessen über sich und ihre Lebenszusammenhänge offenbaren wollen“ (Döring, 2003, S. 167).

Dieser Umstand eröffnet Möglichkeiten der Kommunikation, die weit über die blosser Kompensation von Informationslücken, wie sie von der Theorie der sozialen Informationsverarbeitung beschrieben werden, hinausgehen. Identitäten und Lebenszusammenhänge können beliebig konstruiert werden, ohne dass diese vom Gegenüber überprüfbar sind.

Dieser enorme Zuwachs an Kontrollmöglichkeiten führt gleichzeitig aber auch zu einem Kontrollverlust, da dem Kommunikationspartner schliesslich die identischen Möglichkeiten zur Simulation der eigenen Erscheinung zur Verfügung stehen. Das Wegfallen von Informationen durch die computervermittelte Kommunikation ist zudem Auslöser für einen kognitiven Konstruktionsprozess, der in besonderem Masse von der Vorstellungskraft bzw. Imagination der jeweiligen Person abhängt und „der – je nach Beziehungs- und Situationskontext sowie aktueller Motivation – das Bild der wahrgenommenen Person oftmals in positiver Richtung (entsprechend individuellen Wünschen und Präferenzen), aber zuweilen auch in negativer Richtung (entsprechend den eigenen Aversionen, Vorurteilen) überspitzt“ (Döring, 2003, S. 169).

Döring (1999, zitiert nach Warras, 2008) erwähnt, dass die durch die Reduktion der Sinneskanäle gesteigerte Beschäftigung mit dem Kommunikationspartner dazu führen kann, dass eine Intimität entsteht, „die oftmals mit einer Intensivierung des Empfindens einhergeht“ (S. 73).

„Was es bedeutet, dass wir Identitäten und Wirklichkeiten in CvK-Szenarien in der Darstellung und Wahrnehmung sehr viel restriktionsfreier als sonst konstruieren und dabei stärker mit Simulation und Imagination arbeiten, ist aus philosophischer, anthropologischer, soziologischer und psychologischer Sicht noch unklar“ (Döring, 2003, S. 173).

Abschliessend sei hier erwähnt, dass die von den Modellen der Simulation und Imagination postulierten Effekte stark davon abhängig sind, dass sich die kommunizierenden Parteien nicht oder kaum persönlich kennen.

### **2.2.3.6 Hyperpersonal-Model**

Das Hyperpersonal Modell wurde von Walther (1996) vorgeschlagen und weiterentwickelt (DeAndrea & Walther, 2011, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2012) und beinhaltet vier Komponenten: Sender, Empfänger, Kanal und Feedback.

#### **Sender und selektive Selbstdarstellung**

Wie bei vorangegangenen Theorien zur computervermittelten Kommunikation erwähnt auch das Hyperpersonal Modell die fehlende Ko-Präsenz der kommunizierenden Parteien als zentralen Aspekt. Im Vergleich zu den älteren, defizitorientierten Theorien, werden hier aber vor allem die positiven Aspekte der fehlenden Ko-Präsenz ins Zentrum der Betrachtung gerückt.

Personen in CvK-Settings haben die Möglichkeit der selektiven Darstellung, da selbstbezogene Informationen frei ausgewählt, gestaltet und sogar erfunden werden können. Das Fehlen sozialer Hinweisreize (wie z.B. Erröten, Blinzeln, Vermeidung von Blickkontakt etc.) ermöglicht zusammen mit den technologischen Voraussetzungen eine hohe Kontrolle der eigenen Selbstdarstellung. Während in klassischen Face-to-Face Kommunikationen oft spontan reagiert werden muss, können Botschaften bei computervermittelter Kommunikation nochmals gelesen und gegebenenfalls editiert werden.

High und Caplan (2009, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2012) zeigen in einem Experiment, dass die soziale Ängstlichkeit in der CvK abnimmt, weil die Selbstaufmerksamkeit verringert wird und alle kognitiven Ressourcen darauf verwendet werden, über die Gesprächsinhalte nachzudenken statt gleichzeitig die Zeichen der eigenen sozialen Ängstlichkeit zu reflektieren.

#### **Empfänger und Idealisierung der Botschaft**

Laut Walther (2011, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2012) kann bei computervermittelter Kommunikation auch die Wahrnehmung der erhaltenen Nachricht auf Seiten des Empfängers einer positiv gefärbten Interpretation unterliegen.

Der Empfänger ergänzt das aufgrund fehlender sozialer Hinweisreize spärliche Bild des Gegenübers anhand der zur Verfügung stehenden Informationen. Bei salienter Gruppenzugehörigkeit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dem Kommunikationspartner positive Attribute zugeschrieben werden, indem stereotypisierend auf das Erscheinungsbild und die Persönlichkeit geschlossen wird (z.B. Sportler werden tendenziell als muskulös, ausdauernd und ehrgeizig wahrgenommen).

Walther (1996) erwähnt eine Studie von Chilcoat und DeWine (1985) in welcher die interpersonale Wahrnehmung (Attraktivität, Ähnlichkeit der Einstellungen und Glaubwürdigkeit) der Teilnehmenden Personen in unterschiedlichen Kommunikationssettings (Face-to-Face, Videokonferenz und Audiokonferenz) gemessen wurde. Die Teilnehmenden bewerteten dabei die Attraktivität, Ähnlichkeit der Einstellungen und die Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikationspartner am höchsten im Audiokonferenz-Setting.

## **Management des Kommunikationskanals**

Computervermittelte Kommunikation verläuft oft asynchron, laut Walther (2011, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2012) kann dementsprechend viel Zeit aufgewendet werden, die eigene Nachricht zu reflektieren und gegebenenfalls zu editieren, ohne dabei den Kommunikationsfluss zu stören.

Dies hat zur Folge, dass die Selektivität der Selbstdarstellung wahrscheinlicher wird. „Mit mehr Zeit für die Erstellung der computervermittelten Botschaften widmen sich die Kommunikationspartner eher als in der Face-to-face-Kommunikation der Idealisierung ihrer Selbstdarstellung“ (Walther, Liang, DeAndrea, Tong, Carr, Spottswood & Amichai-Hamburger, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2012, S. 167).

## **Feedback**

Laut Trepte und Reinecke (2012) besagt das Hyperpersonal Model, dass sich im Laufe der Zeit die selektive und idealisierende Selbstdarstellung durch das Feedback der Interaktionspartnerinnen und -partner verstärkt, da die Sender für gewisse Äusserungen Feedback erhalten und für andere nicht.

Walther et al. (2011, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2013) zeigte in einer experimentellen Studie, dass in der CvK-Bedingung die von den Kommunikationsteilnehmenden sozial verstärkten Formen der Selbstdarstellung wiederholt gezeigt wurden. Es wird angenommen, dass auf diese Art und Weise die verstärkten Aspekte Teil der Identität werden.

Im Gegensatz zu früheren Modellen der computervermittelten Kommunikation propagiert das Hyperpersonal Model also ein technologiefreundliches Menschenbild und spricht die psychologischen Prozesse während und nach der computervermittelten Kommunikation an.

High und Caplan (2009, zitiert nach Trepte & Reinecke, 2013) kritisieren, dass das Modell keine Vorhersagen zum Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten liefert und keine Aussagen dazu getroffen werden, welche Umgebungsfaktoren einen Einfluss auf das Auftreten hyperpersönlicher Effekte haben.

Des Weiteren vermuten Trepte und Reinecke (2013), dass das Modell im Hinblick auf aktuelle Medienentwicklungen einer Anpassung bedarf, da die Perspektive des Hyperpersonal Models beinhaltet, dass die Kommunikationspartner asynchron und physisch getrennt kommunizieren. Demzufolge ist der Geltungsbereich auf die textbasierte, asynchrone Kommunikation beschränkt und es wäre wünschenswert, das Modell zu erweitern auf bildbasierte und/oder synchron verlaufende Formen der computerermittelten Kommunikation.

### 2.2.3.7 SIDE-Model

Das Social Identity Deindividuation Model (SIDE) wurde von Reicher, Spears und Postmes. (1995, zitiert nach Boos & Jonas, 2008) basierend auf der Theorie der sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie entwickelt und beschäftigt sich mit den Auswirkungen der physischen Isolation und der visuellen Anonymität.

„Die Theorie der sozialen Identität definiert Identität als dynamische Konfiguration von Eigenschaften und Verhaltensmustern, die einerseits durch die personale Identität und andererseits durch die soziale Identität festgelegt wird“ (Tajfel & Turner, 1986, zitiert nach Boos & Jonas, 2008, S. 213). Die personale Identität entsteht durch individuelle Eigenschaften und deren Bewertung im interpersonellen Vergleich, die soziale Identität aufgrund von Merkmalen der eigenen Gruppe (z.B. Ethnizität, Berufsgruppe etc.), die durch Vergleiche mit relevanten Fremdgruppen bewertet werden. Situative und soziale Bedingungen führen dazu, dass soziale Identitäten unterschiedlich salient werden.

Laut Trepte und Reinecke (2012) trifft die Theorie folgende Grundannahmen:

- Ist die personale Identität salient, dann handeln Individuen aufgrund ihrer eigenen Eigenschaften und Erwägungen.
- Ist die soziale Identität salient, handeln Individuen basierend auf ihrer Gruppenzugehörigkeit.

Diese Wahrnehmung der Zugehörigkeit wird als soziale Kategorisierung bezeichnet. Mitglieder der eigenen Gruppe werden als In-Group, Mitglieder anderer Gruppen als Out-Group wahrgenommen und stereotypisiert. Gleichzeitig homogenisiert sich die Wahrnehmung der eigenen Gruppe, die Ähnlichkeiten zwischen den jeweiligen Gruppenmitgliedern werden überschätzt (z.B. in Bezug auf Humor, Einstellungen etc.) (vgl. Trepte & Reinecke, 2012).

Die Selbstkategorisierungstheorie (Turner & Onorato, 1999, zitiert nach Trepte & Reinecke 2012) geht davon aus, dass die Übergänge zwischen der personalen und der sozialen Identität fließend sind. Begünstigen die in der jeweiligen Situation präsenten Faktoren die Gruppenidentität, so führt dies zu einer Salienz der sozialen gegenüber der personalen Identität. Dies hat zur Folge, dass das Verhalten eher den Normen der Gruppe als denen des Individuums entspricht. Individuelle Bedürfnisse, Eigenschaften und Motive rücken in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Deindividuation. Laut Batinic und Appel (2008) kann die Deindividuation in Massensituationen, aber auch in Situationen, in denen unter visueller Anonymität computervermittelt kommuniziert, begünstigt werden.

Das SIDE-Model unterscheidet zwischen zwei Aspekten der Deindividuation: Anonymität und Identifizierbarkeit. In anonymen Situationen können die beteiligten Personen aufgrund der mangelnden sozialen Hintergrundinformationen ihre Gesprächspartner nicht individualisiert wahrnehmen. Identifizierbarkeit meint das Wissen einer Person, dass andere sie erkennen können (Boos & Jonas, 2008).

Für das SIDE-Model sind daher zwei Bedingungen entscheidend:

1. Ist die soziale oder die personale Identität salient
2. Findet die Kommunikation mit oder ohne Kenntnis der realen Identität des Gegenübers statt

Für diese beiden Faktoren wird ein „Interaktionseffekt“ angenommen (Trepte & Reinecke, 2012, S. 171). Demnach sollte die Anonymität dazu führen, dass die soziale oder personale

Identität stärker zum Tragen kommt. Daraus lässt sich schliessen, dass Personen, die anonym mit salienter sozialer Identität kommunizieren, sich eher gruppenorientiert verhalten und solche, die anonym mit salienter personaler Identität kommunizieren, in ihrer Norm stärker von den Gruppennormen abweichen und als Individuen agieren.

Das SIDE-Modell geht davon aus, dass in der anonymen computervermittelten Kommunikation saliente Identitäten stabilisiert und verhaltensnormen bestätigt werden. Des Weiteren werden Vorhersagen getroffen, wie sich Menschen unter verschiedenen computervermittelten Kommunikationsbedingungen verhalten. Das Modell knüpft an zuvor vorgestellte Modelle an, indem ebenfalls davon ausgegangen wird, dass sich Menschen in anonymen, computervermittelten Umgebungen anders verhalten, als wenn sie sich gegenseitig gegenüberstehen. Die Abwesenheit von sozialen Hintergrundinformationen spielt also auch hier eine entscheidende Rolle.

Trepte und Reinecke (2013) kritisieren, dass das Modell an die Grenzen seiner Erklärungskraft stösst, wenn Menschen miteinander kommunizieren, die sich persönlich kennen. Ebenfalls nimmt das SIDE-Modell keinen Bezug auf unterschiedliche Abstufungen der Anonymität oder auf Kommunikationsmedien, die nicht text-basiert sind.

## **2.2.4 Lesen und Schreiben von digitalen Texten**

Die in diesem Kapitel beschriebenen Theorien zu computervermittelter Kommunikation zeigen, dass Beratungssituationen in elektronischen Settings sich deutlich von klassischen Face-to-Face Beratungen unterscheiden. Brunner (2006) streicht in diesem Zusammenhang ebenfalls die Bedeutung der Abwesenheit sozialer Hintergrundinformationen hervor und argumentiert: „Methodisch heisst das, dass ich vorerst einmal einem Text begegnen muss und nicht einer Person, wenn auch anzunehmen ist, dass dieser Text von einer Person stammt“ (S.3). Er folgert daraus, dass es im ersten Schritt methodisch zunächst um die Erfassung des Textes geht und plädiert dafür, „sich dem Thema Online-Beratung methodisch weniger von der Seite psychologischer, psychotherapeutischer und/oder beratender Interventionen, sondern mehr von der Seite des Lesens und Schreibens zu nähern“ (S. 5). Der Autor beschreibt die folgenden vier möglichen Zugänge des Lesens (Brunner, 2006, S. 6, ff):

### **Psychoanalytisch Lesen**

Neben den sachlichen, klar erkennbaren Inhalten einer geschriebenen Nachricht, sind zumeist auch latente Inhalte präsent, die, obwohl sie nicht direkt gelesen werden können, beim Leser Gefühle, Gedanken und Bilder entstehen lassen können, die sich nicht unmittelbar dem Text zuordnen lassen. Es geht deshalb, neben der Erfassung der sachlichen Inhalte, auch darum, „mit den Gegenübertragungen, die der betreffende Text in uns auslöst, zu arbeiten“ (S. 6).

Dabei besteht natürlich das Risiko von Fehlinterpretationen. In diesem Zusammenhang wird auf die Bedeutung von Erfahrung und der „Bereitschaft, sich einführend auf den vorliegenden Text einzulassen und sich für das Mehr, das er enthält, zu öffnen“ (S. 6) hingewiesen und empfohlen, die eigene Wahrnehmung durch Einbeziehung von weiteren Personen (z.B. Arbeitskollegen) zu überprüfen und ggf. zu korrigieren.

### **Phänomenologisch Lesen**

Im Vergleich zur vorhergehend beschriebenen Methode geht es beim phänomenologischen Lesen darum, an der „Oberfläche“ des Textes zu bleiben und sich auf das zu konzentrieren, was einem unmittelbar gegeben ist.

Dazu ist es zunächst notwendig, sich der eigenen Vorannahmen, Vermutungen und Erwartungen bewusst zu werden und diese sozusagen temporär auszuklammern, damit dem Text möglichst unvoreingenommen entgegengetreten werden kann. Anschliessend soll der Text beschrieben werden, ohne diesen dabei zu erklären oder zu kategorisieren. Gelingt die subjektive Distanzierung vom Text, dann ist es möglich, zu neuen Betrachtungsweisen des Textes bzw. des Inhaltes zu kommen.

Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass phänomenologisches Lesen Kontextualisierung und Einordnung nicht ausschliesst, dies sollte jedoch erst nach der Phase der subjektiven Distanzierung geschehen.

### **Dialogisch Lesen**

Texte können auch als Dialoge des Schreibenden entweder mit sich selbst oder mit den abwesenden Anderen betrachtet werden. Insofern ist es in „dieser zweifachen Hinsicht lohnend, mit einem Text in Dialog zu treten, einerseits um selbst mit ihm ins „Gespräch“ zu kommen, andererseits um vielleicht dem Gespräch des Schreibenden mit sich selbst beizuwohnen“ (S. 7).

Um diese Möglichkeit des Dialogs mit Texten zu erforschen gibt es verschiedene Möglichkeiten. Z.B. wird die Variante vorgeschlagen, sich beim Lesen vorzustellen, das Geschriebene würde von jemandem gesprochen und sich dann Antworten, Fragen, Einwände oder sogar Kritik und emotionale Äusserungen, die im Inneren entstehen, aufzuschreiben und später als Basis für die Antwort oder des Verständnisses des Textes zu benutzen.

Eine mögliche Weiterführung dieser Variante, die vom Autor allerdings als „sehr imaginativ“ bezeichnet wird, ist es, den Text weiterzuschreiben, indem man versucht, sich auf die zuvor notierten Fragen, Antworten, Einwände etc. wiederum von der Seite des ursprünglichen Schreibers Fragen, Einwände, Kritik etc. vorzustellen. Dies kann wichtige Anregungen für die Formulierung einer Antwort liefern, „weil es Auskunft darüber gibt, wie es uns selbst mit den Anliegen des Textes geht (S. 7).

Ein weiterer Zugang liegt darin, nachzudenken und nachzuprüfen, an wen oder was der Text, abgesehen von der/den beratenden Person(en), gerichtet ist. Dies kann bei der Formulierung einer Antwort sehr hilfreich sein, „da man mögliche Antworten jener Instanzen, die im Text auch gemeint sind, in sein eigenes Schreiben miteinbeziehen kann“ (S. 7).

### **Technisch Lesen**

Ein Text kann auch technisch gelesen werden, indem man z.B. die Struktur, den Sprachstil und die Wortwahl nach den Regeln der Literaturkritik analysiert. Auch dies kann Aufschlüsse über den Schreiber selbst liefern. So wäre es beispielsweise denkbar, dass gewisse Erwartungen und Ansichten von Schreibenden, beabsichtigt oder nicht, allein über die Form der Texterstellung erkennbar sind. In Bezug auf die Antwortformulierung schreiben Eichenberger und Kühne (2014): „so kann z.B. eine Analyse nach rhetorischen Figuren in dem Text der Anfrage eine Möglichkeit des Anschlusses [...] geben“ (S. 87).

Für das Schreiben formuliert der Autor die folgenden drei Hauptaspekte:

### **Sachinformationen**

Neben den psychologischen und weiteren Dimensionen hat Beratung auch viel mit der Weitergabe von Informationen zu tun. Hier wird unterschieden zwischen der Sach- und der Beziehungsebene. Oft mag es den Anschein haben, als wäre die blosser Weitergabe von

Informationen auf der Sachebene eine der einfacheren Aufgaben. „Dieser Schein trügt jedoch. Einen guten, verständlichen, richtigen an der Sache und an den dazugehörigen Informationen orientierten Text zu schreiben, erfordert nicht nur ausreichendes Wissen, sondern einiges mehr“ (S. 8).

Wichtig zu beachten hierbei ist natürlich erst einmal, dass Informationen vermittelt werden, wonach auch ein tatsächlicher Informationsbedarf geäußert wurde. Aber auch die Balance zwischen „genug“ und „nicht zu viel“ Informationen spielt eine wichtige Rolle. Vermittelt man beispielsweise Ratsuchenden zu viele Informationen auf einmal, so kann es sein, dass gerade durch den Vorgang, der eigentlich zu Klärung und Orientierung führen sollte, genau dies verhindert wird. Die Struktur der Informationen sollte zudem das Geschriebene nachvollziehbar und verständlich machen.

Zuletzt bleibt zu bedenken, dass auch die beste Information ihr Ziel verfehlt, wenn sie nicht auf eine Art und Weise ausformuliert wurde, die von der ratsuchenden Person angenommen werden kann. Deshalb muss selbst bei der Vermittlung von reinen Sachinformationen die Beziehungsebene in Betracht gezogen werden (z.B. bei der Vermittlung von Therapiemöglichkeiten bei schwierigen und persönlichen Fragestellungen).

### **Beziehung zum Ratsuchenden**

Wie bereits vorhin angesprochen, spielt die Beziehungsebene für eine erfolgreiche Beratung eine wichtige Rolle. Der Autor behauptet, „dass je besser die Beziehung des Schreibers/der Schreiberin zum Text ist, auf den sie/er antworten soll, desto besser wird der Beratungstext gelingen“ (S. 9). Ein erfolgreicher Beziehungsaufbau wiederum erfolgt durch die zuvor beschriebenen Methoden - intensives, methodisches und engagiertes Lesen des Textes.

Im nächsten Schritt geht es dann darum, die gewonnenen Erkenntnisse (Wahrnehmungen, Interpretationen etc.) in eine gelingende Antwort umzusetzen. „Gelingt dies, dann wird der/die zu Beratende ihrerseits sich in unserem Text wiedererkennen und zu dem, was wir geschrieben haben, eine Beziehung herstellen können“ (S. 9). Besonders betont wird an dieser Stelle die zentrale Rolle von Verständnis für den/die Anderen, auf dessen Basis eine für die erfolgreiche Beratung wesentliche Bedingung erfüllt werden kann – Vertrauen zwischen den interagierenden Personen.

### **Fluss des Schreibens**

Eine Herangehensweise, die sich vor allem bei Personen bewährt hat, die schon länger Erfahrung mit E-Beratung haben, ist sich „einfach dem Fluss des Schreibens zu überlassen“ (S. 10). Hierbei verlässt sich die schreibende Person auf die eigene Intuition und Erfahrung. Aber auch für Anfängerinnen und Anfänger kann diese Variante hilfreich sein, indem sie z.B. helfen kann, Schreibblockaden zu lösen und einen Zugang zum eigenen Schreiben zu finden. Es ist allerdings empfehlenswert, einen auf diese Art und Weise verfassten Text im Nachhinein noch einmal genau anzuschauen und zu dem, was man gelesen hat, in Beziehung zu setzen.

## **2.2.5 Vor- und Nachteile der Online-Beratung**

Schultze (2007, S. 3, ff.) untersuchte für die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung Erfolgsfaktoren des virtuellen Settings in der psychologischen Onlineberatung. Durch Klienten-Monitoringsysteme und frei formulierte Feedbacks der Ratsuchenden konnte belegt werden, dass die virtuelle Begegnung von vielen Menschen als zugänglicher, fruchtbarer, geeigneter und indizierter wahrgenommen wurde, als eine Begegnung im Face-to-Face-Setting.



Folgende Faktoren werden vom Autor als positiv auf den Beratungsprozess wirkend beschrieben:

- **Psychologische Anonymität**

Menschen, die über Onlineberatungssettings Unterstützung suchen, tun dies in aller Regel von zu Hause und am privaten PC. Sie befinden sich also in einer wohlvertrauten und sogleich abgeschirmten Umgebung. Da die Ratsuchenden zusätzlich entweder komplett anonym bleiben oder sich lediglich mit einem Pseudonym „zu erkennen“ geben (können), bewahren sie sich zum einen ihre psychologische Unversehrtheit und zum anderen ihre Unbekanntheit. Da es sich hier nicht um einen Schutz der Daten handelt sondern um eine psychische Kategorie, wird von der psychologischen Anonymität gesprochen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit für die Ratsuchenden, die Beratungssituation jederzeit und ohne Begründung folgenlos zu beenden.

Diese Aspekte ermöglichen es den Ratsuchenden, aus einem Gefühl der Unverletzlichkeit (vgl. van Well, 2000, zitiert nach Schultze, 2007, S. 3) eine Beziehung zu der beratenden Person aufzubauen.

- **Wahrung des Selbstgefühls**

Da sich in Onlineberatung die betreffenden Personen nicht direkt Gegenüber treten, „kommt es nicht zu einem „Eingestehen“ gegenüber einer fremden Person, somit werden bei den Ratsuchenden das Selbstgefühl und die persönliche Würde bewahrt“ (S. 3). Dies wiederum kann dazu führen, dass ein eher unbelasteter Zugang zu den eigenen Ressourcen stattfindet.

Da Ratsuchende oft viel Mut aufbringen müssen, um sich bei einer Beratungsstelle zu melden, spielt die Nivellierung des asymmetrischen Machtgefälles zwischen Beratenden und Ratsuchenden ebenfalls eine wichtige Rolle.

Als letzter Punkt sei hier erwähnt, dass keine Klientifizierung stattfindet. Somit wird verhindert, dass die Ratsuchenden sich im „Status eines etikettierten Klienten“ vorfinden (S. 4).

- **Projektion**

Nicht nur die Ratsuchenden, sondern auch die Beratenden bleiben in Onlineberatungen unbekannt (es sei denn, den Ratsuchenden stehen Hintergrundinformationen zur Verfügung, z.B. Bild, Name, Ausbildung etc. der Beratenden). Somit entfallen auch mögliche innere Vorbehalte gegenüber den Beratenden. Umgekehrt kann es sogar zu einer Projektion einer „inneren Beraterperson“ kommen, die idealtypische Züge aus Sicht der Ratsuchenden trägt (S. 5).

Diese Faktoren lindern die Angst und erhöhen die Offenbarungsbereitschaft.

- **Verdichtung der subjektiven Problempäsentation durch einen „Bilanzeffekt“**

Bei der Formulierung einer Anfrage „ohne jeden Kontakt zum Berater, ist dem Klienten [...] eine innere Hinwendung zu seinem Problem und seiner ggf. aufgewählten Gefühlswelt unbeeinflusst vom „teilnehmenden Beobachter“ möglich“ (S. 5).

In vielen Fällen ermöglicht dies den Ratsuchenden eine verdichtete Gesamtschau auf ihre Situation, die von Schultze (2007) als „Bilanzeffekt“ bezeichnet wird (S. 6). Dies wird mit den folgenden Worten einer Ratsuchenden verdeutlicht:

Im Internet, per Mail, kann man seine Probleme kurz oder auch relativ ausführlich im Zusammenhang besser darstellen, als in einem spontanen persönlichen Gespräch oder auch am Telefon. Man kann erst mal alles sagen, was man sagen will. Auch für den der antwortet ist es eventuell besser, da er alles schriftlich vor sich hat und konkret auf die einzelnen Punkte eingehen kann. Ich habe bei meinen Therapiesitzungen oft das Gefühl, dass was ich eigentlich sagen wollte, nicht gesagt zu haben (S. 5).

- **Erhöhte Veränderungsbereitschaft**

Die bis anhin genannten Faktoren des virtuellen Settings führen bei den Ratsuchenden zu höheren Ausprägungen der inneren Sicherheit und Offenheit. Die Interventionen der Beratenden stossen daher auf eine geringere psychische Abwehr und auf eine stärkere Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen und mit schwierigen Themen/Situationen/Aspekten auseinanderzusetzen. Somit ist auch eine erhöhte Wirksamkeit der Interventionen zu erwarten. Zusätzlich dazu kommen bei Begegnungen im Internet „spezifische erhöhte Beindruckbarkeit als Autosuggestivität zum Tragen, welche die Übernahmebereitschaft für die neuen psychologischen Hinweise und Orientierungen des Beraters verstärkt (Kompliance)“ (S. 6).

Des Weiteren betont der Autor: „Ausserdem eröffnet die grosse Veränderungsoffenheit offenkundig bei vielen Ratsuchenden den psychischen Raum für wirksame Einmal-Beratung“ (ebd).

- **Höhere Transfereffizienz**

Schriftliche Antworten/Interventionen können von den Ratsuchenden entweder gelöscht oder auch aufbewahrt werden. Dies ermöglicht unter anderem, dass sämtliche Aussagen der Beratenden beliebig oft gelesen, reflektiert, studiert und sogar als „Leitfaden“ verwendet werden können (S. 7). Eine Face-to-Face-Beratung hingegen ist natürlich nicht ohne weiteres reproduzierbar.

Laut Eichenberger und Kühne (2014, S. 84-86) bringt das virtuelle Setting neben Vorteilen aber auch spezifische Nachteile mit sich. Diese werden in der Folge beschrieben.

- **Datensicherheit**

Die Anbieter von Onlineberatung benötigen spezifische Kenntnisse der Gesetzeslage im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit. Die Anbieter sind verpflichtet, einen datensicheren virtuellen Beratungsraum zu erstellen.

- **Akute Krisen**

Aufgrund der zeitlichen und räumlichen Distanz ist es für die Beratenden schwieriger, die Auswirkungen von Interventionen einzuschätzen und zu beobachten. Bei asynchronen Kommunikationsformen kann bei Krisen nicht unmittelbar reagiert werden. Anzumerken ist hier, dass dies aufgrund des synchronen Ablaufs des Chats auf diesen nicht zutrifft.

- **Informationsmenge 1:6**

Die Informationsmenge, die den Beratenden zur Verfügung steht, ist in der Onlineberatung gegenüber der Face-to-Face-Beratung meistens deutlich geringer. Im Vergleich zu einer Face-to-Face-Beratung liefert der Chat z.B. nur etwa einen Sechstel der Informationsmenge. Die geringere Informationsmenge wiederum erhöht die Chance auf Missverständnisse und Projektionen. Anzumerken ist hier, dass dies auf die E-Mail als Beratungskanal nicht zutrifft, da die Menge des Textes nicht beschränkt wird.

- **Seriosität**

Oft ist es für die Ratsuchenden nicht ohne weiteres möglich zu erkennen, ob ein Onlineberatungsangebot seriös ist oder nicht. Dies liegt unter anderem daran, dass es bis anhin kaum Gütesiegel für professionelle psychosoziale Onlineberatung gibt. Hinzu kommt, dass solche Beratungsangebote meistens im Internet recherchiert und gefunden werden, d.h. die Wahl des Angebotes hängt unter anderem auch davon ab, in welcher Reihenfolge die Angebote in der Suchmaschine dargestellt werden.

- **Steuerungsmöglichkeiten**

Neben den zuvor genannten Vorteilen des Wegfallens der sozialen Hintergrundreize in Online-Settings, gibt es auch Nachteile, die sich daraus ergeben. Durch den Wegfall von Gestik und Mimik gehen Steuerungsmöglichkeiten im Beratungsprozess verloren. Hinzu kommt, dass bei asynchronen Kommunikationsformen oft keine direkte, unmittelbare Resonanz auf die Antwort bzw. Intervention der Beratenden erfolgt.

- **Kontaktabbruch**

Onlineberatungen sind zumeist unverbindlicher als Face-to-Face-Angebote und daher auch schwieriger zu planen. Es kann ohne weiteres zu einem unvorhergesehenen und plötzlichen Kontaktabbruch kommen. Zudem erhalten die Beratenden oft kein Feedback zu ihrer Antwort und wissen dann auch nicht, wie die Situation sich weiter entwickelt hat. Dies kann nicht nur als sehr schwierig und teilweise persönlich belastend empfunden werden, sondern kann auch Auswirkungen auf die Motivation haben.

Diese Erkenntnisse über konkrete Vor- und Nachteile von virtuellen Settings geben wichtige Aufschlüsse über spezifische Anwendungskontexte und zur Weiterentwicklung der psychologischen Onlineberatung.

Schultze (2007) weist beispielsweise entschieden darauf hin, dass die dem virtuellen Setting inhärenten Beschränkungen und Grenzen „zu einem wesentlichen Teil seine Stärken darstellen“ und schliesst daraus, dass es nicht sinnvoll wäre, diese Beschränkungen durch technischen Fortschritt abzubauen (z.B.: Aufschalten von Fotos der Beratenden auf die Website, Beschreibung der Persönlichkeit, Hobbies etc. der Beratenden, Videokonferenz), da somit auch die Vorteile des Settings wegfielen (S. 7).

Aber auch für die Beratenden bringen virtuelle Settings einige wesentliche Veränderungen mit sich. Auf der einen Seite ist damit zu rechnen, dass sie im Vergleich zu Face-to-Face-Beratungen mit Menschen zu tun haben, die offener, veränderungsbereiter und daher auch eher in der Lage sind, Vorschläge, Lösungsansätze und Interventionen umzusetzen. Auf der anderen Seite ist auch zu erwarten, dass sie gegenüber herkömmlichen Beratungssettings über spezifische Zusatzkompetenzen verfügen müssen, die es Ihnen z.B. ermöglichen, die negativen Folgen der geringeren Informationsmenge oder den häufigen Wegfall von Feedback und den möglichen plötzlichen Kontaktabbruch zu kompensieren bzw. zu bewältigen.

## 2.2.6 Fazit

Die Ausführungen bis anhin in diesem Kapitel zeigen, dass es sich bei der Beratung im Onlinesetting um eine Beratungsform handelt, die aufgrund der gegebenen Kanalreduktion einigen wesentlichen Besonderheiten unterliegt. Aus diesen Besonderheiten wiederum ergeben sich unterschiedlichste Effekte, die sich positiv, negativ oder auch neutral auf die Kommunikation und somit den Beratungsprozess auswirken können. Wie sich diese Effekte auswirken hängt nicht nur vom Kontext ab, in welchem sich die Kommunikationspartner befinden, sondern auch davon, auf welche Art und Weise diese dem Setting und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Grenzen begegnen.

In Bezug auf notwendige Kompetenzen für erfolgreiches Arbeitshandeln von Beratenden in Onlinesettings wäre daher zu erwarten, dass die Kenntnis dieser Besonderheiten und Methoden (z.B. Methoden des Lesens und Schreibens), die dazu beitragen, mit eben diesen konstruktiv umgehen zu können, von zentraler Bedeutung sein sollten.

## 2.3 Beratungsansätze

Für die Online-Beratung wurde bislang noch kein eigenständiger Beratungsansatz entwickelt, vielmehr werden bereits bekannte Ansätze aus der Face-to-Face-Beratung auf das Online-Setting übertragen (vgl. Reindl, 2015).

In der Beratung gibt es eine Vielzahl von Ansätzen wie z.B. die Klientenzentrierte Beratung, die Systemische Beratung, die Psychoanalytisch orientierte Beratung, Lebensweltorientierte Soziale Beratung, Beratung für Jugendliche, Gemeindepsychologische Beratung, Kooperative Beratung und noch einige mehr. Aus Platzgründen wird auf eine Darstellung an dieser Stelle verzichtet. Eine Beschreibung dieser und weiterer Ansätze findet sich in Nestmann, Engel und Sickendiek (2007). In diesem Kapitel werden die für die Arbeit relevanten Beratungsansätze bzw. Konzepte vorgestellt, diese werden vom Beratungsteam der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 in der alltäglichen Beratungstätigkeit eingesetzt.

### 2.3.1 Ressourcenorientierte Beratung

Laut Nestmann (2007) lautet eine Grundannahme aller Ressourcenmodelle: „Unsere Lebensführung, unsere Alltagsgestaltung, unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit, unsere Erfolge und Misserfolge in der Bewältigung von Anforderungen, Problemen und Krisen sind abhängig von Ressourcen. Sie beruhen auf der Verfügbarkeit und dem erfolgreichen Einsatz von Personen und Umweltressourcen. Deshalb ist es unser aller Interesse und unser aller Motivation [...] Ressourcen zu haben und zu erhalten“ (S. 728).

Hobfoll und Lilly (1993, zitiert nach Nestmann, 2007) schlagen folgende mögliche Kategorisierung von Ressourcen vor:

- **Objekte** Materielle Dinge, die unseren Bedürfnissen entsprechen oder allgemein geschätzt werden (z.B. aufgrund ihrer Seltenheit oder grosser Nachfrage)
- **Lebensbedingungen und – umstände** Lebensumstände, die an sich geschätzt werden oder weil durch sie angestrebte Bedingungen (z.B. Status, Sicherheit, Zuwendung etc.) erreicht werden können

- **Personenmerkmale** Personenmerkmale wie z.B. Selbstwert, Bewältigungs-optimismus, Kontrollbewusstsein und soziale Kompetenzen sind zweifach wichtig: erstens sind sie zentrale Elemente eines positiven Selbstbildes und zweitens ermöglichen sie den Zugang zu wertgeschätzten Zuständen (Ansehen, Stellung etc.)
- **Energieressourcen** Mittel zum Erreichen angestrebten Objekten oder Lebensbedingungen (Geld, Vertrauensvorschuss bei Mitmenschen, Wissen etc.)

Die zentrale These der COR-Theorie (Bobfoll, 1989, zitiert nach Nestmann, 2007, S. 729) lautet:

- Fehlen Ressourcen
- werden Ressourcen verloren
- oder wird Ressourcenverlust befürchtet, dann werden Menschen anfällig, verletzlich, für physische und psychische Probleme und Störungen; sie erleben Stress. Das gleiche gilt für Ressourcenverbrauch ohne den erhofften Gewinn.

Demzufolge suchen Menschen Hilfe und Unterstützung in Beratungssituationen,

- a. weil sie ihre Ressourcen erweitern oder gezielt nutzen möchten;
- b. weil Ressourcenunsicherheit besteht (gibt es Bewältigungsressourcen, wenn ja – welche bei mir als Person oder in meiner Umwelt, wo liegen sie, wie sind sie nutzbar, einsetzbar, auch ausbaubar);
- c. weil Ressourcen bedroht sind oder scheinen und man sie erhalten möchte und
- d. wenn Ressourcenverlust (subjektiv oder objektiv) gerade erfolgt oder bereits erfolgt ist

Laut Ressourcenkonservierungstheorie ist Ressourcenverlust einflussreicher und bedeutsamer als der Ressourcengewinn. Um einen Gewinn zu ermöglichen, braucht es den Einsatz von bereits bestehenden Ressourcen, deshalb ist es für Menschen, die bereits über viele Ressourcen verfügen auch einfacher, neue Ressourcen dazu zu gewinnen. Menschen mit wenigen Ressourcen hingegen sind anfälliger auf den Verlust von Ressourcen und es ist schwieriger für sie, neue dazu zu gewinnen. Demnach entsteht so etwas wie Gewinn- und Verlustspiralen.

Nestmann (2007) beschreibt dies mit den folgenden Worten: „Auf Ressourcengewinn folgt meist weiterer Gewinn. Insbesondere dann, wenn ein grösseres Ressourcenreservoir erlaubt, riskanter zu investieren. Personen mit niedrigen oder kargen Ressourcen [...] müssen primär an Ressourcenerhalt interessiert sein. Ihr Ziel ist die Erhaltung [...] des minimalen [...] Ressourcenbestandes. Oft reichen diese Ressourcen allerdings nur für die „daily hassles“, d.h. den Alltagsstress. Sie sind überfordert bei Problemen und Krisen, die darüber hinausgehen (s.a. Hobfoll & Jackson, 1991)“ (S. 730).

„Eine ressourcenorientierte Beratung richtet ihr Augenmerk auf „den vollen Teil eines halbgefüllten Glases“ und bildet bewusst einen Gegenpol zu den vorherrschenden Defizit- und Risikoorientierungen klinisch-psychotherapeutischer Klientenbilder“ (ebd., S. 730). Der Fokus wird weggelenkt vom Defizit- und Risikoblick und der Fixierung auf Probleme, Fehler, Störungen etc., stattdessen wird in den Personen und deren Kontexten gesucht nach Ressourcen der Bewältigung und Entfaltung, Stärken, Chancen, gelingenden Anteilen und Gesundheit.

Typische Fragen für eine ressourcenorientierte Beratung wären dann z.B.:

- Wo stecken in Risiken, Belastungen und Verlusten bisher nicht erkannte Ressourcen?
- Inwieweit stellen auch Krisen wertvolle Erfahrungsmöglichkeiten bereit?

Damit erfolgreich ressourcenorientiert beraten werden kann, fordert Nestmann (2007) von beratenden Personen eine erhöhte Ressourcensensibilität bezogen auf Personen und die soziale, institutionelle und natürliche Umwelt. Er setzt hiermit die Ressourcendiagnostik auf eine gleichberechtigte Ebene mit der Problemdiagnostik.

Beratende Personen müssen demnach „lernen, Bewältigungs- und Entwicklungspotenziale der materiellen Lebenswelt, der objektiven Lebensbedingungen und -umstände und ihrer kognitiven und emotionalen Repräsentation, der Energieressourcen in und zwischen Personen und Kontexten ebenso aufmerksam zu analysieren wie ressourcenreiche persönliche Merkmale der Betroffenen und ihrer Netzwerkmitglieder“ (Nestmann, 2007, S. 732).

Die psychosoziale Beratung als ressourcenbezogene Unterstützung befasst sich sowohl mit Personen- als auch Umweltressourcen. Im Zentrum steht dabei immer die Interaktion zwischen Personen und deren Umweltkontexten. Laut Nestmann (2007, S. 732-733) versucht Beratung,

- Personen und Umweltressourcen ressourcensensibel zu identifizieren und zu diagnostizieren – Objekte, Umstände, Personenmerkmale und Energien;
- Ressourcen, die brachliegen, in Personen und sozialen, institutionellen, gebauten und natürlichen Umwelten zu aktivieren und zu mobilisieren – direkt oder über die Arbeit mit Klienten und Klientinnen;
- Ressourcen bei Personen auf oder wiederaufzubauen und Ressourcen in ihren Lebenskontexten zu erschliessen und
- Vorhandene Ressourcen von Personen und Umwelten in Passung zu bringen mit den gegebenen Anforderungen, Problemen, Krisen und Konflikten.

Beratung bemüht sich in allererster Linie, Ressourcen zu erhalten und zu sichern. Angestrebt wird in den Abstimmungsprozessen:

- Umwelten und Settings so zu beeinflussen, dass die Ressourcen des Individuums maximal zur Geltung kommen und geschätzt werden
- Personen so zu beeinflussen, dass die Ressourcen der Settings und Umwelten optimal, aber schonend genutzt (nicht ausgenutzt) werden können.
- Personen- und Umweltressourcen in der Arbeit mit Menschen und ihren Lebenskontexten zu einer eingespielten Ergänzung und gegenseitigen Verstärkung zu führen. Hierbei ist davon auszugehen, dass zur Entwicklung persönlicher Ressourcen immer ein bestimmter Grundbestandteil von Kontextressourcen vorhanden sein muss und umgekehrt, dass zu einer Weiterentwicklung von Umweltressourcen immer ein bestimmtes Level an persönlichen Ressourcen vorliegen bzw. entwickelt werden muss.

Bei ressourcenarmen Klienten empfiehlt es sich, primär zu versuchen den Ressourcenverlust zu verhindern oder Verlustspiralen zu durchbrechen, erst dann scheint es sinnvoll, sich dem Gewinn von Ressourcen zuzuwenden. Bei ressourcenreichen Klienten und in proaktiven präventiven oder belastungsfreien Konstellationen hingegen stehen der gezielte Einsatz von Ressourcen und deren Erweiterung im Zentrum der Beratung.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Ressourcenorientierte psychosoziale Beratung wird somit eine professionelle Unterstützungsleistung, die in einem gemeinsamen Prozess der Orientierung, Planung, Entscheidung und Handlung versucht, bio-psycho-soziale Ressourcen von Umweltsystemen (natürliche Beziehungen und Netzwerke; Organisationen und Institutionen, gebaute und natürliche Umwelt) zu entdecken, zu fördern, zu erhalten und aufeinander zu beziehen. Ziel ressourcenorientierter Beratung ist es, Entfaltung von Einzelnen in formellen und informellen sozialen Systemen zu ermöglichen, selbstbestimmtes und selbstkontrolliertes Gestalten von Alltag und Leben, die Bearbeitung ihrer Anforderungen und die Nutzung ihrer Entwicklungschancen zu sichern, sowie Belastungen und Krisen zu verhindern, möglichst früh anzugehen und deren Folgen für Personen und Systeme konstruktiv zu bewältigen (Nestmann, 2007, S. 732).

### 2.3.2 Lösungsorientierte Beratung

Der lösungsorientierte Beratungsansatz ist auf Steve de Shazer zurückzuführen, der in einem Beratungsgespräch mit einer Familie an die Grenzen seiner Aufnahmekapazität stiess, als diese gerade dabei war, ihm Problem Nummer 27 ihrer Gesamtsituation zu schildern. Vermutlich mehr aus Verzweiflung als aus professionellem Habitus heraus stellte Shazer die Frage „Sagen Sie mal, was funktioniert bei Ihnen denn überhaupt noch?!“ Diese Frage führte bei der betreffenden Familie zunächst zu Verblüffung. Diese Verblüffung transformierte sich in der Folge in allgemeine Neugierde, worauf ernste, innere Suchprozesse folgten. Steve de Shazer nutzte diese Wendung der Situation und trug den Familienmitgliedern auf, über die nächsten 14 Tage alles zu protokollieren, was denn tatsächlich noch funktioniert, ohne sich darüber untereinander auszutauschen. In der nächsten Beratungssitzung sah sich Shazer einer gewandelten Familie gegenüber – die Fokussierung auf wertgeschätzte Aspekte relativierte nicht nur die Wahrnehmung der 27 geschilderten Probleme, sondern führte auch zu Einigkeit innerhalb der Familie, gemeinsam an der Situation arbeiten zu wollen (vgl. Bamberger, 2007).

Bamberger (2007) bezeichnet dies als „die Geburtsstunde der *Standardintervention der ersten Stunde*, einem der wichtigsten Werkzeuge im Konzept der Lösungsorientierten Beratung“ und beschreibt diese mit den folgenden Worten:

„Um eine Lösung für Ihr Problem zu finden, müssen wir zunächst die Bereiche in Ihrem Leben identifizieren, die davon nicht betroffen sind und deshalb nicht verändert werden dürfen. Achten Sie bis zur nächsten Sitzung auf alles, was in Ihrer Ehe/bei ihrer Arbeit/in ihrem Leben ... so abläuft, dass Sie damit zufrieden sind und sich wünschen, dass es so bleiben soll“ (S. 738).

Neben der „Standardintervention der ersten Stunde“ zählt die sogenannte „Wunderfrage“ (Bamberger, 2007, S. 738) als die wichtigste und wirksamste Interventionstechnik der Lösungsorientierten Beratung. Die Wunderfrage wurde von Insoo Kim Berg gestellt, der Lebenspartnerin und Mitarbeiterin von Steve de Shazer, als diese sich einer Ratsuchenden gegenüber sah, die ihre Lebenswelt derart eingeschränkt, deprimiert und perspektivlos wahrnahm, dass sie dies mit den Worten „Mir könnte nur noch ein Wunder helfen...“ ausdrückte. Insoo Kim Berg nutzte diesen Moment, um den folgenden lösungsorientierten Perspektivenwechsel zu eröffnen:

Darf ich Ihnen eine etwas ungewöhnliche Frage stellen, die ausserdem einiges Nachdenken erfordert? ... Nehmen Sie einmal an, dass eines Nachts, während Sie schlafen, tatsächlich ein solches Wunder geschieht ... und all Ihre Probleme sind verschwunden ... ganz einfach so. Aber das passiert, während Sie schlafen,

deswegen wissen Sie gar nicht, dass dieses Wunder stattgefunden hat. Wenn Sie nun morgens aufwachen und Ihren Tag beginnen, *woran* werden Sie merken, dass ein Wunder geschehen ist? Was wird dann *anders* sein? Was werden Sie dann *anders* bzw. *anderes* tun? (ebd.).

Diese beiden Interventionsmethoden ist die Fokussierung auf das, was funktioniert bzw. was funktionieren könnte gemein, „und genau darum geht es in der Lösungsorientierten Beratung: um die systematische Identifikation von vorhandenen Potenzialen und Ressourcen, um eine Rasterfahndung nach Verhaltensmöglichkeiten, die einen Unterschied und damit etwas lösen können“ (Bamberger, 2007, S. 738).

Im Vergleich zu vielen anderen Beratungskonzepten, die eine ausführliche Problemanalyse als Voraussetzung für eine erfolgreiche Problemlösung ansehen, steht beim lösungsorientierten Ansatz die tief greifende Ressourcenanalyse im Fokus. Somit ist sogar eine Problembearbeitung möglich, ohne, dass die beratende Person das Problem überhaupt kennt (vgl. Bamberger, 2007).

Über die Zeit kamen weitere Prinzipien bzw. Grundannahmen in das lösungsorientierte Beratungskonzept hinzu und so wurde daraus eine eigenständige Beratungsschule. Honeremann, Müssen, Brinkmann und Schiepek (1999, zitiert nach Bamberger, 2007) liefern eine Übersicht der theoretischen Grundlegung und beschreiben fünf Prinzipien des lösungsorientierten Ansatzes. Diese werden in der Folge zusammengefasst dargestellt.

- **Prinzip der Lösungsorientierung** Ziel der Beratung ist die Konstruktion einer Lösung, in konsequenter Art und Weise von Anfang an
- **Prinzip der Utilisation** Berater nutzen alles, was Klienten mitbringen (Ressourcen) und sich für die Gewinnung einer Lösungsperspektive eignet
- **Prinzip der Konstruktivität** Wirklichkeit - die subjektive Wahrnehmung und das Verständnis der Welt – ist eine Konstruktion unseres Verstands. Demzufolge sind auch Probleme konstruiert. Berater sind sich bewusst, dass Konstruiertes auch umkonstruiert werden kann.
- **Prinzip der Veränderung** Lösung bedeutet Veränderung (Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Verhaltensmuster etc.). Erste Schritte der Veränderung können bereits genügen, um einen eigendynamischen Veränderungsprozess in Gang zu bringen
- **Prinzip der Minimalintervention** Ganzes soll nicht repariert werden und Repariertes so gelassen werden, wie es ist. Letztlich ist die Beratung selbst ein Problem und sollte schnellstmöglich wieder beendet werden. Beratung bedeutet Minimalintervention und Kurzzeitberatung

Damit diese theoretischen Konzepte in der Beratung praktisch umgesetzt werden können, gibt es hauptsächlich drei beraterische Werkzeuge: Fragen, Komplimente und Vereinbarungen. Diese werden im Folgenden nach Bamberger (2007) beschrieben.



## **Fragen**

### **Pre-session-change-Fragen**

Ratsuchende haben zumeist Erwartungen an die Beratungssituation (z.B. Besserung). Oft bringen solche Erwartungen einen Self-fulfilling-prophecy-Prozess in Gang. Dies zeigt sich dadurch, dass viele Ratsuchende, wenn sie nach solchen Vorabveränderungen gefragt werden, tatsächlich von ersten positiven Beobachtungen berichten können.

Formulierungsbeispiel:

Als Sie sich hier angemeldet haben, ging dem der Entschluss voran, etwas zu unternehmen, etwas anzupacken, etwas zu verändern. Ihre Terminvereinbarung war also ein erster ganz konkreter Schritt in eine neue Richtung. Oft ist es nun so, dass, wenn man sich in eine neue Richtung aufgemacht hat, ein Veränderungsprozess beginnt. Hat sich auch bei Ihnen schon das eine oder andere seitdem verändert – oder ist gerade dabei sich zu verändern? (S. 741).

### **Ausnahme-Fragen**

Für jedes Problem gibt es auch Ausnahmen, Situationen, in denen das beschriebene Problem nicht oder nicht so stark auftritt. Diese Ausnahmen enthalten die gesamten Informationen darüber, was hilft und insofern als Lösungsansatz in Frage kommt. Ausgenommen hierbei sind unbewusst funktionierende Lösungen. Diese sollten mit entsprechenden Fragen bewusst gemacht werden.

Formulierungsbeispiel:

Wahrscheinlich wird es bei Ihnen Tage geben, an denen dieses Problem Sie voll in Besitz nimmt und es Ihnen besonders schwer macht ... und dann wahrscheinlich auch Tage, an denen es weniger Einfluss hat ... Gab es in den letzten Wochen irgendwann Zeiten, in denen Sie das Problem schon einmal weniger schlimm erlebt haben? (S. 741).

### **Hypothetische Fragen**

Hypothetische Fragen wie z.B. „Stellen Sie sich vor...“ oder „Angenommen...“ können die Ratsuchenden ermutigen, die problembelastete Realität zu verlassen und „in eine virtuelle Zukunft hineinzugehen, in der (fast) alles möglich ist, zum Beispiel ein Leben ohne Probleme“ (S 741).

Formulierungsbeispiel:

Angenommen, unser Gespräch würde Ihnen tatsächlich weiterhelfen, was wäre die erste kleine Veränderung in Ihrem Leben, an der man dies erkennen könnte? (S. 741).

### **Ressourcen Fragen**

Immer, wenn bei der Anwendung von den bis anhin genannten Fragen Verhaltensaspekte auftauchen, die in Richtung Lösung weisen oder bereits Teile der Lösung darstellen, ist es besonders wichtig, nachzuhaken, was die Ratsuchende Person im Vergleich zur Problemsituation dann genau macht, denkt, fühlt oder plant. „All dieses Tun, Sehen, Denken, Fühlen und Handeln repräsentiert die „Oberfläche“ von grundlegenden Begabungen, Kenntnissen, Geschicklichkeiten, Erfahrungen, Interessen, Werthaltungen, Idealen, Zielen,

Beziehungen, Bindungen, usw., kurzum von Ressourcen, die alle für eine Lösung in Betracht kommen“ (S. 741).

## **Komplimente**

Komplimente sind ein Werkzeug, um die Ressourcen der Ratsuchenden hervorzuheben, ins Bewusstsein zu bringen, zu verstärken und zu deren Nutzung einzuladen. Komplimente können explizit (z.B. „Das ist sehr mutig von dir, dass du dich bei uns meldest“) oder implizit geäußert werden. Bei impliziten Komplimenten wird „eher beiläufig einem Problematischen Sachverhalt eine ressourcenorientierte Bedeutung verliehen“ (S. 742), z.B. mit sprachlichen Umformulierungen (statt ängstlich: vorsichtig, statt depressiv: sensibel etc.).

Des Weiteren können Komplimente auch für eine positiv beladene Beziehung zwischen der beratenden und der ratsuchenden Person eingesetzt werden. Miller, Hubble und Duncan (2000, zitiert nach Bamberger, 2007) haben gezeigt, dass eine solch förderliche Beziehung von den Ratsuchenden als besonders hilfreich empfunden wird.

## **Vereinbarungen**

Nachdem die Kompetenzen und Ressourcen der ratsuchenden Person erhoben und durch Komplimente verstärkt wurden, sollen im nächsten Schritt diese Potenziale eingesetzt werden, um ein geeignetes Lösungsverhalten zu generieren und im Alltag zu implementieren. Dies geschieht, indem Hausaufgaben vereinbart werden.

Beim ersten Aufgabentyp handelt es sich um den zuvor bereits vorgestellten Beobachtungsauftrag. Hierbei soll beobachtet werden, was noch funktioniert und was vielleicht zu einer Lösung beitragen könnte.

Wurden einmal Ausnahmen der Problemsituation der Ratsuchenden identifiziert, dann stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen diese Ausnahmen auftreten. Denn nur, wenn man sich der Bedingungen bewusst ist, kann die Ausnahme häufiger auftreten. Der zweite Aufgabentyp zielt deshalb darauf ab, dass die Ratsuchenden Vorhersagen bezüglich ihres eigenen Verhaltens tätigen. Ein Beispiel:

[...] So wie am Ende der Tagesschau oder der Heute-Nachrichten immer eine Wetterprognose für den nächsten Tag gesendet wird, sollten Sie jeden Abend eine Vorhersage für den nächsten Tag treffen – und zwar, ob die Ausnahme eintreten wird oder nicht, ob es ein Problemtag oder ein Lösungstag sein wird. Und versuchen Sie dabei herauszufinden, wodurch Ihre Prognosen für das Eintreten eines Lösungstages immer zutreffender werden (S. 743).

Ein dritter Aufgabentyp versucht, die Ratsuchenden zu direktem Handeln zu bewegen, z.B. mithilfe einer „So-tun-als-ob-Aufgabe“ (Bamberger, 2007, S. 743). Hierzu verschreibt die beratende Person ein mögliches Lösungsverhalten mit einer lösungsorientierten Formulierung. Ein Beispiel:

Ich möchte Ihnen ein Experiment vorschlagen, das mir helfen soll, das Ganze noch besser zu verstehen: Wählen Sie in der nächsten Woche durch Münzenwurf zwei Tage aus. An diesen Tagen tun Sie ein klein wenig so, als ob das Wunder, von dem wir gesprochen haben, schon geschehen wäre. Beobachten Sie genau, wie die anderen darauf reagieren (S. 743).

Der vierte Aufgabentyp, der sogenannte „Joker-Auftrag“ (S. 743) lässt sich kurz zusammenfassen mit: „Tu was immer du willst, aber mach (es) ander(e)s“. Diese Vereinbarung zielt darauf ab, in das „Problemsystem“ der ratsuchenden Person irgendeine

Veränderung (Situation selbst, Verhalten) einzubringen, denn dadurch wird „aufgrund von systemimmanenten Rückkoppelungsprozessen notwendigerweise die Dynamik des Systems beeinflusst“ (S. 743). Dies wiederum kann Ausgangspunkt für eine befriedigendere Zukunft sein.

Bamberger (2007) beschreibt die folgenden fünf Phasen einer lösungsorientierten Beratung, weist aber darauf hin, dass diese nicht als Handlungsanleitung zu verstehen sind, sondern „als eine Art Landkarte, die verschiedene Formationen in systematischer Weise beschreibt“ (S. 745). Welcher Weg schlussendlich eingeschlagen wird, soll den Beratenden in Abstimmung mit den Ratsuchenden überlassen sein.

## **Synchronisation**

Die Beratungssituation beginnt typischerweise damit, dass die ratsuchende der beratenden Person, nachdem die Begrüßungsphase abgeschlossen ist, ein Problem schildert und dabei die Reaktion des Gegenübers genau beobachtet. Viele Beratende neigen dazu, sich stark auf das Problem zu fokussieren und steigen direkt in die Problem-Analyse ein. Lösungsorientierte Beratende hingegen nutzen diese Gelegenheit für den Beziehungsaufbau. Besonders wichtig hierbei ist, dem Ratsuchenden Verständnis und Wertschätzung für seine Person, aber auch für seine bisherigen Lösungsversuche entgegen zu bringen.

## **Lösungsvision**

In dieser Phase wird versucht, mithilfe von gezielten Fragen (z.B. Wunder-Fragen, Ressourcen-Fragen) einen Perspektivenwechsel zu vollziehen. Weg vom Fokus auf das Problem und hin zum Fokus auf das Nicht-Problem. Damit soll ein Lösungsprozess in Gang gesetzt werden, „denn lösungsorientiertes Fragen fördert lösungsorientiertes Sehen, fördert lösungsorientiertes Denken, fördert lösungsorientiertes Handeln – fördert die Lösung.“

## **Lösungsverschreibung**

Nachdem in der vorhergehenden Phase ein Unterschied (zwischen problembelastendem und (relativ) problemunbelastendem Verhalten) eingeführt und bewusst gemacht worden ist, geht es in diesem Schritt darum, „dieses Unterschiedliche in quantitativer Hinsicht zu vergrößern, sodass es in einem gutartigen Sinne in die problembelasteten Verhaltensbereiche „hineinwuchert““ (S. 745). Dies geschieht, indem an die Ratsuchenden konkrete Verhaltensaufgaben (Beobachtung, Vorhersage, Handlung) bis zur nächsten Sitzung vergeben werden.

Hier gilt es allerdings zu beachten, dass der Übergang von der Lösungsvision hin zur Lösungsverschreibung einen Wechsel des Denkstils bei den Ratsuchenden benötigt. Daher ist es wichtig, dass man an dieser Stelle genügend Zeit einräumt für diese kognitive Neuorientierung. Nachdem die Hausaufgaben vereinbart wurden, sollten noch die Operationalisierungen geklärt werden wie z.B. wann begonnen wird, die Lösung umzusetzen, was genau wann wo wie getan wird etc.

## **Lösungsevaluation**

In weiteren Sitzungen wird weiterhin das fokussiert, das funktioniert. Eine typische Einstiegsfrage hierzu wäre „Was hat sich seit Ihrem letzten Besuch konkret verbessert?“ In dieser Phase ist es besonders wichtig, alle Verbesserungen und Fortschritte der Ratsuchenden herauszuarbeiten und positiv zu konnotieren, mögen sie auch noch so klein sein. Des Weiteren sollten sich Beratende mit neugierigen und bewundernden Fragen in die

Ressourcen der Ratsuchenden hineinfragen, z.B. mit „Wie haben Sie das bloss geschafft?“ oder „Was haben Sie daraus für sich lernen können?“. Auf diese Art und Weise werden sich Ratsuchende den eingetroffenen Veränderungen bewusst und erkennen sich selbst als wirksamen Faktor bei der Lösung ihrer Probleme.

Im Falle, dass die Ratsuchenden von überhaupt keiner Verbesserung berichten, kann man sich alternativ mit der Frage auseinandersetzen, welche Faktoren denn verhindert haben, dass die Situation sich verschlechtert oder welcher verborgene Sinn darin liegen könnte, dass noch keine Verbesserung eingetroffen ist.

### **Das Ende der Beratung**

Lösungsorientierte Beratung folgt dem Prinzip der Minimalintervention. D.h. die Beratenden verstehen sich als „Impulsgeber für Selbstregulation und gehen davon aus, dass in der Regel das Ende der Beratungsstunde [...] das Ende der Beratung darstellt“ (S. 747). Ob dies die Ratsuchenden ebenfalls so empfinden ist mit geeigneten Abschlussfragen zu klären, beispielsweise mit:

Ich möchte Ihnen zu Ihrer Aufmerksamkeit und Ihrer Entschlossenheit gratulieren, mit der Sie bei der Entwicklung und Formulierung der Hausaufgabe mit dabei waren. Ich bin sicher, dass Sie sich mit derselben Entschlossenheit an die Ausführungen machen werden. Ich frage mich jetzt, inwieweit Ihre Erwartungen an das Beratungsgespräch erfüllt wurden. Je nachdem könnte ich Ihnen anbieten, dass wir zunächst die Auswirkungen durch die vereinbarte Hausaufgabe abwarten und, wenn es notwendig werden sollte, dann telefonisch einen neuen Gesprächstermin vereinbaren. Oder sollten wir uns doch jetzt schon auf ein nächstes Treffen festlegen? (S. 747).

Da die Ratsuchenden zu diesem Zeitpunkt eigene Ressourcen erkannt und zumindest teilweise gelernt haben, diese zu nutzen, ist zu erwarten, dass die Mehrheit sich dafür entscheiden wird, weitere Schritte selbständig in Angriff zu nehmen.

### **2.3.3 Das Vier-Folien-Konzept**

Der Therapieforscher Wampold (2001, zitiert nach Knatz, 2009, S. 105) schreibt, „dass Therapeuten, die auf den Kontakt setzen und nicht auf die Technik, die besseren Erfolge haben, da psychische Entwicklung Zeit braucht“.

Das Vier-Folien-Konzept ist ein auf dem klientenzentrierten Ansatz von Carl Rogers („Kongruenz, Akzeptieren, Empathie“) und dem lösungsorientierten Ansatz von Steve de Shazer aufbauendes und erprobtes E-Beratungskonzept. Dieses zeigt auf, wie Anfragen per E-Mail beantwortet werden können, um Kontakte mit den Ratsuchenden aufzunehmen und ein Beziehungsangebot zu formulieren, damit eine hilfreiche Beratung entstehen kann (Knatz, 2009). „Das Ziel dieses Modells ist es, neben einer strukturierten Vorgangsweise zu den inhaltlichen und beziehungspezifischen Aspekten einer Anfrage, dem Berater auch die unbewussten Aspekte der Anfrage aufzuzeigen“ (Eidenbenz, 2009, zitiert nach Eichenberger & Kühne, 2014).

Dieser Ansatz hat sich mittlerweile als einer der Standards in der E-Mail Beratung durchgesetzt (Eichenberger & Kühne, 2014) und wird im Folgenden nach Knatz (2009) dargestellt.

## Die erste Folie - der eigene Resonanzboden

In der ersten Folie, beim ersten Lesen, geht es darum, welche Gefühle und welche Resonanzen bei der Beraterin ausgelöst werden. Fragen wie:

- Was ist das erste Gefühl, das Sie beim Lesen verspüren?
- Welche Bilder und Fantasien sind in Ihnen beim Lesen der Mail entstanden?
- Halten Sie das Problem für lösbar, auch per Mail?
- Möchten Sie lieber an eine Kollegin, einen Kollegen verweisen?
- Was würden Sie der Schreiberin, dem Schreiber spontan wünschen?
- Können Sie sich vorstellen, mit dieser Ratsuchenden, diesem Ratsuchenden in Beziehung zu treten?

## Die zweite Folie - Das Thema und der psychosoziale Hintergrund

In der zweiten Folie geht es um den Inhalt und das Thema der Mail. Fragen wie:

- Was ist das Thema der Mail? (Unterstreichen der Schlüsselwörter)
- Bekommen Sie ein Bild von der Mailerin, dem Mailer und dem sozialen Kontext, in dem er/sie sich befindet?
- Bekommen Sie genügend Fakten? (z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand,...)
- Wo sehen Sie Stärken und Schwächen der Ratsuchenden?

## Die dritte Folie - Diagnose

Die dritte Folie fragt nach dem diagnostischen Blick des Beraters, also dem unbewussten Anteil des Ratsuchenden und dem professionellen Blick des Beraters darauf. Es geht darum, die unbewusst verschriftlichte Szene zu sehen, zu verstehen und sie diagnostisch einzuordnen.

- Was ist das eigentliche Thema der oder des Ratsuchenden?
- Was sind die Fragen oder Wünsche an Sie?
- Ist das Ziel der oder des Ratsuchenden klar?
- Was sind ihre Hypothesen?
- Welche Fragen haben Sie noch?

## Die vierte Folie - Ihre Antwort

Die vierte und letzte Folie ist die Intervention, die Antwort an die oder den Ratsuchenden. Sie ist folgendermassen aufgebaut:

- *Die Anrede:* Wenn möglich an den Stil des Ratsuchenden anpassen (z.B.: „Sehr geehrter Herr“ oder „Liebe Magdalena“ oder „Hallo Franz“ oder „Hallo zurück“).
- *Einleitung:* Vorstellen der Institution und der eigenen Person („Ihre Anfrage ist bei uns in der ... angekommen. Mein Name ist ..., ich antworte Ihnen gerne“).
- *Auf generelle Fragen der oder des Ratsuchenden eingehen* („Unser Kontakt ist vertraulich ...“, „Die Anonymität ist im Rahmen der Standards des Internet gewährleistet ...“, „Ich bin Mitarbeiterin/Mitarbeiter der ...“).
- *Positive Wertschätzung ausdrücken:* Lob und Anerkennung ausdrücken, dass der oder die Ratsuchende sich dem Problem stellt und eine Problemlösung anstrebt (z.B. „Ich finde es toll, dass Sie (du) den Mut gefunden haben (hast), uns zu schreiben. Wie ich lesen kann, ist es Ihnen (dir) nicht leicht gefallen...“).
- *Feedback:* Mitteilen, was Sie sachlich und emotional verstanden haben („Aus Ihren Zeilen konnte ich deutlich Ihre Verzweiflung, Wut, Trauer lesen ... und ich kann mir vorstellen ...“).

- *Mitteilen, was Sie nicht verstanden haben:* Klären fehlender und unverständlicher Dinge („Mir ist nicht ganz klar, warum Sie (du) ...“, „Sind Sie eigentlich schon lange verheiratet?“, „Was hat Sie (dich) bewogen, nach ... zu ziehen?“).
  - *Hypothesen und Vermutungen in Fragen kleiden:* („Könnte es möglich sein, dass ...“, „Ich vermute mal, dass ..., liege ich damit richtig?“, „Wenn ich davon ausgehe, dass ..., dann würde das bedeuten ..., trifft das vielleicht zu?“, „Kann es sein, dass ..., könnten Sie (könntest du) mir da zustimmen?“).
  - *Problemlösungswege aufzeigen und begründen:* Hier ist es wichtig, Alternativen offen zu lassen („Vielleicht sollten Sie (solltest du) mal versuchen ..., denn ich glaube, ...“, „Sollten Sie (solltest du) es schaffen ..., dann ...“, „Aber vielleicht wäre für Sie (dich) auch eine Möglichkeit, es zunächst mal ..., denn ...“).
  - *Nachfragen, ob dieser vorgestellte Weg gangbar ist* („Können Sie sich (könntest du dir) vorstellen, dies einmal zu versuchen?“). Einen Wunsch für die Ratsuchende oder den Ratsuchenden formulieren, zum Beispiel: „Ich wünsche Ihnen (dir), dass Sie (du) es schaffen (schaffst), mir Ihrer (deiner) Frau das Thema zu besprechen.“
  - *Angebot und Grenzen deutlich machen* („Ich bin bereit, mit Ihnen (dir) zusammen herauszuarbeiten, wie Sie (du) bezüglich Ihres (deines) Studiums zu einer Entscheidung kommen können (könntest) ...“, „Was ich nicht leisten kann, ist, Ihre (deine) Panikattacken zu behandeln, dies erfordert sicherlich eine Behandlung durch einen Therapeuten vor Ort.“).
  - *Abschluss: Einladung zu einer Antwort* („Ich würde mich freuen, von Ihnen (dir) eine Antwort zu bekommen ...“).
  - *Mitteilen der Rahmenbedingungen* („Ich werde mich bemühen, Ihnen innerhalb einer Woche wieder zu antworten“. Oder: „In der Regel antworte ich alle zehn Tage, ist dies o.k. für Sie (dich)?“).
- Grussformel* („Mit freundlichen (lieben) Grüßen“, „Bis dann“).

## 2.4 Kompetenz

In diesem Kapitel werden zunächst verschiedene Formen von Kompetenzmanagement und unterschiedliche Zugänge zu Kompetenzmodellen prägnant vorgestellt. Anschliessend werden Anforderungsanalysen klassifiziert und methodisch eingeordnet, sowie empirische Erkenntnisse zur Durchführung vorgestellt.

### 2.4.1 Kompetenzmanagement

Laut Reinhardt und North (2005, S 9), hängt die Innovations- und Ertragskraft eines Unternehmens massgeblich davon ab, „vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln.“ Dies mag sehr einleuchtend klingen, jedoch herrscht in der Praxis oft Unklarheit darüber, wie dies nun genau erreicht werden kann. Reinhardt und North (2005) beschreiben dies mit den folgenden Worten: „Oft mangelt es nicht an Intelligenz der Strategien, sondern an der Fähigkeit der Unternehmen, auf operativer Ebene relevante Kompetenzen zu identifizieren, zu vernetzen und abzusichern“ (S. 9).

Dies macht deutlich, dass für den effektiven und effizienten Umgang mit Kompetenzen ein ausgereiftes Kompetenzmanagement-Konzept benötigt wird.

Reinhardt und North (2005) definieren Kompetenzmanagement folgendermassen:

Kompetenzmanagement geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der

Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen (S. 16).

Leinweber (2010) sagt, dass für ein tieferes Verständnis von Kompetenzmanagement weitere Erklärungen benötigt werden und unterscheidet in der Folge zwischen dem ressourcenorientierten und dem lernorientierten Kompetenzansatz. Eine nahezu deckungsgleiche Darstellung findet sich bei Reinhardt und North (2005), die zwischen strategischem und operativem Kompetenzmanagement unterscheiden. Hinzu kommt bei dieser Darstellung jedoch das Handlungsfeld des Informations- und Datenmanagements.

Die unterschiedlichen Ansätze bzw. Handlungsfelder sind in der Folge zusammenfassend dargestellt.

### **Ressourcenorientierter Ansatz / Strategisches Kompetenzmanagement**

Bei diesem Ansatz geht es um die Potenzialnutzung einer Organisation, um die Frage also, welches Wissen und Können benötigt wird, um die Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern und sich von anderen Anbietern abzuheben. Die Kompetenzziele werden von der Unternehmensstrategie bzw. den Unternehmenszielen abgeleitet und zu einem Kompetenzmodell verdichtet, welches dann als Soll-Vorgabe für die Verhaltensweisen der Mitarbeiter dient (vgl. Leinweber, 2010, vgl. Reinhardt & North, 2005). Des Weiteren besteht die Aufgabe, „ein Unternehmensmodell zu entwickeln, in dem die motivationalen und organisatorischen Prozesse konzipiert werden, die das Unternehmen fit für den wissensbasierten Wettbewerb machen“ (Reinhardt & North, 2005, S. 32).

### **Lernorientierter Ansatz / Operatives Kompetenzmanagement**

Der lernorientierte Ansatz bzw. das operative Kompetenzmanagement fokussiert im Vergleich zum ersten Ansatz auf das Individuum als Kompetenzträger. Insbesondere geht es daher um „die Vernetzung von Informationen zu Wissen, Können und Handeln, d.h. Kompetenzen manifest werden zu lassen“ (Reinhardt & North, 2005, S. 32). „Der Ansatz beschreibt also die Nutzung des Kompetenzmodells durch Messung, Allokation und Entwicklung der bei den Mitarbeitern vorgefundenen Kompetenzen. Hierdurch wird gezielt der vorgefundene Ist-Zustand im Unternehmen beschrieben und an den durch das Kompetenzmodell vorgegebenen Soll-Zustand angepasst“ (Leinweber, 2010, S. 148).

Bei wissensorientierter Unternehmensführung ist die Art und Weise, wie individuelles in kollektives und kollektives in individuelles Wissen transferiert wird, erfolgsentscheidend. Damit dies gelingen kann, ist es besonders wichtig, implizites in explizites Wissen und umgekehrt überführen zu können. Daher ist es auch eine wichtige Aufgabe des operativen Kompetenzmanagements, Rahmenbedingungen zu schaffen, die gezielte Anreize für Wissensaufbau, -teilung und -nutzung bieten (vgl. Reinhardt & North, 2005).

### **Informations- und Datenmanagement**

Das Informations- und Datenmanagement ist als Grundlage des Wissens- und Kompetenzmanagements zu betrachten (vgl. Reinhardt & North, 2005). Ohne die Bereitstellung, Speicherung und Verteilung von Informationen sind Wissensaufbau und –transfer nicht möglich. Reinhardt und North (2005) weisen darauf hin, dass viele Unternehmen Projekte zu Wissensmanagement starten und dann feststellen, „dass die Informations- und Kommunikationstechnologien ohne entsprechende organisatorische und motivationale Rahmenbedingungen nur ungenügend genutzt werden“ (S. 33).

Leinweber (2010, S.148) betont: „Die [...] unterschiedlichen Ansätze greifen in der betrieblichen Praxis ineinander und ermöglichen erst im Zusammenwirken die strategieumsetzende Wirkung des Kompetenzmanagements.“ Dies geschieht, indem zuerst ressourcenorientiert definiert wird, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden benötigen, um die Unternehmensziele erreichen zu können. Anschliessend werden die in der Organisation vorhandenen Kompetenzen analysiert und mit den Vorgaben aus dem ersten Schritt abgeglichen. Die so entdeckten Lücken können dann durch geeignete Personalmassnahmen (z.B. Schulungen) geschlossen werden.

Die Anforderungen, die an eine Organisation gestellt werden sowie deren strategische Ausrichtung ändern sich über die Zeit, daher müssen die benötigten Ressourcen regelmässig neu definiert werden. „Das Zusammenwirken des ressourcen- und des lernorientierten Ansatzes ist somit zyklischer Natur und steht in einem regelmässigen Abstimmungsprozess.“ (Leinweber, 2010, S. 148)

## 2.4.2 Kompetenzmodelle

Damit die strategische Kraft des Kompetenzmanagements nutzbar gemacht werden kann, ist laut Leinweber (2010) die Entwicklung eines Kompetenzmodells und dessen konsequente Einsetzung in allen Personalentwicklungsinstrumenten eine grundlegende Voraussetzung. Die bisher existierenden Kompetenzmodelle weisen jedoch erhebliche Unterschiede im Aufbau und in den Anwendungsgebieten auf.

Viele Organisationen verwenden beispielsweise speziell auf die jeweilige Unternehmung abgestimmte Kompetenzmodelle. Mansfield (1996) unterscheidet hierbei zwischen den „Single-Job-Modellen“ und den „One-size-fits-all-competency-Modellen“. Single-Job-Modelle fokussieren auf eine bestimmte Stelle bzw. Tätigkeit innerhalb einer Organisation und versuchen, die spezifischen Anforderungen zu erheben, die für erfolgreiches Arbeitshandeln erforderlich sind. Die gewonnenen Erkenntnisse sind somit Stellenspezifisch und nur begrenzt übertragbar. Im Gegensatz dazu erfassen „One-size-fits-all-competency-Modelle“ Kompetenzen, die für möglichst viele Stellen in einer Organisation gültig sind. Dementsprechend finden bei dieser Herangehensweise berufsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten weniger Berücksichtigung.

Diese unternehmensspezifischen Kompetenzmodelle werden erstellt indem zuerst in einem Anforderungsprofil festgelegt wird, welche Kompetenzen und welches Kompetenzniveau für eine spezifische Stelle bzw. Tätigkeit, Organisationseinheit oder Prozessaktivität erforderlich sind. Anschliessend werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden in einem Kompetenzprofil erfasst und mit dem Kompetenz- und Anforderungsprofil abgeglichen.

Es gibt aber auch allgemeingültige, übergreifende Kompetenzmodelle. Hierzu zählen vor allem Modelle, die berufsunspezifische Kompetenzen erfassen und das Ziel verfolgen, möglichst umfangreich Kompetenzen zu erheben, die im Allgemeinen für zukünftig erfolgreiches Handeln entscheidend sind.

Ein Beispiel für ein solches Kompetenzmodell ist der Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck (2004). Dieser unterscheidet die vier Kompetenzklassen personale Kompetenzen, aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, fachlich-methodische Kompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen und ist in der folgenden Abbildung dargestellt:



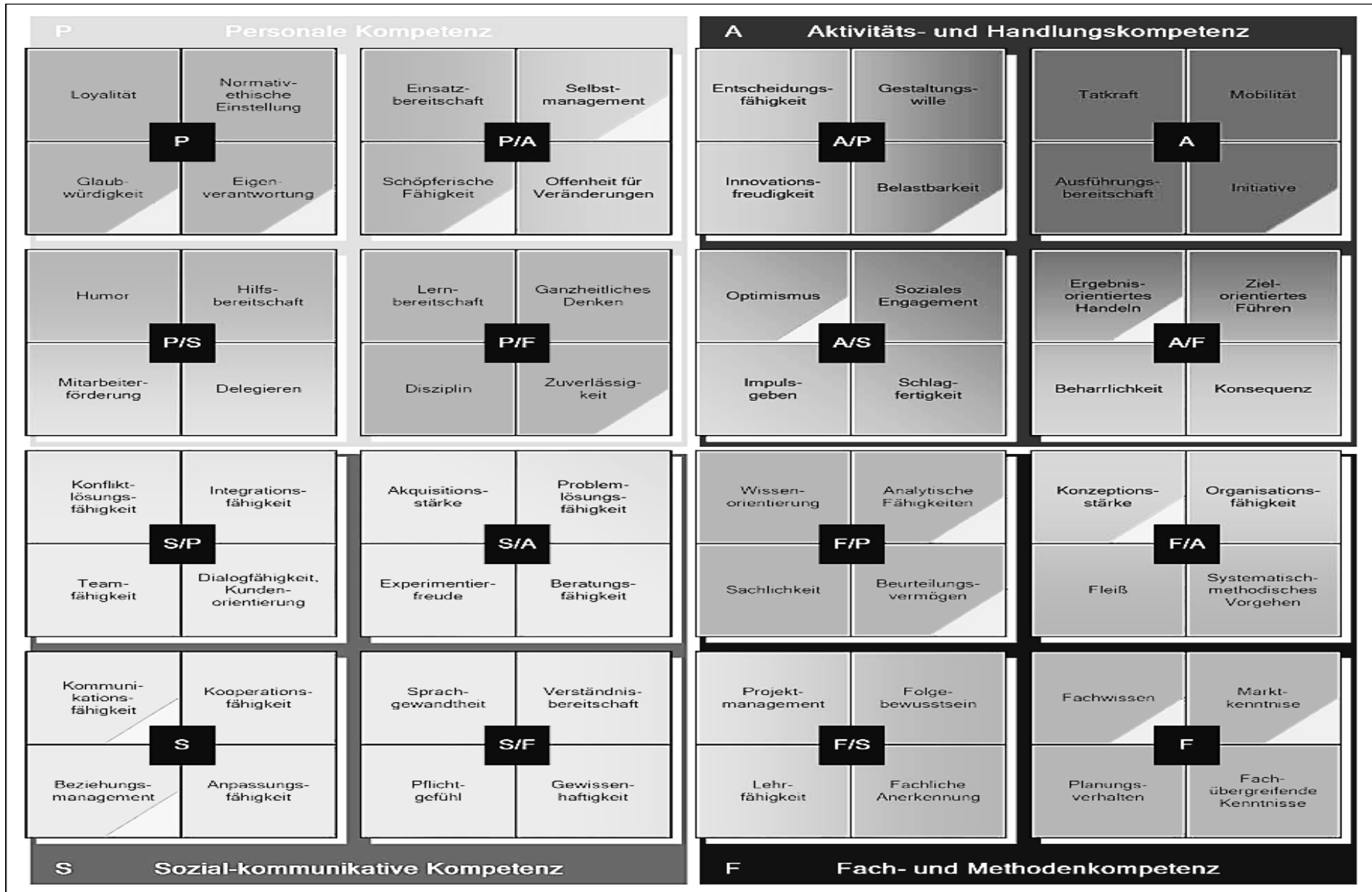


Abbildung 3. Der Kompetenzatlas (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Für die Konstruktion des Kompetenzatlas wurden in umfangreichen Befragungen aus einer Vielzahl von Kompetenzen diejenigen herausgefiltert, die für erfolgreiches Arbeitsverhalten als am relevantesten erwiesen.

Wie dieser Abschnitt zeigt, gibt es sehr unterschiedliche Perspektiven, anhand derer Kompetenzmodelle erstellt werden können. Es besteht allerdings eine Fülle an Literatur und Qualitätsstandards, die spezifisch die Durchführung einer Anforderungsanalyse als Voraussetzung für eine personenbezogene Diagnostik betrachten, so z.B. die DIN 33430 (DIN, 2002) und die Standards des Assessment Center Technik des Arbeitskreises Assessment Center (2004).

## 2.5 Anforderungsanalyse

### 2.5.1 Klassifikation von Anforderungsanalysen

Koch und Westhoff (2012, S. 10) teilen Anforderungsanalysen anhand der folgenden Gesichtspunkte ein:

- Nach ihrer theoretischen Grundlage (Schüpbach, 1995)
- Nach dem Ziel, mit dem man sie durchführt (Brannick & Levine, 2002; Sackett & Laczko, 2003)
- Nach der Quelle der Informationen (Gael, 1988b; Levine, 1983)
- Nach der Beschreibungsebene der Anforderungen (Gael, 1988b; Levine, 1983)
- Nach dem Grad der Standardisierung

Die Einteilung nach der Beschreibungsebene findet sich am häufigsten (Fleishman & Quintance, 1984; Schuler, 2006; Visser, Altink, & Algera, 1997, zitiert nach Koch & Westhoff, 2012), die jeweiligen Beschreibungsebenen sind in Tabelle 4 aufgeführt:

*Tabelle 4.* Beschreibungsebenen für Anforderungen nach Schuler (2006) und Visser et al. (1997), zitiert nach Koch (2010).

Beschreibungsebene	Inhalt der Analyse	Verfahrensbeispiel
Aufgabenbezogen (task-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Beschreibung der Aufgaben und Arbeitsergebnisse für eine Stelle oder Tätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman &amp; Oldham, 1975; deutsch: Schmidt &amp; Kleinbeck, 1999)</li> </ul>
Verhaltensbezogen (behavior-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung von Verhaltensweisen, die für eine erfolgreiche Ausführung einer Stelle oder Tätigkeit notwendig sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, 1954)</li> <li>• Position Analysis Questionnaire (PAQ; Mc-Cormick et al., 1972; deutsch: Frieling &amp; Hoyos, 1978)</li> </ul>
Eigenschaftsbezogen (attribute-oriented)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Eigenschaften einer Person, die für eine erfolgreiche Ausführung einer Stelle oder Tätigkeit notwendig sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability Requirement Scales (ARS; Fleishman &amp; Quaintance, 1984)</li> <li>• Threshold Traits Analysis (TTA; Lopez et al., 1981)</li> </ul>

## 2.5.2 Methodische Zugänge für Anforderungsanalysen

Schuler (2006) unterscheidet zwischen drei methodischen Zugängen für Anforderungsanalysen: der erfahrungsgeleitet-intuitiven Methoden, der arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode und der personenbezogen-empirischen Methode.

- **Erfahrungsgeleitet-intuitive Methode**

Bei dieser Methode werden Tätigkeiten, erforderliche Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände, Umweltbedingungen, Qualifikations- und Weiterbildungserfordernisse von einem Analysten anhand seiner Erfahrung intuitiv abgeschätzt. Daraus werden anschliessend Anforderungen, Befriedigungspotenziale und Personenmerkmale für eine Stelle oder Tätigkeit abgeschätzt (vgl. Koch & Westhoff, 2012).

- **Arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode**

Bei arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methoden werden Tätigkeiten und Situationen einer Stelle mithilfe von formalisierten Verfahren wie z.B. Befragungen analysiert. Die sich daraus ergebenden Tätigkeitsmerkmale können anschliessend in Personenmerkmale übersetzt werden (vgl. Koch & Westhoff, 2012).

- **Personenbezogen-empirische Methode**

Bei personenbezogen-empirischen Methoden werden Anforderungen aus statistischen Zusammenhängen zwischen Personenmerkmalen eines Stelleninhabers und verschiedenen Kriterien der beruflichen Leistung und der beruflichen Zufriedenheit abgeleitet (Schuler, 2006, zitiert nach Koch & Westhoff, 2012, S. 12).

Laut Koch und Westhoff (2012) ist die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode in den meisten Fällen zu bevorzugen, da dafür empirisch geprüfte Verfahren und verschiedene methodische Zugänge zur Verfügung stehen, die den arbeitsanalytischen Prozess strukturieren. Zudem müssen Analytiker bei erfahrungsgeleitet-intuitiven und personenbezogen-empirischen Methoden die betreffende Stelle oder Tätigkeit genau kennen und über viel Erfahrung mit Anforderungsanalysen verfügen, damit valide Ergebnisse erzielt werden können (Hirsh, Schmidt, & Hunter, 1986; Sackett & Wade, 1983, zitiert nach Koch & Westhoff, 2012).

## 2.5.3 Empirische Erkenntnisse zu Anforderungsanalysen

Wie eine Anforderungsanalyse durchgeführt wird, hat einen entscheidenden Einfluss auf deren Qualität. Bei der Planung einer solchen Analyse müssen dementsprechend eine Reihe von Entscheidungen getroffen werden, dazu gehören unter anderem die Wahl der Methode, der Informationsquelle, des Inhalts und der Ziele, die Wahl der Methode der Datenerhebung und der Grad der Detailliertheit. Weiterhin muss entschieden werden, welche Aspekte eine Tätigkeit qualitativ und welche quantitativ analysiert werden sollen.

Dies verdeutlicht, dass es sich bei der Planung einer Anforderungsanalyse nicht um einen trivialen Vorgang handelt. Bei Koch (2010) findet sich eine Reihe von Studien zu den

Einflüssen auf Anforderungsanalysen, anhand welcher in der Folge konkrete Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse:

*Tabelle 5. Überblick zu empirischen Befunden zur Gestaltung von Anforderungsanalysen (Koch, 2010, S. 22).*

<b>Kriterien für Gestaltungsempfehlungen</b>	<b>Empirische Befunde</b>
<b>Beteiligte Personen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrene Experten für Anforderungsanalysen erzielen eine höhere Beurteilungsübereinstimmung als andere Personengruppen (vgl. Dierdorff &amp; Wilson, 2003; Voskuil &amp; van Sliedregt, 2002)</li> <li>- Beteiligung von Stelleninhabern und Führungskräften führt zu valideren Anforderungsprofilen (Heider-Friedel, Strobel &amp; Westhoff, 2006; Koch, Strobel, Miller, Garten, Cimander &amp; Westhoff, 2012)</li> </ul>
<b>Inhalt und Detaillierungsgrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhaltensweisen werden übereinstimmender beurteilt als Eigenschaften (Dierdorff &amp; Wilson, 2003; Voskuil &amp; van Sliedregt, 2002)</li> <li>- Arbeitsplatzspezifische Beschreibungen werden übereinstimmender beurteilt als allgemein beschriebene von Tätigkeiten oder Aufgaben (Dierdorff &amp; Wilson, 2003; Voskuil &amp; van Sliedregt, 2002)</li> </ul>
<b>Zeitliche Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Validität eines Anforderungsprofils wird erhöht, wenn die Anforderungsanalyse als kombiniertes gegenwarts- und zukunftsorientiertes Vorgehen (Bottom-Up und Top-Down) durchgeführt wird (Heider-Friedel et al., 2006; Koch et al., 2012)</li> </ul>
<b>Auswahl der Methode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein kombiniertes Vorgehen in der Anforderungsanalyse mit verschiedenen methodischen Ansätzen kann die Nachteile einzelner Verfahren ausgleichen und zu einem valideren Ergebnis beitragen (Levine, Ash, Hall &amp; Sistrunk, 1983)</li> </ul>

Visser et al. 1997 empfehlen für die Erstellung eines Anforderungsprofils eine ausreichende Anzahl von Personen einzubeziehen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Auswahl die Vielseitigkeit der Stelleninhaber repräsentiert. In der Studie von Heider-Friedel et al. (2006) konnte gezeigt werden, dass Stelleninhaber die aktuellen

Stellenanforderungen, Vorgesetzte hingegen zukünftige Anforderungen besser kennen und einschätzen können. Daher empfiehlt es sich, sowohl Stelleninhaber als auch Vorgesetzte zu befragen.

Koch (2010) führt eine Reihe von Richtlinien und Standards auf, in welchen sich die Empfehlung findet, Anforderungen aus konkreten, beobachtbaren Verhaltensweisen von Stelleninhabern abzuleiten. Dazu gehören u.a. die DIN 33430 (DIN, 2002) und die Standards für die Assessment Center Technik (Arbeitskreis Assessment Center, 2004). Hinzu kommt, dass konkrete, arbeitsplatzspezifische Beschreibungen übereinstimmender beurteilt werden, als allgemeine Beschreibungen einer Tätigkeit bzw. von Aufgaben. Daraus lässt sich schliessen, dass ein induktives Vorgehen gegenüber einem deduktiven zu bevorzugen ist.

Bei Koch et al. (2012) konnte gezeigt werden, dass nur 30% - 57% der Anforderungen aus vier Anforderungsprofilen ausschliesslich anhand von Verhaltensweisen aus Beschreibungen von gegenwärtigen Arbeitssituationen entstanden. Aus diesen Ergebnissen lässt sich schliessen, dass ein kombiniertes Vorgehen, das sowohl die gegenwartsorientierte als auch die zukunftsorientierte Perspektive miteinbezieht, zu bevorzugen ist.

Voskuil (2005, zitiert nach Koch, 2010) weist darauf hin, dass es bisher nur wenige Studien gibt, die sich mit kombinierten Anforderungsanalyseverfahren auseinandergesetzt haben. In diesem Zusammenhang wird die Studie von Levine et al. genannt, die sich mit der Frage beschäftigte, wie sich verschiedene Verfahren abhängig vom Ziel der Analyse sinnvoll kombinieren lassen. Die Studie kommt zum Schluss, dass ein kombiniertes Vorgehen die Nachteile einzelner Verfahren ausgleichen kann. Zudem sprachen sich 85% der befragten Anwender von Anforderungsanalysen für ein kombiniertes Vorgehen aus.

### 3 Vorstellung der Praxispartner und der Fragestellung

Der Verein Schlupfhuus in Zürich setzt sich für Jugendliche in Krisensituationen ein. Zu diesem Zweck wird ein Wohnhaus und die Beratungsstelle Schlupfhuus betrieben. Als Kernaufgaben versteht der Verein die Beratung, Betreuung und Begleitung von Jugendlichen, die sich in einer Krisensituation befinden, sowie ihren Familien.

In besonderen Krisensituationen bietet das Wohnhaus Jugendlichen die Möglichkeit eines maximal dreimonatigen betreuten Aufenthalts. Zusätzlich wird versucht, Jugendliche bei der Heimkehr in die vorherige Wohnsituation zu unterstützen oder nach anderen Übergangsplatzierungen zu suchen.

Die Beratungsstelle kann von Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 25 Jahren mit oder ohne Voranmeldung für ein Erstgespräch besucht werden. Entsteht aus diesem Erstkontakt ein weiterer Beratungsbedarf, bietet die Beratungsstelle fortführende Einzelberatungen und Familiengespräche an. Im Rahmen der Beratung wird versucht, Problemsituationen zu klären, Entspannung und Entlastung bei den betroffenen Personen herbeizuführen, selbst- oder fremdschädigendes Verhalten zu verhindern, das Selbstwertgefühl der Jugendlichen zu stärken und Beziehungsschwierigkeiten zu lösen. Zudem werden Möglichkeiten zur Vernetzung mit anderen Beratungsstellen bzw. Hilfesystemen (Amtsstellen, Therapeut/innen, Heime etc.) in Betracht gezogen.

Das Schlupfhuus ist auch telefonisch rund um die Uhr für Beratungsgespräche erreichbar. Zu Beginn einer solchen Beratung wird jeweils abgeklärt, welche Probleme und Erwartungen die Anrufenden haben und welche Unterstützung in Frage kommt. Die Beratung wird dann telefonisch, im persönlichen Gespräch oder stationär weitergeführt. Es besteht ausserdem die Möglichkeit, die Beratungsstelle per E-Mail anzuschreiben. Dies wird vom Schlupfhuus vor allem als eine Gelegenheit der Kontaktaufnahme betrachtet. Bei Anfragen von Erwachsenen geht es in der Regel eher um Fragen, Situationsanalysen oder um Auskünfte zu Unterstützungsmöglichkeiten für belastete Jugendliche oder junge Menschen. Die häufig sehr kurzen Anfragen der Jugendlichen hingegen lassen sich laut dem Schlupfhuus hingegen meist mit dem Titel „Hilfe, ich kann so nicht mehr!“ zusammenfassen.

Im Jahr 2013 wurden insgesamt 291 Personen entweder persönlich, telefonisch oder per E-Mail beraten. Im Jahr 2014 konnte hier ein beträchtlicher Anstieg auf 380 Personen verzeichnet werden. Im Zuge der eingangs erwähnten technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen entstanden beim Schlupfhuus Überlegungen, das bestehende Angebot durch den Einsatz neuer Medien zu ergänzen.

Es stellte sich die Frage, ob dafür zusätzliche Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeitenden notwendig wären – und wenn ja, welche. So entstand von Seiten des Schlupfhuus der Auftrag, ein Kompetenzmodell für die Online-Beratung von Jugendlichen zu erstellen. Da dieses Modell auf eine induktive Art und Weise erstellt werden sollte – d.h. bei der Erhebung werden Stelleninhaber miteinbezogen – benötigte es hierzu einen Partner, der dieses Wissen zur Verfügung stellen konnte, hierbei handelt es sich um die Beratungsstelle der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 in Bern.

Die Stiftung Pro Juventute engagiert sich für die Bedürfnisse und Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz, mit dem Ziel, Kinder und Jugendliche mit ihren Eltern auf dem Weg zu selbst- und sozialverantwortlichen Persönlichkeiten zu unterstützen. Hierzu bietet die Stiftung eine Reihe von Programmen an, dazu gehören unter anderem das Angebot Beratung + Hilfe 147, die Elternberatung, unterstützte Ferienprogramme und Kurse zu verschiedenen Kompetenzbereichen wie beispielsweise Medien- und Sozialkompetenz.

Das Angebot „Beratung + Hilfe 147“ beinhaltet Telefon-, SMS- und Chatberatung und eine Informationsplattform, die unter [ww.147.ch](http://ww.147.ch) erreichbar ist. Die nationale Notrufnummer 147 für Kinder und Jugendliche wurde 1999 im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherung und der Kantone eingeführt und besteht aus jeweils einer Netzstelle für die deutsche, italienische und französische Schweiz. Diese Netzstellen bieten Kindern und Jugendlichen 24 Stunden am Tag während 365 Tagen im Jahr die Möglichkeit Fragen zu stellen und sich in schwierigen Situationen beraten zu lassen.

Anfangs bestand das Angebot „nur“ aus der telefonischen Beratung, dieses wurde in den Jahren ab 2008 erweitert mit den Kanälen SMS, Chat und E-Mail. Die Telefon-, SMS- und E-Mail-Beratung ist in den Landessprachen Deutsch, Italienisch und Französisch verfügbar, die Chat-Beratung bislang nur in Deutsch.

Die Pro Juventute hat ebenfalls grosses Interesse an einem induktiv erstellten Kompetenzmodell für die Online-Beratung, dieses soll später als Grundlage für Personalmassnahmen dienen und bei der Gestaltung eines Studiengangs für Online-Beratung berücksichtigt werden.

### **Fragestellung**

Wie Kapitel 2 gezeigt hat, unterliegt die computervermittelte Kommunikation einigen wesentlichen Besonderheiten. In Bezug auf die Online-Beratung drängt sich daher die Frage auf, welche Kompetenzen Beratende benötigen, um einen konstruktiven Umgang im Arbeitsalltag mit den spezifischen Chancen, Risiken und Grenzen, die sich aus diesen Besonderheiten ergeben, finden zu können.

Die Fragestellung fokussiert jedoch nicht nur auf die Besonderheiten des Online-Settings, sondern es wird in dem Sinne allgemeiner gefragt:

„Welche Kompetenzen benötigen Beratende in der lösungs- und ressourcenorientierten Beratung via E-Mail, Chat und SMS von Jugendlichen?“

## 4 Forschungsdesign

Wie in den vorangehenden Kapiteln deutlich wurde, ist die Durchführung einer Anforderungsanalyse eine Voraussetzung für die Erstellung eines Kompetenzmodells. In der vorliegenden Arbeit wurde diese Anforderungsanalyse mithilfe der Task Analysis Tools von Koch und Westhoff (2012) durchgeführt.

Im Folgenden wird dieses Instrument genauer beschrieben und dessen Auswahl begründet. Des Weiteren werden die Wahl der Methode und der Ablauf der Datenerhebung sowie die Erstellung des Kompetenzmodells erläutert.

### 4.1 Task Analysis Tools

Bei den Task Analysis Tools handelt es sich um ein von Koch und Westhoff entwickeltes, auf der Critical Incident Technique basierendes und in mehreren Studien nach wissenschaftlichen und praktischen Kriterien überprüfetes und entwickeltes Instrumentarium für Anforderungsanalysen.

Die TAToo wurden mit dem Ziel konzipiert, die im Kapitel 2.4.3 genannten Gestaltungsempfehlungen umzusetzen und verschiedene theoretische und methodische Ansätze miteinander zu kombinieren, um die Nachteile und Schwächen einzelner Methoden auszugleichen. Zudem sollte das Instrument für die Unternehmenspraxis möglichst gut nutzbar sein, deshalb stehen verschiedene Durchführungsvarianten zur Verfügung. Ein weiteres Ziel war, dass die TAToo ein hohes Mass an Strukturierung und Standardisierung erreichen, damit sie auch von Personen ohne Erfahrung mit Anforderungsanalysen oder entsprechenden methodischen Kenntnissen durchgeführt werden können (vgl. Koch & Westhoff, 2012).

Wie durch empirische Erkenntnisse gezeigt werden konnte, ist für Anforderungsanalysen eine wichtige Gestaltungsempfehlung, Anforderungen verhaltensnah zu definieren. Diesem Aspekt wurde bei der Konstruktion besonders berücksichtigt. Des Weiteren werden zwei zeitliche Perspektiven gewählt, die gegenwärtige und die zukünftige. „Damit soll ein Hauptkritikpunkt der vorhandenen Methoden, dass sie die Veränderungen von Anforderungen in einer sich schnell ändernden Arbeitswelt zu wenig berücksichtigen, überwunden werden“ (vgl. Sanchez & Levine, 1999, 2001, zitiert nach Koch & Westhoff, 2012, S. 24).

Die TAToo bestehen insgesamt aus drei aufeinander folgenden Arbeitsschritten, „Tool 1 – Erheben“, „Tool 2 – Gruppieren“ und „Tool 3 – Bewerten“. Mit dem ersten Arbeitsschritt werden Aufgabenbeschreibungen, Beschreibungen von notwendigen(m) Qualifikationen, Wissen und Kenntnissen, sowie gegenwärtig und zukünftig für die Arbeitstätigkeit erfolgsentscheidende Verhaltensweisen erhoben. Die Beschreibung der Verhaltensweisen bildet hierbei den Hauptteil des Instrumentes.

„Damit werden im Instrument insgesamt alle wesentlichen Beschreibungsebenen abgedeckt, wie sie auch in den weiter oben dargestellten Gestaltungsempfehlungen aus Wissenschaft und Praxis enthalten sind.“ (Koch & Westhoff, 2012, S. 24)

Für den ersten Arbeitsschritt gibt es die methodischen Varianten Fragebogen, Interview und Workshop. Diese Durchführungsvarianten wurden bei Koch (2010) hinsichtlich der Datenmenge, Datenqualität und Teilnehmerbeurteilung miteinander verglichen. Dabei brachte der Fragebogen die grösste Gesamtdatenmenge hervor. Für den praktischen Einsatz erwies sich jedoch als relevanter, wie viele Situationen und Verhaltensweisen pro Person und wie viele Verhaltensweisen pro Situation geschildert wurden. Das Interview



schnitt hierbei am besten ab, pro Teilnehmer wurden 5,4 Situationen und 13,1 Verhaltensweisen geschildert. Beim Workshop waren es zwischen 1,4 bis 2,0 Situationen und 4,9 bis 6,9 Verhaltensweisen, beim Fragebogen 2,8 respektive 5,7. Bezüglich der Anzahl an Verhaltensweisen, die pro Situation geschildert wurden, zeigten sich nur geringe Unterschiede (Workshop: 3,4, Fragebogen 2,0, Interview 2,4).

Bezüglich der Datenqualität konnte gezeigt werden, dass mit allen Durchführungsvarianten differenziert inhaltliche Anforderungen definiert werden können. Jedoch zeigte sich auch, dass allein aus den Daten aus einem Workshop kein vollständiges Anforderungsprofil entsteht, dies konnte lediglich für das Interview und den Fragebogen nachgewiesen werden.

Aus diesen Ergebnissen schliesst Koch (2010), dass das Interview als Erhebungsmethode zu bevorzugen ist. Für die Durchführung der Anforderungsanalyse in der vorliegenden Arbeit wurde dementsprechend dann auch die Interviewvariante ausgewählt.

Im zweiten Arbeitsschritt werden die gesammelten Informationen aus dem ersten Arbeitsschritt in einem Workshop zu einem Anforderungsprofil verdichtet. Die TAToo enthalten einen strukturierten Workshopleitfaden. Es wird empfohlen, bei diesem Workshop ebenfalls Stelleninhaber und Vorgesetzte miteinzubeziehen. Aus organisatorischen Gründen war es aber bei der vorliegenden Arbeit nicht möglich, ausreichend Stelleninhaber und Vorgesetzte für diesen zweiten Arbeitsschritt einzusetzen, die Gruppierung wurde daher vom Autor selbst mit Unterstützung einer Fachperson mit Mastertitel in angewandter Psychologie sowie Erfahrung bei der Erstellung von Anforderungsanalysen vorgenommen. Somit konnte zumindest der Empfehlung Folge geleistet werden, dass die Anforderungsanalyse von Erfahrenen Personen durchgeführt werden sollte.

Aus dem zweiten Arbeitsschritt resultiert ein erstes Anforderungsprofil, welches im folgenden Arbeitsschritt mit Hilfe des in den TAToo beinhalteten Fragebogens bewertet und geprüft wird.

Die TAToo wurden bei Koch (2010) auf die Gütekriterien Objektivität als Beurteilungsübereinstimmung bei der Bewertung der Anforderungsprofile und Validität geprüft. Die Objektivität für „Tool 3 – Bewerten“ wurde definiert als Übereinstimmung der Teilnehmer bei der Bewertung der Wichtigkeit der Anforderungen und der jeweils operationalisierenden Kriterien. Die Beurteilungsübereinstimmung lag mit 70%-80% in einem hohen Bereich und selbst bei kleinen Stichproben (bei dieser Untersuchung N = 3) konnten noch akzeptable Werte erreicht werden. Daraus lässt sich schliessen, dass Anwender aus der Praxis die Wichtigkeit der Anforderungen übereinstimmend bewerten.

Die Validität der TAToo wurde von Koch (2010) in zwei Studien bestimmt. Zunächst wurde die Güte der Gruppierung von Verhaltensweisen zu Anforderungen in „Tool 2 – Gruppieren“ sowie die Vollständigkeit der Anforderungen überprüft. Dabei konnte gezeigt werden, dass 94% der Verhaltensweisen inhaltlich und begrifflich passend zu Anforderungen gruppiert wurden. Zudem befanden die meisten Stelleninhaber, dass die eigene Stelle zu 76%-100% im Anforderungsprofil abgebildet ist. In einer weiteren Studie von Koch (2010) wurde ein mit den TAToo erstelltes Anforderungsprofil für Führungskräfte einer Organisation mit den Anforderungsprofilen einer beobachteten erfahrungsgelernt-intuitiven Methode (EIM) und des Fragebogens für Arbeitsanalysen (FAA, Frieling & Hoyos, 1978, zitiert nach Koch & Westhoff, 2012) verglichen.

Der FAA enthielt im Vergleich zu den anderen Anforderungsprofilen am meisten Informationen. Hierbei handelte es sich jedoch zum grossen Teil um nichtpsychologische Anforderungen aus den Bereichen Organismus und Umwelt. Der FAA enthielt auch viele irrelevante Items, die für die Beschreibung einer Führungsposition nicht geeignet sind. Trotz

der grossen Datenmenge gab es daher nur einen kleinen Teil, der für die Anwendung des Profils in der Personalarbeit eingesetzt werden kann. Im Vergleich zu den TAToo braucht es daher beim Anforderungsprofil der EMI einen zusätzlichen Schritt, in welchem die Anforderungen operationalisiert werden müssen, bevor das Profil für Personaldiagnostische Massnahmen verwendet werden kann.

Die jeweiligen Profile wurden zudem in Hinblick auf deren Brauchbarkeit für die Personalauswahl und Mitarbeiterbeurteilung bewertet. Die Anforderungsprofile der EMI und der TAToo wurden dabei für beide Szenarien als brauchbar beurteilt, das Profil der EMI wurde als am besten geeignet für die Personalauswahl und das der TAToo als am geeignetsten für die Mitarbeiterbeurteilung bewertet.

Diese Untersuchungen haben gezeigt, dass mit den TAToo nicht nur valide Anforderungsprofile erstellt werden können, sondern dass diese zum Teil auch erhebliche Vorteile gegenüber anderen Erhebungsmethoden vorweisen können.

## **4.2 Teilnehmer**

Für die halbstrukturierten Leitfadeninterviews für „Tool 1 – Erheben“ wurden sechs Personen des Beratungsteams der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 von der Netzstelle in Bern befragt. Die Abweichungen bezüglich deren Berufserfahrung sind eher gross. Die Person mit der geringsten Erfahrung ist seit knapp drei Jahren in der Beratung bei der Pro Juventute tätig, die Person mit der meisten Erfahrung seit über 10 Jahren. Im Durchschnitt verfügen die befragten Personen über mehr als 7 Jahre Berufserfahrung. In dieser Zeit führten diese über sämtliche Beratungskanäle der Organisation Beratungen durch, per Telefon von Anfang an, per SMS seit 2008, per Chat seit 2010 und per E-Mail seit 2014.

Für die Durchführung des Workshops konnten nicht genügend personale Ressourcen organisiert werden, der zweite Arbeitsschritt der TAToo „Gruppieren“ wurde deshalb vom Autor selbst mit Unterstützung einer Fachperson mit Mastertitel in angewandter Psychologie und Erfahrung in der Durchführung von Anforderungsanalysen durchgeführt.

Der Fragebogen wurde insgesamt von 10 Personen ausgefüllt. Darunter befanden sich alle im Interview befragten Personen sowie 4 weitere Mitglieder des Beratungsteams der Pro Juventute. Diese übernehmen die gleichen Aufgaben und verfügen im Schnitt über 5.5 Jahre Berufserfahrung.

## **4.3 Ablauf**

Wie zuvor bereits erwähnt bestehen die TAToo aus drei aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten, die nacheinander bearbeitet werden. Diese drei Schritte und ihre jeweiligen Inhalte sind in Abbildung 4 dargestellt. Für die Erstellung des Kompetenzmodells wurden die TAToo durch einen vierten Arbeitsschritt ergänzt, dieser wird im Anschluss an die Arbeitsschritte der TAToo genauer erläutert.

*Tool 1 – Erheben*

*Methodische Varianten: Fragebogen, Workshop, Interview*

Folgende Informationen werden erhoben:

- Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die analysierte Stelle/Tätigkeit/Aufgabe
- erfolgsentscheidende Knowledge, Skills, Abilities (KSA)
- erfolgsentscheidende gegenwartsorientierte Situationen und Verhaltensweisen (Critical Incidents)
- erfolgsentscheidende zukunftsorientierte Situationen und Verhaltensweisen (Critical Incidents)
- Rückmeldungen der Teilnehmer zum Tool

Ergebnis: Listen mit den gesammelten Informationen

*Tool 2 – Gruppieren*

*Methodisch Varianten: Workshop*

- die Teilnehmer gruppieren die Verhaltensweisen aus Tool 1 – Erheben zu Anforderungen
- die in Tool 1 – Erheben berichteten Knowledge, Skills, Abilities (KSA) werden zusammengefasst und zu den Anforderungen hinzugefügt
- die Teilnehmer geben Rückmeldung zum Tool

Ergebnis: Anforderungsprofil, mit Anforderungen, abgeleitet aus KSA und Verhaltensweisen und den dazugehörigen Operationalisierungen

*Tool 3 – Bewerten*

*Methodische Varianten: Fragebogen*

Das Anforderungsprofil aus Tool 2 – Gruppieren wird anhand eines Fragebogens hinsichtlich folgender Aspekte bewertet:

- Wichtigkeit der Anforderungen aus Knowledge, Skills, Abilities (KSA) und aus Verhaltensweisen
- Wichtigkeit der konkreten KSA und Verhaltensweisen (Kriterien), die jede Anforderung operationalisieren
- Trainierbarkeit der KSA und verhaltensnahen Anforderungen
- Kompensierbarkeit der KSA und verhaltensnahen Anforderungen
- Passung des Anforderungsprofils zu der analysierten Stelle/Tätigkeit/Aufgabe
- Vollständigkeit des Anforderungsprofils
- Rückmeldungen der Teilnehmer zum Tool

Ergebnis:

- Anforderungsprofil, mit Anforderungen, abgeleitet aus KSA und Verhaltensweisen und den dazugehörigen Operationalisierungen
- Jede Anforderung im Anforderungsprofil erhält eine Gewichtung (sehr wichtig, ziemlich wichtig, mittelmässig wichtig) und Informationen zur Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit

Abbildung 4. Ablauf und Inhalt der Taks-Analysis-Tools (Koch, 2010).

## **Erster Arbeitsschritt „Tool 1 – Erheben“**

Im ersten Arbeitsschritt wurden alle notwendigen Informationen zu der Stelle und Tätigkeit erhoben. Dieser besteht aus den folgenden drei Teilen:

- Beschreibung der Arbeitstätigkeit
- Erhebung gegenwärtiger Arbeitssituationen
- Erhebung zukünftiger Arbeitssituationen

Die Arbeitstätigkeit wurde beschrieben anhand von insgesamt vier Fragen mit offenem Antwortformat zur Beschreibung der Aufgaben und sechs Fragen zur Beschreibung notwendiger Qualifikationen, notwendigen Wissens und notwendiger Kenntnisse. In den zwei weiteren Teilen wurden dann sowohl gegenwärtige als auch zukünftige erfolgsentscheidende Arbeitssituationen anhand von Leitfragen erhoben.

## **Zweiter Arbeitsschritt „Tool 2 – Gruppieren“**

Im zweiten Arbeitsschritt „Tool 2 – Gruppieren“, wurden die gesammelten Informationen aus dem ersten Arbeitsschritt zu einem Anforderungsprofil verdichtet.

Hierzu wurden zunächst die Antworten aus den Interviews den folgenden Kategorien zugeordnet:

- Aufgabenbeschreibung
- Beschreibung von Qualifikationen, Wissen und Kenntnissen
- Gegenwärtige erfolgsentscheidende Arbeitssituationen
- Zukünftige Arbeitssituationen

Die Aufgabenbeschreibungen wurden anschliessend zusammengefasst und in einer Tabelle dargestellt (Anhang A). Die Beschreibungen von notwendigen(m) Qualifikationen, Wissen und Kenntnissen wurden anhand der in den Fragen aus „Tool 1 – Erheben“ vorgegebenen Kategorien sortiert und zusammengefasst (siehe Anhang B), doppelte Aussagen wurden entfernt.

Aus den Beschreibungen der gegenwärtig und zukünftig erfolgsentscheidenden Arbeitssituationen wurden Verhaltensweisen entnommen und auf Kärtchen notiert, die dann im nächsten Schritt nach inhaltlicher Ähnlichkeit zu Anforderungen gruppiert wurden. Abschliessend wurde jede Anforderung anhand der Hilfestellungen und Erklärungen im Workshopleitfaden der TAToo benannt. Diese Anforderungen bildeten dann zusammen mit den vorab zusammengefassten Beschreibungen der Qualifikationen, des Wissens und der Kenntnisse das Anforderungsprofil. Ergänzend dazu wurden die Aufgabenbeschreibungen in das Anforderungsprofil integriert.

## **Dritter Arbeitsschritt „Tool 3 – Bewerten“**

Mit „Tool 3 – Bewerten“ wurde das erarbeitete Anforderungsprofil bewertet und geprüft. Hierzu wurden die Anforderungen mitsamt ihren operationalisierenden Kriterien in einer Tabelle zusammengestellt und als Items in die von den TAToo vorgegebene Form des Fragebogens für den dritten Arbeitsschritt übertragen (Anhang G).

Zuerst wurde von den Teilnehmenden anhand eines 5-stufigen Ratings (*1 = gar nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig*) bewertet, inwieweit jede Anforderung und jedes operationalisierende Kriterium aus ihrer Sicht erfolgsentscheidend ist, d.h. regelmässig auftritt und entscheidend für eine gute Leistung im Arbeitsalltag ist.

In das Anforderungsprofil wurden schliesslich nur diejenigen Kriterien aufgenommen, die im Schnitt mindestens mit einem Wert von 3 (*mittelmässig wichtig*) bewertet wurden.

Des Weiteren wurde von den teilnehmenden Personen anhand eines 4-stufigen Ratings (*ja, eher ja, eher nein, nein*) die Trainierbarkeit und die Kompensierbarkeit der jeweiligen Anforderungen beurteilt. Ebenfalls anhand eines 4-stufigen Ratings (*0%-24%, 25%-50%, 51%-75% und 76%-100%*) wurde dann abschliessend beurteilt, inwieweit das Anforderungsprofil die Stelle oder Tätigkeit der teilnehmenden Personen abbildet. In Form einer freien Rückmeldung bestand zusätzlich die Möglichkeit, fehlende Anforderungen hinzuzufügen.

#### **Vierter Arbeitsschritt – Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Standards, Kompetenzmodellen und Curricula**

Im Verlauf der letzten Jahre wurden bereits einige Bemühungen unternommen, die Arbeit von Online-Beraterinnen und -Beratern inhaltlich und methodisch durch theoretische und empirische Befunde in der Form von Standards, Richtlinien, Kompetenzmodellen und Curricula zu strukturieren. Dazu zählen u.a. das Kompetenzprofil der Psychologischen OnlineberaterInnen der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP, 2003) (Anhang E), die Richtlinien zur Anerkennung von Online-Berater/innen der Deutschsprachigen Gesellschaft für Psychosoziale Onlineberatung (DGOB, 2009) (Anhang D) und das Ausbildungs-Curriculum, das auf Initiative der Technischen Hochschule Georg-Simon-Ohm und dem dazugehörigen Institut für E-Counseling in Nürnberg seit 2010 mit der Zielstellung erarbeitet wurde, bestehende Curricula der grossen Träger von Onlineberatungsangeboten im deutschsprachigen Raum (dazu gehören u.a. Caritas, Katholische Bundeskonferenz für Ehe-, Familien- und Lebensberatung, ProFamilia, Telefonseelsorge) zusammenzufassen (Anhang F).

Im vierten Arbeitsschritt wurde das durch den Fragebogen validierte Anforderungsprofil mit den Standards, Richtlinien, Kompetenzmodellen und Richtlinien der oben genannten Organisationen sowie dem bestehenden Anforderungsprofil der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 verglichen und ergänzt.

## 5 Ergebnisse

Die Ergebnisse aus „Tool 1 – Erheben“ (Aufgabenbeschreibungen, Beschreibungen von benötigten(m) Qualifikationen, Wissen und Kenntnisse und die gesammelten Verhaltensweisen gegenwärtig und zukünftig erfolgsentscheidender Arbeitssituationen) wurden in Tabellen übertragen und sind im Anhang aufgeführt (Anhang A).

Mit „Tool 2 – Gruppieren“ wurden die gewonnen Informationen aus dem ersten Arbeitsschritt zu einem Anforderungsprofil verdichtet. Dieses besteht aus sieben Kompetenzbereichen mit insgesamt 38 Operationalisierungen und wird in folgender Abbildung dargestellt:

---

### Fachkompetenz

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, verfügen über...

- ...eine Ausbildung im sozialen Bereich
- ...ein Studium im sozialen Bereich
- ...breites Wissen über eine Vielzahl von Themenfeldern (z.B. Schule, Peers, Eltern, Beziehung, Sexualität, Drogen, Bezugsstellen, rechtliches etc.)
- ...Erfahrungen in der Face-to-Face-Arbeit mit Kindern und/oder Jugendlichen
- ...aktuelles Wissen über die Lebensumgebung von Jugendlichen
- ...Wissen über neue Medien (z.B. Facebook, what's app etc.)

---

### Methodenkompetenz

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... nehmen eine klare und schnelle Auftragsklärung mit den Ratsuchenden vor
- ... setzen klare Grenzen und legen die Rahmbedingungen fest (was können wir tun, was werden wir nicht tun)
- ... verfügen über Kenntnisse verschiedener Fragetechniken und können diese anwenden
- ... verfügen über Kenntnisse des Krisenmanagements und können diese anwenden
- ... verfügen über Kenntnisse über die folgenden Beratungsansätze und können diese in der schriftlichen Beratung anwenden
  - o Ressourcenorientierter Ansatz
  - o Lösungsorientierter Ansatz
  - o Vier-Folien-Konzept
- ... verfügen über Kenntnisse der folgenden Kommunikationstechniken und können diese in der schriftlichen Beratung anwenden
  - o Entschleunigung
  - o Relativierung
  - o Normalisierung
  - o Spiegeln

---

## **Sozialkompetenz**

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... gehen auf die Gefühle der Ratsuchenden ein
  - ... nehmen die Anliegen der Ratsuchenden ernst
  - ... zeigen Mitgefühl gegenüber den Ratsuchenden
  - ... zeigen Verständnis für die Ratsuchenden
  - ... ermutigen Ratsuchende
  - ... interpretieren anhand des Geschriebenen erfolgreich die Gefühle der Ratsuchenden (z.B. Wut, Trauer, Freude, Erleichterung etc.)
- 

## **Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil**

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... verfügen über eine ausgeprägte Analysefähigkeit
  - ... verfügen über eine rasche Auffassungsgabe
  - ... denken strategisch
  - ... bleiben auch in schwierigen Situationen entscheidungsfähig
  - ... ordnen Informationen differenziert, achten auf Details
  - ... erkennen die Anliegen und situativen Bedürfnisse der Ratsuchenden
  - ... sind in der Lage, verschiedene Perspektiven einzunehmen
- 

## **Online-Kommunikationskompetenz**

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... verfügen über EDV Grundkenntnisse
  - ... beherrschen das 10-Finger-System
  - ... können die vorhandenen E-Beratungstools bedienen
  - ... verfügen über Kenntnisse der Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen der schriftlichen E-Beratung und ist in der Lage, diese in eine Beratungssituation einzubringen
  - ... verfügen über eine ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit
- 

## **Selbstorganisierte Lernkompetenz**

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... erkennen selbstständig eigenen Lernbedarf
  - ... recherchieren selbstständig
  - ... eignen sich selbstständig benötigtes Wissen an
-

---

## Selbstkompetenz

---

Personen, die dieses Kriterium erfüllen, ...

- ... haben eine offene Haltung
- ... verfügen über eine gute Psycho-Hygiene
- ... sind emotional und psychisch stabil
- ... verfügen über ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen
- ... zeigen einen souveränen Umgang mit schwierigen und unerwarteten Situationen

---

### Abbildung 5. Erstes, nicht validiertes Anforderungsprofil

Dieses Anforderungsprofil wurde mit „Tool 3 – Bewerten“ mittels eines Fragebogens geprüft und bewertet. Dabei wurden die jeweiligen Operationalisierungen und der Kompetenzbereich als Ganzes nach Relevanz auf einer fünfstufigen Skala (1=*gar nicht wichtig*, 5=*sehr wichtig*) bewertet. Im Weiteren wurde von den teilnehmenden Personen auf einer vierstufigen Skala (1=*Nein*, 2=*Eher nein*, 3=*Eher ja*, 4=*Ja*) eingeschätzt, ob die jeweiligen Kompetenzbereiche kompensierbar bzw. trainierbar sind. In Form eines offenen Antwortformats bestand hier die Möglichkeit Angaben darüber zu machen, wie oder mit was ein Kompetenzbereich konkret kompensiert bzw. trainiert werden kann. Ebenfalls anhand einer vierstufigen Skala (1=0%-24%, 2=25%-50%, 3=51%-75%, 4=76%-100%) wurde dann bewertet, zu wieviel Prozent das Anforderungsprofil die beschriebene Stelle abbildet. Abschliessend bestand die Möglichkeit, fehlende Anforderungen in Form einer freien Antwort hinzuzufügen.

Die Mittelwerte der jeweiligen Items sind in folgender Tabelle dargestellt:

Table 6. Mittelwerte der Items des Fragebogens.

---

## Fachkompetenz

Ausbildung im sozialen Bereich	4.8
Studium im sozialen Bereich	3.9
Breites Wissen über eine Vielzahl von Themengebieten	4.7
Erfahrungen in der Face-to-Face-Beratung mit Kindern und/oder Jugendlichen	3.7
Aktuelles Wissen über die Lebensumgebung von Kindern und/oder Jugendlichen	4.5
Wissen über neue Medien (z.B. Facebook, what's app)	4.1
Abschliessende Bewertung der Anforderung „Fachkompetenz“	4.5
Kompensierbarkeit von „Fachkompetenz“	1.4
Trainierbarkeit von „Fachkompetenz“	2.9

## Methodenkompetenz

Klare und schnelle Auftragsklärung	4.4
Klare Grenzen setzen und Rahmenbedingungen klären	4.5
Kenntnisse des Krisenmanagements besitzen und diese anwenden können	4.7
Kenntnisse verschiedener Fragetechniken besitzen und anwenden können	4.6
Ressourcenorientierter Ansatz	4.8



Lösungsorientierter Ansatz	4.6
Vier-Folien-Konzept	3.9
Entschleunigung	4.1
Relativierung	3.9
Normalisierung	4.4
Spiegeln	4.4
Abschliessende Bewertung von „Methodenkompetenz“	4.7
Kompensierbarkeit von „Methodenkompetenz“	1.3
Trainierbarkeit von „Methodenkompetenz“	3.4

### **Sozialkompetenz**

Gefühle der Ratsuchenden erkennen können	4.6
Auf die Gefühle der Ratsuchenden eingehen	4.7
Anliegen der Ratsuchenden ernst nehmen	5
Mitgefühl gegenüber den Ratsuchenden zeigen	4.9
Verständnis für die Ratsuchenden zeigen	5
Gefühle der Ratsuchenden beeinflussen können (z.B. ermutigen, beruhigen, aufmuntern)	4.3
Abschliessende Bewertung von „Sozialkompetenz“	4.9
Kompensierbarkeit von „Sozialkompetenz“	1.1
Trainierbarkeit von „Sozialkompetenz“	2.6

### **Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil**

Analysefähigkeit	4.1
Rasche Auffassungsgabe	4.4
Strategisches Denken	3.7
Entscheidungsfähigkeit	4.2
Differenzierte Ordnung der Informationen, achten auf Details	4.1
Erkennen der Anliegen und situativen Bedürfnisse der Ratsuchenden	4.8
Verschiedene Perspektiven einnehmen können	4.6
Abschliessende Bewertung von „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“	4.25
Kompensierbarkeit von „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“	1.7
Trainierbarkeit von „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“	2.6

### **Online-Kommunikationskompetez**

EDV-Grundkenntnisse	4.2
Zehn-Finger-System	3.3
Bedienung der Onlineberatungstools	4.6
Kenntnisse über die Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen von schriftlicher Beratung besitzen und anwenden können	4.5
Ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit	4.1
Abschliessende Bewertung von „Online-Kommunikationskompetenz“	4
Kompensierbarkeit von „Online-Kommunikationskompetenz“	2.2
Trainierbarkeit von „Online-Kommunikationskompetenz“	3.7

<b>Selbstorganisierte Lernkompetenz</b>	
Eigenen Lernbedarf erkennen	4.4
Selbstständig recherchieren	4
Selbstständig benötigtes Wissen aneignen	4.4
Abschliessende Bewertung von „Selbstorganisierter Lernkompetenz“	4.25
Kompensierbarkeit von „Selbstorganisierter Lernkompetenz“	1.7
Trainierbarkeit von „Selbstorganisierter Lernkompetenz“	2.4
<b>Selbstkompetenz</b>	
Offene Haltung	4.9
Psycho-Hygiene	5
Emotionale und psychische Stabilität	4.8
Reflexionsvermögen	4.8
Souveräner Umgang mit schwierigen Situationen	4.6
Abschliessende Bewertung von „Selbstkompetenz“	4.8
Kompensierbarkeit von „Selbstkompetenz“	1.1
Trainierbarkeit von „Selbstkompetenz“	2.6
<b>Genauigkeit des Anforderungsprofils</b>	<b>3.9</b>

Das Anforderungsprofil wurde in Bezug auf seine Vollständigkeit mit einem Durchschnittswert von 3.9, bei einem Maximalwert von 4, belegt.

Die Beherrschung des 10-Finger-Systems wurde von allen Anforderungen mit einem Wert von 3.3 in Bezug auf die Relevanz am niedrigsten bewertet. Dennoch ist auch dieser Wert über dem Median der Skala (3). Demzufolge wurden alle Anforderungen mit ausreichend hohen Werten belegt, damit diese im Anforderungsprofil enthalten bleiben.

Insgesamt wurden drei Anforderungen durchwegs mit dem höchst möglichen Wert belegt, hierbei handelt es sich um „Anliegen der Ratsuchenden ernst nehmen“, „Verständnis für Ratsuchende zeigen“ und „Psycho-Hygiene“. Lediglich 6 Items wurden bezüglich ihrer Relevanz im Schnitt mit einem Wert von kleiner als 4 bewertet, es handelt sich hierbei um die Items „Studium im sozialen Bereich“ (3.9), „Erfahrungen in der Face-to-Face-Arbeit mit Kindern und/oder Jugendlichen“ (3.7), „Vier-Folien-Konzept“ (3.9), „Relativierung“ (3.9), „Strategisches Denken“ (3.7) und wie bereits erwähnt das „Zehn-Finger-System“ (3.3).

Ordnet man die Kompetenzbereiche anhand der durchschnittlichen Bewertung ihrer Relevanz so ergibt sich folgende Betrachtung:

*Tabelle 7. Sortierung der Kompetenzbereiche anhand ihrer Relevanz.*

<b>Kompetenzbereich</b>	<b>Relevanz</b>	<b>Kompensierbarkeit</b>	<b>Trainierbarkeit</b>
Sozialkompetenz	4.9	1.1	2.6
Selbstkompetenz	4.8	1.1	2.6
Methodenkompetenz	4.7	1.3	3.4
Fachkompetenz	4.5	1.4	2.9
Selbstorganisierte Lernkompetenz	4.25	1.7	2.4
Vernetzter,	4.25	1.7	2.6

lösungsorientierter, strategischer Denkstil			
Online- Kommunikationskompetenz	4.0	2.2	3.7

Als am relevantesten wurden die Bereiche Sozialkompetenz und Selbstkompetenz bewertet, dicht gefolgt von der Methodenkompetenz. Diese Kompetenzbereiche weisen zudem auch die niedrigsten Werte in Bezug auf ihre Kompensierbarkeit auf. Der höchste Wert bezüglich Kompensierbarkeit wurde im Bereich der Online-Kommunikationskompetenz erzielt. Jedoch ist auch dieser Wert mit 2.2 noch unter dem Median der Skala (2.5).

Da die Kompensierbarkeit der Kompetenzbereiche im Allgemeinen niedrig eingeschätzt wurde, gab es auch nur sehr wenige Nennungen (10) bei der offenen Frage „Wodurch kann dieser Kompetenzbereich kompensiert werden“. Die Nennungen sind in folgender Tabelle dargestellt:

*Tabelle 8.* Kompensationsmöglichkeiten von Anforderungen.

<b>Anforderung/Kompetenzbereich</b>	<b>Kompensationsmöglichkeit</b>
„Strategisches Denken“ und „Entscheidungsfähigkeit in schwierigen Situationen“	Kann kompensiert werden durch „die Haltung des „Nichtwissen“, die auf dem lösungsorientierten Ansatz basiert, in welchem der Klient als kundig erachtet wird“
Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil	Gute Intuition
Selbstorganisierte Lernkompetenz	Austausch mit Kollegen (2)
Fachkompetenz	Googeln und Austausch mit Kollegen
Online-Kommunikationskompetenz	Aufbau und Benutzerfreundlichkeit der Beratungstools, Gegenlesen lassen, Korrekturprogramm nutzen
Selbstkompetenz	Strukturierte Vorgaben, gutes Fachkonzept

Bezüglich der Trainierbarkeit liegen die meisten Werte im mittleren Bereich, lediglich die Methodenkompetenz (3.4) und die Online-Kommunikationskompetenz (3.7) wurden diesbezüglich deutlich höher eingeschätzt. Am niedrigsten wurde der Bereich der Onlinekommunikationskompetenz mit 4 bewertet. Entsprechend der höheren Bewertung der Trainierbarkeit im Vergleich zur Kompensierbarkeit generierte die Frage, womit die jeweilige Anforderung trainiert werden kann auch deutlich mehr Nennungen, insgesamt 79. Diese sind in der folgenden Tabelle abgebildet; in Klammern steht die Anzahl der Nennungen.

*Tabelle 9.* Möglichkeiten des Trainings von Anforderungen.

<b>Anforderung/Kompetenzbereich</b>	<b>Möglichkeit des Trainings</b>
Fachkompetenz	Selbststudium (5), Weiterbildung (4), Erfahrung (4), Übung (3), Supervision und Intervention (1)
Methodenkompetenz	Weiterbildung (6), Supervision und Intervention (3), Erfahrung (2), Selbststudium (2), Übung (2), Austausch mit Kollegen (2)

Sozialkompetenz	Übung (4), Weiterbildung (3), Reflexionsvermögen (2), Erfahrung (1), Austausch mit Kollegen (1), Supervision und Intervention (1)
Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil	Erfahrung (2), Übung (2), Weiterbildung (2), Ausbildung (1), Supervision und Intervention (1), Austausch mit Kollegen (1)
Online-Kommunikationskompetenz	Weiterbildung (6), Übung (3), Methodenkompetenz (1), Erfahrung (1), Selbststudium (1)
Selbstorganisierte Lernkompetenz	Erfahrung (2), Übung (1), Austausch mit Kollegen (1), Reflexionsvermögen (1)
Selbstkompetenz	Reflexionsvermögen (3), Erfahrung (1), Austausch mit Kollegen (1), Weiterbildung (1)

Die meisten Nennungen zu Möglichkeiten des Trainings von Anforderungen entfiel auf Weiterbildungen (22), gefolgt von Übung (15), Erfahrung (13) und Selbststudium (8). Die anderen Möglichkeiten erhielten jeweils 6 oder weniger Nennungen.

Das geprüfte und bewertete Anforderungsprofil wurde schliesslich mit den Richtlinien, Standards und Kompetenzmodellen der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147, der FSP (2003), der DGOB (2009) und des Ausbildungs-Curriculums (2010) abgeglichen und ergänzt.

Das endgültige Kompetenzmodell ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

---

### Fachkompetenz

---

Unter Fachkompetenz wird hier die Verfügbarkeit von Sachverstand über Arbeitsbereiche und Aufgabeninhalte verstanden. Im Vordergrund stehen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten für aktuelle und zukünftig absehbare Arbeitsanforderungen. Personen, die dieses Kriterium erfüllen, verfügen über...

- 
- ... eine beraterrelevante Grundausbildung wie z.B. einen Universitäts-/Fachhochschulabschluss in Psychologie, Sozialarbeit, Sozialpädagogik o.ä.
- 
- ... Basiswissen in psychologischer Beratung wie z.B. Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt oder zirkuläres Denken
- 
- ... Erfahrungen in der Face-to-Face-Arbeit mit Kindern und/oder Jugendlichen
- 
- ... arbeitsspezifische Kompetenz (breites Wissen über eine Vielzahl von Themenfeldern wie Sexualität, persönliche Probleme, Liebe, Familie, Gewalt, Schule und Heim, Sucht, Beruf etc.)
- 
- ... aktuell gehaltenes Wissen über die Lebensumgebung von Kindern und Jugendlichen
-

- 
- 
- ... aktuell gehaltenes Wissen über neue Medien (z.B. Facebook, what's app etc.)
- 

### **Methodenkompetenz**

---

Unter Methodenkompetenz wird hier die Fähigkeit verstanden, bestehende Beratungskonzepte in der schriftlichen Beratung umzusetzen und in Zusammenarbeit mit den Ratsuchenden (neue) Lösungswege zu erarbeiten und zu bewerten. Personen, die dieses Kriterium erfüllen,...

---

- ... verfügen über Fähigkeiten zur Auftragsklärung und Contracting. Das heisst sie nehmen mit den Ratsuchenden eine klare und schnelle Auftragsklärung vor und legen die Rahmenbedingungen der Beratung fest (was können wir tun, was werden wir nicht tun)
- 

- ... verfügen über Kenntnisse verschiedener Fragetechniken und können diese in einer Beratungssituation anwenden
- 

- ... verfügen über Kenntnisse des Krisenmanagements und sind in der Lage eine Krisensituation zu begleiten und eine Krisenintervention zu organisieren (Kenntnis über Regelungsbedarf besonderer Situationen, Umgang mit Krisen)
- 

- ... verfügen über Kenntnisse über die folgenden Beratungsansätze und können diese in der schriftlichen Beratung anwenden
    - Ressourcenorientierter Ansatz
    - Lösungsorientierter Ansatz
    - Vier-Folien-Konzept
- 

- ... verfügen über Kenntnisse verschiedener Kommunikationstechniken und können diese in der schriftlichen Beratung anwenden. Von besonderer Bedeutung sind
    - Entschleunigung
    - Relativierung
    - Normalisierung
    - Spiegeln
-

---

## **Sozialkompetenz**

---

Sozialkompetenz meint hier die Fähigkeit von Beratenden in angemessener (Un-) Verbindlichkeit eine Beziehung virtuell mit den Ratsuchenden aufzubauen und einen offenen, wertschätzenden und empathischen Kommunikationsstil zu pflegen. Sozial kompetente Personen...

---

- ... gehen auf die Gefühle der Ratsuchenden ein

---

  - ... nehmen die Anliegen der Ratsuchenden ernst

---

  - ... zeigen Mitgefühl gegenüber den Ratsuchenden

---

  - ... zeigen Verständnis für die Ratsuchenden

---

  - ... ermutigen Ratsuchende

---

  - ... können anhand von beschränkten Angaben und bei der gegebenen Kanalreduktion die Gefühle der Ratsuchenden (z.B. Wut, Trauer, Freude, Erleichterung etc.) erkennen
- 

## **Kognitiv-analytische Fähigkeiten**

---

Unter kognitiv-analytischen Fähigkeiten werden hier geistige Fähigkeiten und Denkleistungen zusammengefasst, die im Kontext der Online-Beratung als erfolgskritisch anzusehen sind. Personen, die dieses Kriterium erfüllen...

---

- ... verfügen über eine ausgeprägte Analysefähigkeit und sind in der Lage, sich anhand beschränkter Angaben und bei der gegebenen Kanalreduktion aktiv und sorgfältig Hypothesen zu bilden und eine angemessene Einschätzung des Problems, des Ratsuchenden, seines Anliegens und seiner Bereitschaft zur Veränderung vorzunehmen

---

  - ... verfügen über eine rasche Auffassungsgabe

---

  - ... denken strategisch

---

  - ... bleiben auch in schwierigen Situationen entscheidungsfähig
-

- 
- ... ordnen Informationen differenziert, achtet auf Details
- 
- ... erkennen die Anliegen und situativen Bedürfnisse der Ratsuchenden
- 
- ... sind in der Lage, verschiedene Perspektiven einzunehmen
- 
- ... kennen Triage Möglichkeiten und können entscheiden, ob und wann an eine auf das Anliegen spezialisierte Online-, Fach- oder face-to-face Beratung zu vermitteln ist
- 

### **Online-Kommunikationskompetenz**

---

Unter Online-Kommunikationskompetenz sind alle technischen, sozial- und individuumbezogenen Medienfähigkeiten zu verstehen. Personen, die dieses Kriterium erfüllen...

---

- ... verfügen über aktuell gehaltenes Basiswissen über EDV-Hard- und Software
- 
- ... beherrschen das 10-Finger-System
- 
- ... verfügen über vertieftes Anwenderwissen der Kommunikationsformen des Internets (E-Mail, Chat, SMS) und können die vorhandenen Beratungstools effizient bedienen
- 
- ... verfügen über Kenntnisse der Formen und Besonderheiten der Onlineberatung (aktuelle Entwicklungen synchroner/asynchroner Kommunikation, Internetkultur, Internetsprache, Emoticons und Akronyme, Grundlagen computervermittelter Kommunikation wie z.B. Filtertheorien oder Kanalreduktionstheorien)
- 
- ... verfügen über Kenntnisse der Chancen und Grenzen der Onlinekommunikation (aktueller Forschungsstand Medientheorie/Theorien der Onlinekommunikation wie z.B. Theorien zu Medienmerkmalen, medialem Kommunikationsverhalten, das Internet als „Massenmedium“, Kultur- und Sozialraum, Beziehungen im Netz etc.)
- 
- ... verfügen über Kenntnisse der Übertragbarkeit von Beratungsansätzen in den virtuellen Raum
- 
- ... verfügen über die Fähigkeit zur Bedarfsgerechten Onlinekommunikation (Netiquette, virtuelle Gruppendynamik, Umgang mit Grenzüberschreitungen, Anpassung der eigenen Sprache an die Ratsuchenden/die Situation)
-

- 
- ... verfügen über eine ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit (Erfassen und Verstehen der textbezogenen Inhaltsdimensionen – Sachinhalt, Beziehung, Aufforderung etc., Schreiben als selbstheilender Prozess, Produktion und Rezeption, Kenntnisse zu Schreibe- und Lesetechniken wie z.B. dialogisches oder phänomenologisches Lesen, )
- 

### **Selbstorganisierte Lernkompetenz**

---

Selbstorganisierte Lernkompetenz ist hier die Fähigkeit, sich selbstständig, dynamisch und prozessorientiert neues Wissen anzueignen. Personen mit dieser Kompetenz...

---

- ... erkennen selbstständig eigenen Lernbedarf
  - ... recherchieren selbstständig
  - ... eignen sich selbstständig benötigtes Wissen an
- 

### **Selbstkompetenz**

---

Unter Selbstkompetenz werden hier diejenigen Fähigkeiten bzw. Eigenschaften verstanden, die unmittelbar mit der Persönlichkeit zusammenhängen. Selbstkompetente Personen...

---

- ... haben eine offene Haltung (dies betrifft insbesondere Weiterbildungen, Veränderungen und neue Entwicklungen des Internets, Ratsuchende und deren Lebensumgebungen)
  - ... verfügen über eine ausgeprägte Fähigkeit zur Psycho-Hygiene
  - ... sind emotionale und psychisch stabil
  - ... verfügen über ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen. Damit ist gemeint, dass eigene biographische Hintergründe mit den entsprechenden Werten und Normen reflektiert werden und während dem Beratungsgespräch die eigene Befindlichkeit wahrgenommen und kongruent mitgeteilt wird
  - ... zeigen einen souveränen Umgang mit schwierigen und unerwarteten Situationen
  - ... können selbstständig arbeiten
-



---

## Kompetenzen zu rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen

---

Hiermit sind alle Kompetenzen bezüglich rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen gemeint wie z.B. Datenschutz und Sicherheit. Personen, die dieses Kriterium erfüllen, verfügen über...

---

- ... Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen zur Onlineberatung (rechtliche Zulässigkeit, Berufsordnungen, Anzeigepflicht, unterlassene Hilfeleistung)

---

  - ... Kenntnisse der einschlägigen Datenschutzregelungen und die Fähigkeit zur technischen und organisatorischen Umsetzung

---

  - ... Kenntnisse sicherheitsrelevanter Bereiche im Onlinesetting wie Verschlüsselung des Kommunikationswegs und abgelegter Daten, PC-Sicherheit, Virenschutz, Passwortschutz, Firewall)

---

  - ... die Fähigkeit zum Ressourcenmanagement (Arbeitsplatz, Verteilung der Anfragen, Zeitmanagement, Umgang mit Fakes, Vermittlung an Face-to-Face-Beratung/-Therapie, Medienwechsel)
- 

### Abbildung 6. Endgültiges Kompetenzmodell

Das endgültige Kompetenzmodell besteht aus insgesamt 8 Kompetenzbereichen und 46 Operationalisierungen (zum Vergleich: das erste Anforderungsprofil bestand aus 7 Bereichen mit 38 Operationalisierungen).

Die Anforderungen „Studium im sozialen Bereich“ und „Ausbildung im sozialen Bereich“ wurden zusammengefasst, da die Erfüllung einer Anforderung die Nicht-Erfüllung der anderen zu kompensieren vermag. Zudem wurde spezifiziert, was genau damit gemeint ist. Die Items „klare Auftragsklärung vornehmen“ und „Grenzen setzen und Rahmenbedingungen festlegen“ wurden aufgrund ihrer inhaltlichen Ähnlichkeiten anhand der Beschreibung der DGOB (2009) ebenfalls zusammengefasst.

Neu hinzugefügt wurden die Items „Basiswissen in psychologischer Beratung“, „Kennen Triage Möglichkeiten und können entscheiden, wann diese genutzt werden sollen“ und „Verfügen über Kenntnisse der Übertragbarkeit von Beratungs- und Therapieansätzen in den virtuellen Raum“. Diese Anforderungen erhielten deswegen Einzug in das Kompetenzmodell, da sie jeweils in mehreren der analysierten Dokumente erwähnt wurden.

Die Anforderung „Kenntnisse über die Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen von schriftlicher Beratung“ findet sich auch im Ausbildungs-Curriculum (2010), jedoch ist diese dort auf drei Anforderungen aufgeteilt und deutlich besser ausdifferenziert. Da zusätzlich diese Anforderung im Fragebogen bezüglich ihrer Relevanz einen hohen Wert (4.5) aufweisen konnte, wurde die Einteilung und Ausdifferenzierung des Ausbildungs-Curriculums übernommen.

Anhand der Beschreibungen im Ausbildungs-Curriculum (2010), im Anforderungsprofil der FSP (2003), der Anforderungen im Profil der Pro Juventute, Beratung + Hilfe 147 sowie in der vorliegenden Arbeit dargestellter theoretischer Grundlagen (z.B.

Brunner, 2006) wurden weitere vier Anforderungen mit zusätzlichen Informationen ergänzt. Dies betrifft die Anforderungen „ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit“, „ausgeprägtes Reflexionsvermögen“, „Gefühle der Ratsuchenden erkennen“ und „Analysefähigkeit“.

Der Kompetenzbereich „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“ wurde umbenannt in „Kognitiv-analytische Fähigkeiten“. Diese Kategorisierung wurde nach dem Abgleich des Kompetenzbereichs mit bestehenden Modellen und der Addition der Anforderung „Triage Möglichkeiten kennen“ als umfassender und passender empfunden.

Neu hinzu kam der Bereich „Kompetenzen zu rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen“. Die dort genannten Anforderungen fanden allesamt Erwähnung beim Ausbildungs-Curriculum (2010) und teilweise bei den Anforderungen der DGOB (2009) und der FSP (2003). Für das Kompetenzmodell wurden die Formulierungen des Ausbildungs-Curriculums übernommen, da diese die grösste Aktualität aufweisen können.

## 6 Diskussion

Im letzten Kapitel der vorliegenden Forschungsarbeit wird auf die eingangs erwähnte Fragestellung eingegangen. Mithilfe der TAToo und dem Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Standards und Kompetenzmodellen ist es gelungen, die wesentlichen Kompetenzen für die Arbeit des Beratungsteams der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 zu ermitteln.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Arbeit diskutiert, anschliessend wird das verwendete Forschungsdesign kritisch reflektiert und es werden Empfehlungen für die Praxispartner gemacht.

### 6.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Beantwortung der Fragestellung „Welche Kompetenzen brauchen Beratende in der ressourcen- und lösungsorientierten Online-Beratung Jugendlicher“ brachte insgesamt 8 Kompetenzbereiche mit 46 Anforderungen hervor. Mit Ausnahme des Bereichs „Kompetenzen zu rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen“ wurden alle Bereiche im Fragebogen überprüft und bewertet. In das endgültige Profil wurden anschliessend nur die Bereiche aufgenommen, die mindestens als „*mittelmässig wichtig*“ betrachtet werden. Aus Sicht der Erhebung ist besonders erfreulich, dass alle erhobenen Bereiche in Bezug auf deren Relevanz mindestens mit „*ziemlich wichtig*“ beurteilt wurden und dementsprechend in das endgültige Kompetenzmodell aufgenommen werden konnten.

Am höchsten wurden die Bereiche Sozial- (4.9) und Selbstkompetenz (4.8) bewertet, diese Bereiche enthalten auch die drei Operationalisierungen („Anliegen der Ratsuchenden ernst nehmen“, „Verständnis für die Ratsuchenden zeigen“ und „Psycho-Hygiene“), die im Durchschnitt mit dem maximalen Wert belegt wurden. Dass die Sozialkompetenz am höchsten von allen Bereichen bewertet wurde verdeutlicht die zentrale Bedeutung des erfolgreichen Beziehungsaufbaus zwischen den Beratenden und den Ratsuchenden im Beratungsprozess. Die gute Beziehung bildet quasi die Grundlage für jedes weitere professionelle Handeln. Nur wenn es gelingt, sie aufzubauen, gibt es auch gute Chancen, eine helfende Beratung in Gang zu setzen.

Die hohe Bewertung der Psycho-Hygiene lässt sich unter anderem mit dem mangelnden Feedback erklären, das die Beratenden erhalten. Da sich viele Ratsuchende nach dem Erhalt einer Antwort nicht mehr melden, wissen die Beratenden oft nicht, wie sich eine Situation weiterentwickelt hat. Dies kann in verschiedener Hinsicht als Belastung empfunden werden. Zum einen ist es für den erfolgreichen Beziehungsaufbau zwischen Ratsuchenden und Beratenden notwendig, dass letztere sich auf die jeweiligen Lebenssituationen der Ratsuchenden einlassen und ein Interesse für diese entwickeln, zum anderen wenden sich auch oft Menschen in besonders kritischen Situationen an die Beratungsstelle. Insofern scheint es nur nachvollziehbar, dass die Beratenden auch ein Interesse daran haben, zu wissen, wie eine Situation ausgegangen ist bzw. wie sie sich im Weiteren entwickelt hat.

Folgende Zitate aus den Interviews verdeutlichen dies exemplarisch:

„Oft ist es schwierig, weil man nicht weiss, was mit den Leuten passiert ist, wie es dann weitergegangen ist. Das ist schon manchmal sehr schwierig.“

„Feedback ist wichtig, nicht einfach um zu hören „das habe ich gut gemacht“, sondern um mitzubekommen, was dann danach passiert ist.“

„Man wäre natürlich beruhigter, hätte sie sich nochmal gemeldet. Man weiss dann auch, ob und vor allem wie die Antwort „angekommen“ ist.“

Da die Beratenden oft mit schwerwiegenden Problemsituationen konfrontiert werden, erstaunt es auch nicht, dass die emotionale und psychische Stabilität mit 4.8 Punkten bei einem Maximalwert von 5 bewertet wurde und der souveräne Umgang mit schwierigen Situationen von den befragten Personen ebenfalls als sehr bedeutend betrachtet wird.

Aber auch die anderen Anforderungen der Selbstkompetenz wurden sehr hoch bewertet. Die offene Haltung der Beratenden spielt hier in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Erstens sind die Menschen, die eine Beratung suchen, sehr unterschiedlich und besitzen ganz individuelle Eigenschaften, Ansichten und Werte. Wie zuvor erwähnt gab es einige Verhaltensweisen, die mehrfach genannt wurden, dazu gehören bei den positiven Verhaltensweisen u.a. „Verständnis“ und „Wertschätzung“ zeigen und bei den negativen Verhaltensweisen, also denjenigen, die auf gar keinen Fall gezeigt werden sollten, „Bewerten“ und „nicht empathisch sein“, „Unverständnis zeigen“ und „keine Wertschätzung zeigen“. Dies zeigt, dass eine offene Haltung gegenüber den Ratsuchenden nicht nur für den Beziehungsaufbau sehr wichtig ist, sondern auch ganz allgemein die Grundlage dafür bildet, wie die Ratsuchenden wahrgenommen und eingeschätzt werden. Zweitens sind aufgrund der Dynamik des Internets und des Arbeitsfeldes der Online-Beratung eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen, sowie die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, eine Grundvoraussetzung.

Die Reflexionsfähigkeit geht hier Hand in Hand mit der offenen Haltung, da sie zu einem wesentlichen Teil dazu beiträgt, dass überhaupt eine solche Haltung entstehen kann. Reflexionsfähigkeit meint hier dementsprechend vor allem, dass eigene biographische Hintergründe mit den entsprechenden Werten und Normen reflektiert und kritisch hinterfragt werden.

Die Methodenkompetenz wurde mit einem Wert von 4.7 nur unwesentlich niedriger bewertet als die Bereiche Sozial- und Selbstkompetenz. Die Anforderungen der Methodenkompetenz wurden eher homogen bewertet – ausgenommen von den Anforderungen „Vier-Folien-Konzept“ (3.9), „Entschleunigung“ (4.1) und „Normalisierung“ (3.9) liegen alle Werte zwischen 4.4 und 4.8.

Die Anforderungen „klare und schnelle Auftragsklärung“ und „klare Grenzen setzen und Rahmenbedingungen klären“ wurden mit 4.4 bzw. 4.5 fast identisch bewertet. Da sie sich zudem inhaltlich sehr ähnlich sind, wurden sie für das endgültige Kompetenzmodell zu einer Anforderung (Auftragsklärung und Contracting) zusammengefasst. Die Auftragsklärung und das Contracting spielen auch in der Face-to-Face-Beratung eine wichtige Rolle. Dabei geht es primär darum, die Situation der Ratsuchenden effizient und effektiv zu klären und zu einer Übereinstimmung bezüglich des weiteren Verlaufs der Beratung zu kommen. Hierbei sollte (je nach Situation) nicht nur festgelegt werden, was im Rahmen der Beratung alles gemacht wird, sondern auch wo deren Grenzen liegen und was die beratenden Personen deshalb auf gar keinen Fall tun werden. In der Online-Beratung nimmt die Auftragsklärung im Vergleich zur Face-to-Face-Beratung insofern eine wichtigere Rolle ein, da sich die Gesprächspartner nicht gegenüber sitzen und es daher kein „Hin und Her“ gibt (ausser beim Chat), bei dem eventuelle Missverständnisse schnell geklärt werden können. Doch selbst beim Chat lässt sich argumentieren, dass allein wegen dem grossen Zeitaufwand, der mit der Chatberatung verbunden ist, eine effiziente Auftragsklärung von grösserer Bedeutung ist, als in traditionellen Beratungen.

Folgende Zitate aus den Interviews sollen dies exemplarisch verdeutlichen:

„10 Minuten telefonieren entspricht etwa 30 Minuten Chat.“

„Chat fühlt sich an wie eine Beratungssituation am Telefon. Weil man reagiert ja immer direkt auf die Nachricht des anderen und dann gib es dieses Hin und Her. Aber es dauert halt einfach deutlich länger.“

Bei der Beratung per SMS verschärft sich die Problematik zusätzlich durch die geringe Anzahl Zeichen, die sowohl den Ratsuchenden als auch den Beratenden zur Verfassung einer Nachricht zur Verfügung stehen.

Innerhalb der Methodenkompetenz wurde der lösungsorientierte Ansatz (4.6), der ressourcenorientierte Ansatz (4.8), die Anforderung Kenntnisse des Krisenmanagements zu besitzen und anwenden zu können (4.7) sowie Kenntnisse verschiedener Fragetechniken besitzen und anwenden können (4.6) am höchsten bewertet. Wobei anzumerken ist, dass die Unterschiede gegenüber den anderen Methoden und Anforderungen des Bereiches eher klein sind. Daraus lässt sich schliessen, dass für die Online-Beratungstätigkeit allgemein die Kenntnis verschiedener Beratungsmethoden eine wichtige Rolle einnimmt.

Die Fachkompetenz liegt mit einem Wert von 4.5 zusammen mit der selbstorganisierten Lernkompetenz (4.25) und den kognitiv-analytischen Fähigkeiten (ebenfalls 4.25, ursprünglich „vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“) sozusagen im Mittelfeld der Bewertungen.

Bei der Fachkompetenz hoben die befragten Personen insbesondere die Bedeutung einer Ausbildung im sozialen Bereich (4.8) sowie des aktuellen Wissens über eine Vielzahl von Themenfelder (4.7) und die Lebensumgebungen von Kindern und Jugendlichen (4.5) hervor. Wissen über neue Medien (4.1), ein Studium im sozialen Bereich (3.9) und Erfahrungen in der Face-to-Face-Beratung von Kindern und Jugendlichen (3.7) wurden hingegen als weniger wichtig eingeschätzt. Die Anforderungen „Studium im sozialen Bereich“ und „Ausbildung im sozialen Bereich“ können sich gegenseitig kompensieren, daher wurden diese im endgültigen Kompetenzmodell zu einer Anforderung zusammengefasst. Durch den Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Curricula und Kompetenzmodellen wurde dem Bereich der Fachkompetenz zudem die Anforderung „Basiswissen in psychologischer Beratung“ hinzugefügt, diese konnte daher nicht im Fragebogen bewertet werden.

Zusammenfassend fällt bei der Betrachtung der Bewertungen der Fachkompetenz auf, dass die befragten Personen, aufbauend auf einer Ausbildung im sozialen Bereich, aktuell gehaltenes Wissen verschiedener Bereiche für am wichtigsten halten. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der Arbeitskontext der Online-Beratung dynamischen Veränderungsprozessen unterliegt und es für die Beratenden von grosser Bedeutung ist „am Ball zu bleiben“.

Der Kompetenzbereich „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“ wurde für das endgültige Kompetenzmodell umbenannt in „Kognitiv-analytische Fähigkeiten“. Diese Kategorisierung beschreibt den Bereich, nachdem die Anforderung „Triage Möglichkeiten kennen“ hinzugefügt wurde, umfassender und passender.

Innerhalb dieses Bereiches betrachten die befragten Personen die Fähigkeit, Anliegen und situative Bedürfnisse der Ratsuchenden zu erkennen (4.8) und verschiedene Perspektiven einnehmen zu können (4.6) als die bedeutendsten Anforderungen. Dies zeigt unter anderem, dass die befragten Personen die Anforderungen in sich kongruent bewertet haben. Die hohe Bewertung der Fähigkeit, Anliegen und situative Bedürfnisse der Ratsuchenden zu erkennen, veranschaulicht dies insofern, da diese Fähigkeit eine wichtige Voraussetzung dafür darstellt, eine positive Beziehung mit den Ratsuchenden aufbauen zu können. Fähigkeiten, die zu diesem Ziel führen, wurden in der vorliegenden Arbeit als Sozialkompetenz zusammengefasst, welche – wie eingangs beschrieben - ebenfalls sehr

hohe Werte erhielt. Die Anforderung „verschiedene Perspektiven einnehmen zu können“ wiederum ist verbunden mit den Anforderungen „offene Haltung“ und „Reflexionsvermögen“. Während diese beiden Anforderungen Fähigkeiten bzw. Eigenschaften beschreiben, die mit der Persönlichkeit verbunden sind, bildet die Anforderung „verschiedene Perspektiven einnehmen zu können“ quasi die kognitive Ergänzung dazu.

Die Anforderungen „Analysefähigkeit“, „rasche Auffassungsgabe“, „Entscheidungsfähigkeit“ und „differenzierte Ordnung der Informationen, achten auf Details“ wurden ziemlich homogen beurteilt, die Werte liegen allesamt zwischen 4.1 und 4.4, „strategisches Denken“ wurde mit 3.7 am niedrigsten bewertet. Eine rasche Auffassungsgabe und eine ausgeprägte Analysefähigkeiten sind sicherlich in vielen Lebenslagen hilfreiche Fähigkeiten, im Bereich der Online-Beratung kommt jedoch hinzu, dass Beratende in Bezug auf den Zeitrahmen oft gewissen Restriktionen ausgesetzt sind. Je schneller die jeweilige Situation deshalb kognitiv erfasst und analysiert werden kann, desto mehr Zeit bleibt übrig, für die eigentliche Beratung.

Bei der selbstorganisierten Lernkompetenz handelt es sich um den Kompetenzbereich mit der geringsten Anzahl Anforderungen (3). Diese wurden eher homogen bewertet, die Werte liegen alle zwischen 4.0 und 4.4. Selbstorganisierte Lernkompetenz stellt - neben der offensichtlichen Nützlichkeit für die eigene Entwicklung - vor allem insofern einen wichtigen Kompetenzbereich dar, da die Onlineberatung und die Gesellschaft allgemein (besonders betrifft dies aber den Bereich der Jugendlichen) ständigen Veränderungsprozessen unterworfen sind. Beratende sollten daher ein „offenes Auge“ und ein „offenes Ohr“ für diese Veränderungen haben, sowie den Willen besitzen, sich mit diesen vertieft auseinanderzusetzen.

Am niedrigsten wurde der Bereich Online-Kommunikationskompetenz (4.0) bewertet. Dies mag im ersten Moment überraschen, würde man doch anhand der Theorien zu Medienmerkmalen und medialem Kommunikationsverhalten, literarischen Beiträgen zum Lesen und Schreiben und empirischen Erkenntnissen zu Erfolgsfaktoren der Online-Beratung davon ausgehen, dass gerade dieser Kompetenzbereich von besonderer Bedeutung sein sollte. Bei genauerer Betrachtung relativiert sich die Sicht jedoch, u.a. da der Kompetenzbereich die Anforderung beinhaltet (Beherrschung des 10-Finger-Systems), die im Vergleich zu allen anderen mit 3.3 am niedrigsten bewertet wurde. Da dieser Bereich zum Zeitpunkt der Validierung mit dem Fragebogen zudem aus lediglich 5 Anforderungen bestand, ist anzunehmen, dass sich diese niedrige Bewertung eher stark auf die Gesamtbewertung des Bereiches ausgewirkt hat. Weiterhin muss unbedingt erwähnt werden, dass die Anforderung „Kenntnisse über die Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen von schriftlicher Beratung besitzen und anwenden können“ im Durchschnitt mit 4.5 bewertet wurde und somit die zweithöchste Bewertung innerhalb des Bereiches erhielt, lediglich die Bedienung der Onlineberatungstools liegt mit 4.6 knapp darüber. Dies ist nun auch nicht besonders überraschend, da die Bedienung der Tools die Grundvoraussetzung dafür bildet, dass überhaupt eine Kontaktaufnahme stattfinden kann.

Die Anforderung, über Kenntnisse der Besonderheiten der Onlineberatung zu verfügen, wurde aufgrund der hohen Bewertung im Fragebogen und der besseren Ausdifferenzierung im Ausbildungs-Curriculum (2010) schliesslich in drei Anforderungen aufgeteilt. Diese sind nun nicht nur detaillierter ausgeführt, sondern enthalten auch konkrete inhaltliche Beispiele, was damit gemeint ist.

„Ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit“ wurde ebenfalls ergänzt durch den Abgleich mit bestehenden Standards, Richtlinien und Kompetenzmodellen sowie dem Beitrag von Brunner (2006) zum Lesen und Schreiben und enthält nun ebenso konkrete Beispiele, was damit gemeint ist und welche Methoden und Ansätze zur Verbesserung dieser Fähigkeit trainiert werden könnten. Dem Bereich hinzugefügt wurde die Anforderung

„über Kenntnisse der Übertragbarkeit von Beratungsansätzen in den virtuellen Raum verfügen“.

Der Bereich „Kompetenzen zu rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen“ wurde als einziger im Fragebogen nicht bewertet. Dies liegt daran, dass dieser erst nach dem Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Curricula und Kompetenzprofilen hinzugefügt wurde. Unter rechtlicher und organisatorischer Kompetenz werden hier Kenntnisse rechtlicher Rahmenbedingungen, einschlägiger Datenschutzregelungen, sicherheitsrelevanter Bereiche im Onlinesetting sowie die Fähigkeit zum Ressourcenmanagement verstanden. Obwohl keine dieser Anforderungen in Bezug auf deren Relevanz bewertet wurde, kann davon ausgegangen werden, dass diese Kompetenzen Grundvoraussetzungen darstellen, um eine gute Qualität der Beratung in einem Onlinesetting gewährleisten zu können – und zwar nicht nur für die Beratenden, sondern auch für die Organisation, welcher diese angehören.

Die Kompetenzbereiche wurden neben der Relevanz auch auf ihre Kompensierbarkeit und Trainierbarkeit bewertet. Bei der Betrachtung der Resultate fällt zunächst einmal auf, dass sämtliche Bereiche in Bezug auf ihre Kompensierbarkeit mit Werten unter dem Median der Skala (2.5) belegt wurden. Für die Sozialkompetenz (1.1), die Selbstkompetenz (1.1), die Methodenkompetenz (1.3) sowie die Fachkompetenz (1.4) wurde die Kompensierbarkeit besonders niedrig eingeschätzt, dementsprechend ergaben sich aus den Befragungen auch kaum Nennungen zu Kompensationsmöglichkeiten zu diesen Bereichen (4). Aber auch für die übrigen Bereiche gab es diesbezüglich kaum Nennungen, insgesamt waren es nur 9. Lediglich die Online-Kommunikationskompetenz erreichte einen Wert von knapp über 2 (2 = Bereich ist eher nicht kompensierbar). Zusammengefasst ausgedrückt bedeutet dies, dass die befragten Personen die erhobenen Kompetenzbereiche als nicht oder kaum kompensierbar betrachten.

Die Frage nach der Trainierbarkeit hingegen brachte deutlich höhere Werte hervor. Die Sozial-, Selbst-, Fach- und selbstorganisierte Lernkompetenz sowie kognitiv-analytische Fähigkeiten wurden allesamt mit Werten um den Median der Skala bewertet und werden demzufolge von den befragten Personen als durchschnittlich trainierbar betrachtet. Die Methoden- und Online-Kommunikationskompetenz erreichten mit Abstand die höchsten Werte. Die Frage, wie die jeweiligen Kompetenzbereiche trainiert werden könnten brachte dementsprechend auch deutlich mehr Nennungen hervor, als dies bei der Kompensierbarkeit der Fall war. Die meisten Vorschläge wurden jedoch mehrmals genannt und so ergab die Befragung insgesamt 8 Vorschläge zum Training der erhobenen Kompetenzen, wobei die meisten Nennungen auf „Weiterbildung“, „Erfahrung“ und „Übung“ entfielen.

Anhand der hohen Werte, die in Bezug auf die Relevanz der jeweiligen Kompetenzbereiche und auf die Vollständigkeit des Anforderungsprofils verteilt wurden, lässt sich hier festhalten, dass die im Kompetenzmodell abgebildeten Bereiche für die alltägliche Arbeitstätigkeit der Beratenden der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 als zentral betrachtet werden. Da dieses bereits sehr gut bewertete Profil anschliessend noch mit bestehenden Richtlinien, Curricula und Kompetenzprofilen abgeglichen und ggf. ergänzt wurde kann davon ausgegangen werden, dass die praktische Aussagekraft des Modells sehr hoch ist.

Darüber hinaus konnten die Annahmen, die sich anhand der theoretischen Ausführungen in Bezug auf die Online-Beratung aufdrängten, nämlich, dass für erfolgreiches Arbeitshandeln von Beratenden in Onlinesettings der Kenntnis der spezifischen Besonderheiten der Online-Beratung sowie Ansätzen, wie diese Besonderheiten konstruktiv in die Beratung übersetzt werden können, grosse Bedeutung zukommt. Zudem konnten einige empirische Ergebnisse zu Anforderungsanalysen bestätigt werden, diese werden im nächsten Kapitel „Diskussion der Methode“ diskutiert.

## 6.2 Diskussion der Methode

Der Einsatz der TAToo erwies sich als durchaus geeignetes Instrument zur Untersuchung der Kompetenzen, die für die erfolgreiche Online-Beratung Jugendlicher benötigt werden. Der Umstand, dass das Anforderungsprofil in Bezug auf seine Vollständigkeit sehr hoch bewertet wurde, unterstützt diese Aussage.

Wie in Kapitel 4 gezeigt werden konnte, ist das Interview im Vergleich zu einem Workshop und einem Fragebogen ergiebiger in Bezug auf die Anzahl der Situationen, die pro Person und der Verhaltensweisen, die pro Situation geschildert werden. Diese Erkenntnis kann insofern durch die vorliegende Forschungsarbeit bestätigt werden, dass tatsächlich sehr viele Verhaltensweisen bei den Interviews geschildert wurden (141 positive und 40 negative). Wobei hier anzumerken ist, dass es sich bei dieser Zählung um die absolute Anzahl der Verhaltensweisen handelt, es wurden also auch Verhaltensweisen gezählt, die mehrmals genannt wurden. Laut Koch und Westhoff (2014) kann zudem allein mit der Durchführung eines Workshops im ersten Arbeitsschritt kein vollständiges Anforderungsprofil erstellt werden. Die Wahl des Interviews als Erhebungsmethode hat sich insofern als richtig erwiesen.

Heider-Friedel et al. (2006) konnten zeigen, dass Stelleninhaber gegenwärtige Stellenanforderungen besser kennen als ihre Vorgesetzten, die Vorgesetzten hingegen eher zukünftige Anforderungen kennen bzw. einschätzen können. Anhand dieser Erkenntnisse ist zu empfehlen, möglichst alle Personen bei der Erhebung miteinzubeziehen, die mit einer Stelle im engeren Sinne zu tun haben. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit unterstützen diese Erkenntnisse zumindest partiell, da von den interviewten Stelleninhabern tatsächlich nur sehr wenige zukünftig erfolgsentscheidende Situationen genannt wurden (auch im Vergleich zu der Anzahl gegenwärtiger Situationen, die beschrieben wurden). Jedoch fehlen hier die Vergleichswerte, da für die Erhebung ausschliesslich Stelleninhaber und keine Vorgesetzten befragt werden konnten. Es besteht daher die Möglichkeit, dass die Stelleninhaber nur deshalb wenig über zukünftig erfolgsentscheidende Situationen berichten konnten, weil die Stelle in Bezug auf die Anforderungen an die Stelleninhaber keinen allzu grossen Veränderungen unterworfen ist. Diese These wird dadurch gestützt, dass die befragten Personen die grössten möglichen Veränderungen in Bezug auf die Online-Beratungstätigkeit darin sehen, dass zukünftig bestehende Beratungskanäle durch andere ersetzt werden, die Anfragen zu anderen Zeiten (vermehrt am Abend und in der Nacht) eintreffen und die Probleme bei den Jugendlichen komplexer und akuter werden könnten. Hierbei handelt es sich jedoch um Tendenzen und Entwicklungen, die bereits heute beobachtbar sind und daher von den Stelleninhabern mit ihren bestehenden Kompetenzen bewältigt werden müssen. Insofern wäre auch nicht zu erwarten, dass die Stelleninhaber für die Bewältigung von zukünftigen Anforderungen ganz grundlegend neue Kompetenzen erlernen müssen. Anhand der Daten der vorliegenden Forschungsarbeit scheint diese Erklärung durchaus plausibel, jedoch können die Erkenntnisse von Heider-Friedel et al. (2006) damit nicht einfach abgetan werden. In der Zukunft wäre es daher für die Erstellung von Kompetenzmodellen für die Online-Beratung besonders wünschenswert, dass auch Vorgesetzte in die Datenerhebung miteinbezogen werden.

Für den zweiten Arbeitsschritt der TAToo „Tool 2 – Erheben“ steht ein strukturierter Workshopleitfaden zur Verfügung, anhand dessen die Gruppierung wiederum möglichst mit allen für die Stelle relevanten Personen vorgenommen werden soll. Wie bereits bei der Beschreibung der Stichprobe erwähnt wurde, konnten nicht genügend personale Ressourcen für alle drei Durchführungsschritte der TAToo organisiert werden. Die Gruppierung wurde deshalb vom Autor selbst anhand des vorgegebenen Leitfadens mit Unterstützung einer Fachperson mit Mastertitel in angewandter Psychologie sowie Erfahrung in der Durchführung von Anforderungsanalysen vorgenommen. Sicherlich wäre es auch hier



wünschenswert, Stelleninhaber und auch Vorgesetzte miteinzubeziehen. Die Durchführung einer Anforderungsanalyse mit den TAToo kann aber in Abhängigkeit der verfügbaren Ressourcen einer Organisation einen erheblichen Aufwand darstellen, daher ist es durchaus wahrscheinlich, dass diese Problematik auch bei anderen Organisationen auftauchen könnte. Da jedoch alle Anforderungen mit Werten oberhalb des Medians der Skala belegt wurden und das Anforderungsprofil zudem in Bezug auf die Vollständigkeit fast ausschliesslich mit dem Maximalwert bewertet wurde, ist nicht davon auszugehen, dass dieser Umstand die Qualität der Ergebnisse negativ beeinflusst hat. Die Gruppierung von Verhaltensweisen kann aber teilweise sehr anspruchsvoll sein und ist oft auch subjektiv gefärbt. Die Gruppierung sollte daher auf keinen Fall alleine vorgenommen werden und bei einer sehr kleinen Gruppengrösse, wie dies hier der Fall war, sollte darauf geachtet werden, dass die durchführenden Personen sich mit der Materie auskennen und im besten Fall bereits über Erfahrungen in der Durchführung von Anforderungsanalysen verfügen.

Die Validierung des hypothetischen Anforderungsprofils wurde mittels eines elektronischen Fragebogens vorgenommen, der per E-Mail an die jeweiligen Personen versendet wurde. Elektronische Fragebögen eignen sich vordergründig aufgrund ihrer praktischen Handhabbarkeit, zumindest aus Sicht der Forschenden. Das Versenden und Empfangen der Fragebögen sowie die Übertragung der Antworten gestalten sich deutlich einfacher, als dies bei einer Papierversion der Fall wäre. Jedoch bleibt zu bedenken, dass es sicherlich Personen gibt, die einen Fragebogen in Papierform bevorzugen würden. Immerhin braucht es doch eine gewisse Kompetenz in Bezug auf Computer und Internet, um einen elektronischen Fragebogen auszufüllen. Da in der vorliegenden Forschungsarbeit jedoch alle Personen sowieso viel mit dem Computer zu tun haben und eine gewisse Technikkompetenz Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung des Arbeitstages ist, stellte sich diese Problematik hier nicht. Lediglich das Einsetzen von den Kreuzen („X“) in die dafür zur Verfügung stehenden Kästchen bereitete einigen Mühe. Es empfiehlt sich daher, diesen Aspekt bei der Erstellung eines Fragebogens zu berücksichtigen. Einigen Personen waren ausserdem unsicher, was genau mit „Trainierbarkeit“ und „Kompensierbarkeit“ gemeint ist, es wäre deshalb durchaus denkbar, dass auch andere Personen Mühe mit dieser Formulierung zeigen könnten. Diese Problematik könnte umgangen werden, indem diese Begriffe direkt im Fragebogen definiert werden.

Wie im Kapitel „Anforderungsanalyse“ erwähnt wurde, können Anforderungsanalysen anhand ihrer Beschreibungsebene klassifiziert werden, wobei unterschieden wird zwischen aufgaben-, eigenschafts- und verhaltensbezogenen Methoden. Verschiedene Studien (Dierdorff & Wilson, 2003; Voskuijl & van Sliedregt, 2002) haben gezeigt, dass Verhaltensweisen übereinstimmender beurteilt werden als Eigenschaften. Die TAToo tragen diesen Erkenntnissen Rechnung, indem sie verhaltensorientiert aufgebaut sind. Bei der Beschreibung von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten, die für erfolgreiches Berufshandeln notwendig sind, wurden jedoch neben diesen Aspekten auch einige Eigenschaften genannt, dazu zählen „Lernfähigkeit“, „empathisch sein“, „offene Haltung haben“ und „Gelassenheit“. Da dies in beinahe allen Interviews der Fall war, wurden die genannten Eigenschaften ebenfalls zu Anforderungen bzw. Kompetenzbereichen übersetzt und anschliessend im Fragebogen validiert. Aus „Lernfähigkeit“ und „Neugierigkeit“ wurde der Kompetenzbereich „Selbstorganisierte Lernkompetenz gebildet“, „offene Haltung“ und „Gelassenheit/ruhig bleiben können“ wurden der Selbstkompetenz zugeordnet. Alle so umgesetzten Anforderungen wurden im Fragebogen schliesslich mit hohen Werten belegt, wobei „Offene Haltung“ und „Emotionale und psychische Stabilität“ beinahe die Maximalwerte in Bezug auf deren Relevanz erhielten. Dies zeigt, dass die Kombination von verschiedenen Herangehensweisen die Vollständigkeit einer Anforderungsanalyse erhöhen kann. Insofern lässt sich auch die Frage stellen, ob eine rein verhaltensbezogene Anforderungsanalyse der Vielseitigkeit der Online-Beratung gerecht wird. Im Verhältnis wurden jedoch nur sehr wenige Anforderungen aus den Eigenschaftsbeschreibungen abgeleitet, insofern kann nicht argumentiert werden, dass die Erhebung von Eigenschaften unerlässlich ist. Jedoch stellen

die auf diese Art und Weise ermittelten Anforderungen wichtige Ergänzungen dar, daher wäre es zu empfehlen, diesen Umstand bei der Durchführung von zukünftigen Anforderungsanalysen im Bereich der Online-Beratung in die Planung miteinzubeziehen, z.B. indem die Fragen bezüglich Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten beim ersten Arbeitsschritt der TAToo „Tool 1 – Erheben“ durch gezielte Fragen nach erfolgsentscheidenden Eigenschaften ergänzt werden oder zumindest eine gewisse Offenheit auf Seiten der Forschenden gegenüber Eigenschaftsbeschreibungen besteht.

Das Kompetenzmodell wurde im Fragebogen in Bezug auf dessen Vollständigkeit von lediglich einer Person mit dem Wert „51%-75%“ belegt, alle anderen Personen wählten den maximalen Wert von „76%-100%“. Trotz dieser durchwegs positiven Bewertung wurden nach dem Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Standards und Kompetenzprofilen noch weitere Anforderungen und sogar ein komplett neuer Kompetenzbereich hinzugefügt. Bei letzterem handelt es sich um den Bereich „Kompetenzen zu rechtlichen und organisationalen Rahmenbedingungen“. Dieser besteht aus Kompetenzen zu rechtlichen Rahmenbedingungen, Datenschutzregelungen und sicherheitsrelevanter Bereiche in Online Settings. Über die Gründe, warum diese Anforderungen im Interview nicht zur Sprache gekommen sind, lassen sich an dieser Stelle nur Vermutungen anstellen. Wahrscheinlich handelt es sich aber bei diesem Kompetenzbereich um Anforderungen, deren Erfüllung bzw. Einhaltung von den Interviewten Personen als selbstverständlich wahrgenommen wird und aus diesem Grunde nicht explizit genannt wurden. Unabhängig davon zeigt dies allerdings deutlich, dass ein rein induktives Vorgehen nicht zu einem vollständigen Kompetenzmodell geführt hätte. Beim Vergleich des endgültigen Kompetenzmodells mit den Richtlinien, Curricula und Kompetenzmodellen der FSP (2003), der DGOB (2009), des Ausbildungs-Curriculums (2010) und des Kompetenzprofils der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 zeigte sich wiederum, dass einer der grössten Vorteile einer induktiven Vorgehensweise, sprich die „bottom-up“ Erhebung von Anforderungen direkt bei den Stelleninhabern, gegenüber der deduktiven die bessere Ausdifferenzierung bzw. Operationalisierung der Kompetenzbereiche ist. Besonders gut lässt sich dies am Bereich „Sozialkompetenz“ veranschaulichen. In dieser Forschungsarbeit ist dieser Bereich sehr eng definiert, kann in anderen Kontexten aber auch viel mehr beinhalten wie z.B. dem Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck (2004) zu entnehmen ist, der im Kapitel 2.3.3 aufgeführt ist. Hier ist aber vor allem die Fähigkeit zu verstehen, erfolgreich eine wertschätzende Beziehung zu den Ratsuchenden aufzubauen. Diese Anforderung ist auch bei den bestehenden Richtlinien und Profilen zu finden, die im Zuge dieser Arbeit berücksichtigt wurden. Bei der DGOB (2009) und der FSP (2003) ist die Anforderung unter dem Punkt „Beziehungsgestaltung“ aufgeführt und wird folgendermassen beschrieben:

„Fähigkeit, in angemessener (Un-) Verbindlichkeit eine Beziehung virtuell aufzubauen, zu führen und abzuschliessen.“

Hier wird also beschrieben, was die Beratenden tun sollen, jedoch werden kaum oder gar keine Hinweise darauf gegeben, wie dies zu erreichen ist. Im Vergleich dazu ist der Bereich der Sozialkompetenz in der vorliegenden Forschungsarbeit operationalisiert, d.h. es werden konkrete Verhaltensweisen genannt, die in der Regel dazu führen, dass ein positiver, wertschätzender Beziehungsaufbau stattfindet.

Diese Ausführungen bestätigen somit die klare Empfehlung von Leinweber (2010), verschiedene Ansätze bzw. Perspektiven bei der Erstellung eines Kompetenzmodells zu kombinieren.

## 6.3 Ausblick

Abschliessend kann festgestellt werden, dass durch den Einsatz der TAToo sowie der Validierung des so entstandenen Kompetenzmodells durch den Abgleich mit bestehenden Richtlinien, Curricula und Kompetenzmodellen alle wesentlichen Kompetenzbereiche für die lösungs- und ressourcenorientierte Online-Beratung Jugendlicher erfasst werden konnten.

Für die Vollständigkeit des Modells stellte sich die Kombination einer induktiven und einer deduktiven Herangehensweise als zentral heraus. Allein durch die Befragung der Stelleninhaber hätte nämlich kein vollständiges Modell erstellt werden können, da in den Interviews nicht alle Anforderungen angesprochen wurden. Bei der Betrachtung der deduktiv erstellten Modellen bzw. Richtlinien zeigte sich hingegen, dass diese in der Regel mangelhaft operationalisiert sind und im Inhalt teilweise wesentlich voneinander abweichen. Die Operationalisierung der Anforderungen ist besonders wichtig im Hinblick auf die praktische Einsetzbarkeit des Modells. Deduktiv erstellte Modelle sagen uns lediglich, was beratende Personen können müssen, induktiv und verhaltensbezogen erstellte Kompetenzmodelle hingegen zeigen uns nicht nur auf, wohin wir gehen sollten, sondern auch, wie wir dort hinkommen. Durch die Validierung des Kompetenzmodells mit einem Fragebogen konnten zudem die jeweiligen Kompetenzbereiche bewertet und einander gegenüber gestellt werden. Insgesamt ergibt sich so eine weit detailliertere und umfangreichere Sicht auf die untersuchte Arbeitstätigkeit, als dies allein durch die Betrachtung von deduktiv erstellten Modellen möglich gewesen wäre.

Reinhardt und North (2005) argumentieren, dass die Innovations- und Ertragskraft eines Unternehmens massgeblich davon abhängt, „vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln“ (S. 9). Durch die Erstellung des Kompetenzmodells konnten in einem ersten Schritt sämtliche für die untersuchte Tätigkeit zentralen Kompetenzen erhoben werden, der Wert bzw. der Nutzen des Modells hängt allerdings davon ab, wie dies im Weiteren in die betrieblichen Abläufe integriert wird. Leinweber (2010) meint hierzu, dass die strategische Kraft des Kompetenzmanagements nur dann nutzbar gemacht werden kann, wenn ein Kompetenzmodell entwickelt und konsequent in allen Personalentwicklungsinstrumenten eingesetzt wird.

Eine Möglichkeit des Einsatzes wäre zum Beispiel mit psychologischen Instrumenten einen Soll-Ist Vergleich bezüglich der Kompetenzen der Mitarbeitenden vorzunehmen und ggf. anhand der Resultate Unterstützungs- und Schulungsmassnahmen zu ergreifen. Hier müsste allerdings zuerst die Frage gestellt werden, wie die erhobenen Kompetenzen exakt gemessen werden können. Dafür bieten sich wissenschaftlich basierte, personalpsychologische Erhebungsinstrumente an, wie beispielsweise ISIS (Interaktives System zur Identifikation sozialer Kompetenzen, Dieter Strametz & Partner GmbH in Kooperation mit der Universität Osnabrück, 2001) und das ISK (Inventar sozialer Kompetenzen, Kanning, 2009).

Leinweber (2010) betont, dass die Anforderungen, die an eine Organisation gestellt werden sowie deren strategische Ausrichtung sich über die Zeit ändern. Somit müssen auch die benötigten Ressourcen immer wieder neu definiert werden. Bei der Erstellung des Kompetenzmodells gab es kaum Überraschungen, die Resultate sind in sich kongruent und konsistent mit den in der Arbeit dargestellten theoretischen Grundlagen. Trotzdem zeigt die Ausführung von Leinweber, dass das Wissen von heute nicht unbedingt passend sein muss für die Bewältigung der Anforderungen von morgen. Das Kompetenzmodell sollte daher in regelmässigen Abständen (nach einigen Jahren oder im Falle einer wesentlichen Veränderung des Aufgabengebietes) überprüft und ggf. angepasst werden. Eichenberger und Kühne (2014) stützen diesen Gedanken, indem sie anmerken, dass die gute Qualität von Online-Beratungsangeboten unter anderem davon abhängen wird, ob eine Balance

zwischen der Herstellung von Kontinuität und Standardisierung auf der einen Seite und der stetigen Anpassung an neue Umweltbedingungen auf der anderen hergestellt werden kann.

Die Erhebungen in der vorliegenden Arbeit haben auch gezeigt, dass die Mitglieder des Beratungsteams der Pro Juventute Beratung + Hilfe 147 eine anspruchsvolle Tätigkeit ausführen, die bisweilen auch als belastend empfunden werden kann. Diese zeigte sich nicht nur in den Bewertungen des Fragebogens (z.B. durch den Höchstwert bei der Psycho-Hygiene), sondern wird auch durch den Umstand belegt, dass keiner der Mitglieder die untersuchte Stelle zu 100% bekleidet (Durchschnitt ca. 60%). Im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements drängen sich daher die Fragen auf: Wer oder was hilft denn den Beratenden, gesund zu bleiben? Welche Stressoren wirken auf sie und welche Ressourcen stehen ihnen für die Bewältigung zur Verfügung? Welche konkreten Massnahmen könnten ergriffen werden, um die Fähigkeit zur Psycho-Hygiene und die psychische Gesundheit zu fördern bzw. zu stärken. In diesem Zusammenhang wäre es zudem lohnenswert über Ansätze nachzudenken, die dazu führen könnten, dass die Beratenden mehr Feedback von den Ratsuchenden erhalten (z.B. Einrichtung eines Feedbacksystems auf der Homepage).

Wie aus den Erhebungen der vorliegenden Arbeit hervorging, spielen die Kenntnis von verschiedenen Methoden und das Wissen über deren Übertragbarkeit auf das Onlinesetting eine wichtige Rolle. Zu guter Letzt und als Abschluss dieser Arbeit, möchte ich hier aber – ohne damit die Bedeutung der methodischen Kompetenz in irgendeiner Weise herunterzusetzen – ein Zitat von Alexander Brunner (2006) als philosophische Anregung aufführen:

„Es ist gut eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden zu kennen, dennoch bleiben sie Stückwerk, wenn sie nicht zu einem Ganzen vereinigt werden, das in sich kongruent ist. Einen guten Text, mit Gefühl, Rhythmus, unter Einbeziehung all der eigenen Sprachmöglichkeiten zu schreiben, ihn als Ausdruck seiner eigenen Person zu schreiben, ist eine Kunst und führt das Schreiben an den Rand der Poesie. Je mehr dies gelingt, je poetischer unsere Sprache wird, desto besser gelingt es uns, das auszudrücken, was wir ausdrücken wollen. Wenn uns das gelingt, und wenn es den Menschen, die über Texte unsere Unterstützung und unseren Rat suchen, ebenfalls gelingt, dann kann Verständigung geschehen und in dieser Verständigung auch viel Hilfreiches und Heilsames“ (S. 10).

## Quellenverzeichnis

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2004). *Standards der Assessment Center Technik*. Verfügbar unter: [http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149\\_ac-standards\\_2004.pdf](http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_ac-standards_2004.pdf) [11.06.2015].
- Bamberger, G. (2007). Beratung unter lösungsorientierter Perspektive. In: F., Nestmann, F., Engel & U., Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung* (Band 2, S. 737-748). Tübingen: dgvt.
- Bergmann, G. & Daub, J. (2008). *Systematisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Grundlagen–Prozesse–Perspektiven* (2. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Boos, M. & Jonas, K. J. (2008). Medienvermittelte Kommunikation. In: B., Batinic & M., Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 195-218). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brunner, A. (2006). *Methoden des digitalen Lesens und Schreibens in der Online-Beratung*. Verfügbar unter: [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0206/brunner.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0206/brunner.pdf) [05.06.2015].
- Brunner, A. (2009). Theorien der Online-Beratung. In: S., Kühne & G., Eichenberger (Hrsg.). *Handbuch Online-Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bundesamt für Statistik (2015). *Kennzahlen – Internet – Internetnutzung*. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.30106.160204.html> [03.07.2015].
- Bundesamt für Statistik (2015a). *Informationsgesellschaft – Gesamtindikatoren – Haushalte und Bevölkerung – Telefoninfrastruktur*. Verfügbar unter: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30101.301.html?open=1,319#319](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30101.301.html?open=1,319#319) [03.07.2015].
- DGOB – Deutschsprachige Gesellschaft für Psychosoziale Onlineberatung (2009). Richtlinien zur Anerkennung von Online-Berater/innen (DGOB). Verfügbar unter: [http://dg-onlineberatung.de/wpcontent/uploads/2015/02/Richtlinien\\_Anerkennung\\_von\\_24\\_11\\_09.pdf](http://dg-onlineberatung.de/wpcontent/uploads/2015/02/Richtlinien_Anerkennung_von_24_11_09.pdf) [21.05.2015].
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2002). *DIN 33430 – Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Eichenberger, C. & Kühne, S. (2014). *Einführung Onlineberatung und –therapie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2004). *Kompetenztraining – 64 Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (2003). *Kompetenzprofil der Psychologischen Online-BeraterInnen*. Verfügbar unter: <http://onlineberatungen.com/Kompetenzprofil-KOB.pdf> [11.06.2015].

- Heider-Friedel, C., Strobel, A. & Westhoff, K. (2006). Anforderungsprofile zukunftsorientiert und systematisch entwickeln – Ein Bericht aus der Unternehmenspraxis zur Kombination des Bottom-up- und Top-down-Vorgehens bei der Anforderungsanalyse. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 23-31.
- Katholische Bundeskonferenz für Ehe-, Familien- und Lebensberatung (2007). *Fachliche Rahmenbedingungen für Onlineberatung*. Verfügbar unter: [http://www.katholische-eheberatung.de/fileadmin/pdf/Flyer\\_onlineberatung/Rahmenbedingungen\\_Onlineberatung.pdf](http://www.katholische-eheberatung.de/fileadmin/pdf/Flyer_onlineberatung/Rahmenbedingungen_Onlineberatung.pdf) [11.06.2015].
- Kanning, U.P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK)*. Göttingen: Hogrefe.
- Knatz, B. (2009). Das Vier-Folien-Konzept. In: S., Kühne & G., Hintenberger (Hrsg.), *Handbuch Online-Beratung* (S. 105-116). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo). Entwicklung, empirische und praktische Prüfungen eines Instrumentes für Anforderungsanalysen*. Dissertation, TU Dresden. Verfügbar unter: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/3903/10\\_07\\_13\\_DissAKoch\\_Onlinepub.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/3903/10_07_13_DissAKoch_Onlinepub.pdf) [10.06.2015].
- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TAToo). Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kühne, S. & Hintenberger, G. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Online-Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (2007). *Handbuch der Beratung*. Tübingen: dgvt.
- Nestmann, F. (2007). Ressourcenorientierte Beratung. In: F., Nestmann, F., Engel & U., Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung* (Band 2, S. 725-736). Tübingen: dgvt.
- Prechtel, E. (2005). ISIS-Interaktives System zur Identifikation sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(4), 195-199. Göttingen: Hogrefe.
- Reindl, R. (2015). Psychosoziale Onlineberatung – von der praktischen zur geprüften Qualität. Verfügbar unter [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0115/reindl.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0115/reindl.pdf) [28.05.2015].
- Reinhardt, K. & North, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.
- Scheffer, D., Schmitz, H. & Sarges, W. (2010). *Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrats*. Verfügbar unter: <http://www.sarges-partner.de/artikel/Sarges%20Scheffer%20Schmitz%20-%20Kompetenzmodelle.pdf> [03.07.2015].
- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: H., Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der*

- Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.
- Schultze, N. G. (2007). *Erfolgsfaktoren des virtuellen Settings in der psychologischen Internet-Beratung*. Verfügbar unter [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0107/schultze.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0107/schultze.pdf) [06.06.2015].
- Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1996). The institutionalisation of institutional theory. In: S., Gregg, C., Hardy & W.R., Nord (eds.), *Handbook of organization studies* (S. 175-190). London and Thousand Oaks: Sage Publications. Verfügbar unter: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles> [26.05.2015].
- Trepte, S. & Reinecke, L. (2012). *Medienpsychologie. Grundriss der Psychologie* (Band 27). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23, 3-43.
- Warras, J. (2008). *Soziale Arbeit im Internet. Chancen und Grenzen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wimmer, E. (2014). *Kompetenz-Management in der Industrie. Eine theoretische und empirische Studie zum Beitrag des Kompetenzmanagements für das Personal- und Weiterbildungsmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.

## **Eidesstaatliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum und Unterschrift:



# Anhang

## Anhang A

Zusammenfassung der Beschreibungen aus den Interviews zu den Aufgaben, Zielen und Schnittstellen.

Aufgaben
Beratung über die Kanäle E-Mail, Chat und SMS
Einlesen in Listen (E-Mail, SMS, Chat – was ist passiert, wer hat sich gemeldet, was wurde geantwortet)
Niederschwellige Beratung von Kindern, Jugendlichen und Bezugspersonen
Triage
Triage Datenbank führen
Zuhören, „da sein“
Ziele
Ansprechpartner sein „da sein“
Soziale Unterstützung bieten
Durch Interaktion befähigen, selbst einen nächsten Schritt zu machen
Triage
Helfen, Gedanken zu ordnen
Erstberatung (erster Ansprechpartner sein)
Normalisierung
Krisenintervention
Psychosoziale Beratung zu Jugendthemen anbieten
24-Stunden-Erreichbarkeit
Schnittstellen
Arbeitskollegen (Besprechung bei Unsicherheiten und besonders heiklen Situationen, z.B. bei Suizidäußerung)
IT-Support

**Anhang B**

Zusammenfassung der Beschreibungen der Interviews zu notwendigen(m) Qualifikationen, Wissen und Kenntnisse.

Qualifikationen
Ausbildung im sozialen Bereich
Studium im sozialen Bereich
Erfahrung in der Face-to-Face-Arbeit mit Kindern und Jugendlichen
Fachwissen
Wissen über die Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen der schriftlichen Kommunikation
Wissen über neue Medien (z.B. Facebook, What's App etc.)
Breites Wissen über eine Vielzahl von Themenfeldern (Schule, Peers, Eltern, Beziehung, Sexualität, Drogen, Bezugsstellen, rechtliches etc.)
Aktuelles Wissen über die Lebensumgebung von Kindern und Jugendlichen
Methodisches Wissen
Lösungsorientierter Beratungsansatz
Ressourcenorientierter Beratungsansatz
Vier-Folien-Konzept
Fragetechniken (offene Frage, ressourcen- und lösungsorientierte Fragen)
Krisenmanagement
Technisches Wissen
10-Finger-System
Bedienung Onlineberatungstools (Chat, E-Mail und SMS)
Sonstige Kenntnisse / sonstiges
Ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit
Kenntnisse für eine positive Gesprächsführung
Recherchieren können, sich Wissen aneignen
Gute Psycho-Hygiene
Empathisch sein
Lernfähig sein
Offene Haltung haben
Neugierig sein
Ruhig bleiben können
Gelassenheit
Flexibel sein

## Anhang C

Listen mit gesammelten Verhaltensweisen aus „Tool 1 – Erheben“

Positive Verhaltensweisen
Gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeiten gemäss Lösungsorientiertem Ansatz
Situationsklärung / Auftragsklärung (du hast dich oft schon gemeldet, welche Beratung hat dir am meisten gebracht? => was willst du von mir?)
Habe Auftragsklärung vorgenommen: Welches Thema von allen ist am wichtigsten?
Fokus setzen
Rahmenbedingungen setzen, was werden wir tun, was werden wir nicht tun?
Interpretation des Geschriebenen („anscheinend ist der Lehrer eine vertraute Person“)
Erwartungen besprechen „Was versprichst du dir von dem Gespräch mit dem Lehrer“
Auftragsklärung „Was brauchst du von mir, um morgen mit dem Lehrer sprechen zu können?“
„Was wäre eine gute Reaktion für dich vom Lehrer, wenn du ihm dein Problem offenbarst?“
Relativieren „Wie gross ist die Chance, dass er so reagiert und was würde das für einen Unterschied machen?“
Tipps gegeben
Erwartungshaltung besprechen
Relativieren der Situation
Schnelle Auftragsklärung
Informationen vermitteln
Weitervermittlung an andere Beratungsstelle
Ratschläge geben
Unterstützung für Suchprozesse bieten
Beruhigen der Ratsuchenden
Normalisierung
Ernsthaftigkeit einer Situation einschätzen (z.B. bei Suizidäusserung)
Ressourcen der Ratsuchenden erkennen
Gefühle der Ratsuchenden erkennen
Ermutigen
Andere Perspektiven aufzeigen
Situation zusammenfassen, verständlich machen
Verschiedene Aspekte der Situation einander gegenüber stellen
Verständnis zeigen
Ermutigen
Gefühle der Ratsuchenden erkennen (anhand des Geschriebenen)
Rahmenbedingungen setzen
Grenzen setzen
Entschleunigung
Eigene Gefühle regulieren
Wertschätzung zeigen
Verständnis zeigen
Auftragsklärung machen
Informationen zur Verfügung stellen
Situation verstehen
Fragen stellen
Bestehende Lösungsstrategien erkennen
Neue Perspektiven aufzeigen
Gefühle erkennen
Verständnis zeigen

Zusammenfassen der Situation
Verständnis zeigen
Normalisieren
Vermitteln an andere Bezugsstellen
Ermutigen
Soziale Unterstützung zeigen
Informationen vermitteln
Ruhig bleiben
Auftrag schnell erkennen
Auftragsklärung vornehmen
Zusammenfassen der Situation
Ressourcen erkennen
Andere Bezugsstellen miteinbeziehen
Absicht der Ratsuchenden erkennen
Gefühle erkennen
Sich gezielt ausdrücken können
Prägnant ausdrücken
Wertschätzung zeigen
Normalisierung
Empfehlung machen
Ermutigen
Rücksprache nehmen
Rahmenbedingungen setzen
Soziale Unterstützung zeigen
Prägnant ausdrücken
Eigene Gefühle regulieren
Normalisieren
Gefühle erkennen
Situation erkennen
Versachlichen
Verschiedene Aspekte einander gegenüberstellen
Nachfragen bei Unklarheit
Relativieren
Bestehende Strategien erkennen
Bestehende Strategien entwickeln
Neue Perspektiven eröffnen
Verlangsamen
Mitgefühl zeigen
Verständnis zeigen
Normalisieren
Grenzen aufzeigen
Gefühle der Ratsuchenden erkennen
Kollegen miteinbeziehen
Informationen vermitteln
Verständnis zeigen
Nachricht strukturieren
Soziale Bestätigung geben
Ermutigen
Verständnis zeigen
Gelassen bleiben
Anerkennung zeigen
Normalisieren
Klare Stellung beziehen

Neue Perspektive eröffnen
Ressourcen erkennen
Gefühle erkennen
Absichten erkennen können
Bestehende Strategien erkennen können
Strategien entwickeln
Priorisieren
Informationen vermitteln
Bezugsstellen miteinbeziehen
Nachfragen bei Unklarheiten
Auftragsklärung
Offene Fragen stellen
Ressourcen betonen
Ratsuchende in Lösungsprozess einbeziehen
Relativieren
Spiegeln
Sich Wissen aneignen
Gemeinsam Strategie erarbeiten
Verschiedene Szenarien durchspielen
Beruhigen
Ermutigen
Neue Perspektiven vermitteln
Soziale Unterstützung zeigen
Bestätigung geben
Ermutigen
Informationen vermitteln
Kollegen miteinbeziehen
An andere Bezugsstelle verweisen
Gefühle erkennen
Schnelle Auftragsklärung vornehmen
Nachfragen
Situation zusammenfassen
Verständnis zeigen
Bestehende Strategien gemeinsam entwickeln
Ressourcen erkennen
Ressourcen betonen
Ratschläge geben
Beratungsansätze erkennen
Botschaft schnell erkennen
Sich anpassen können
Ruhig bleiben
Negative Verhaltensweisen
Falsche Versprechungen machen
Zu spät antworten
Falsche Informationen vermitteln
Keine Grenzen aufzeigen
Bewerten
Keine Wertschätzung zeigen
Falsche Hoffnungen wecken
Nicht an eigene Vorgaben halten

Bewerten
Nicht empathisch sein
Unverständnis zeigen
Zu spät antworten
Situation nicht ernst nehmen
Fragen übergehen
An der Sache vorbeireden
Gar keine Lösungsvorschläge machen
Nur lösungsorientiert beraten
Direktiv schreiben
Schön reden
Anliegen nicht ernst nehmen
Zu schnell verstehen
Nicht auf die Fragen eingehen
An Fragen vorbeireden
Schnell „abklemmen“
Nicht ernst nehmen
Nicht ermutigen
Direktiv schreiben
Lösung aufdrücken
Bewerten
Gleichgültigkeit zeigen
Nicht reagieren
Unverständnis zeigen
Keine Empathie zeigen
Nicht an Ansagen halten
Sich zu wenig Zeit nehmen
Ratsuchende beschimpfen
Lösungsversuche der Ratsuchenden nicht einbeziehen
Schlechtes Gewissen machen
Keine Wertschätzung zeigen
Nicht antworten
Situation beschönigen
Probleme nicht erkennen
Keine Rahmenbedingungen festlegen

## Anhang D

DGOB – Deutschsprachige Gesellschaft für Psychosoziale Onlineberatung. Richtlinien zur Anerkennung von Online-Berater/innen (DGOB) (2009).

Online-Berater/innen (DGOB) verfügen über Wissen und Kompetenzen in zumindest folgenden Punkten:

### 2.1. Selbstreflektive und theoretische Skills

2.1.1 Selbsterfahrung in face-to-face und Medien-basierter Beratung

2.1.2 Kenntnis theoretischer Konzepte Medien-basierter Beratung

### 2.2. Psychologische und kommunikative Skills

#### 2.2.1 Indikation

Fähigkeit, den Ausprägungsgrad einer geschilderten Problematik und die Indikation für eine Online-Beratung beurteilen zu können. Realistische Einschätzung von Grenzen und Perspektiven Medien-basierter Beratung.

#### 2.2.2 Verweisungs-Kompetenz

Fähigkeit zu entscheiden, ob und wann an eine auf das Anliegen spezialisierte Online-Fach- oder face-to-face Beratung weiter zu vermitteln ist. Aktuelle Kenntnisse, welche Online Beratungsangebote mit welchen Beratungsformen (Mail, Chat etc.) für welche Zielgruppen im deutschsprachigen Raum angeboten werden.

#### 2.2.3 Lesekompetenz

Fähigkeit, geschriebene Texte aufzunehmen, zu erfassen und daraus ein Verständnis zu erlangen.

#### 2.2.4 Sprachkompetenz

Fähigkeit, sich den sprachlichen Möglichkeiten Ratsuchender anzupassen.

#### 2.2.5 Beziehungsgestaltung

Fähigkeit, in angemessener Verbindlichkeit eine Beziehung virtuell aufzubauen, zu führen und abzuschließen.

#### 2.2.6 Auftragsklärung und Contracting

Fähigkeit, mit Ratsuchenden Auftrag und Rahmenbedingungen zu klären.

#### 2.2.7 Lösungs- und Ressourcenorientierung

Fähigkeit, Ratsuchende darin zu begleiten, die Blickrichtung zu verändern weg von einem ausschließlich eindimensionalen Ursachendenken hin zu einer Orientierung an ihren Ressourcen mit Blick auf Visionen und Lösungen.

#### 2.2.8 Kontextanalyse und Kontextsensibilität

Fähigkeit, Kontexte des Ratsuchenden wahrzunehmen (gender, kulturell, politisch, institutionell) und in der Beratung zu berücksichtigen.

#### 2.2.9 Übertragung

Fähigkeit, Übertragungsphänomene zu erkennen und konstruktiv mit ihnen umzugehen.

#### 2.2.10 Transfer

Fähigkeit, das Wissen über (psychologische) Beratung in den virtuellen Raum zu übertragen.

### 2.3. Technische Kompetenzen

2.3.1 Aktuelles Basiswissen über EDV-Hard- und Software.

2.3.2 Vertieftes Anwenderwissen über das Internet und aktuelle mediale Kommunikationsformen (E-Mail, Chat, Foren, SMS etc.).

### 2.4 Datenschutz- und Sicherheitskompetenz

2.4.1 Datenschutzkompetenz im Sinne einer Kenntnis der geltenden Datenschutznormen und in Bezug auf die technischen Grundlagen der Online-Beratung, um dem Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung gerecht werden zu können.

2.4.2 Vertieftes Anwendungswissen zur Beurteilung und Gewährleistung angemessener Maßnahmen betreffend Datensicherheit, insbesondere der Datenübertragung (Verschlüsselung, Virenschutz) und der Datenaufbewahrung (Schutz des Computers vor fremdem Zugriff durch Firewalls und Passwort).



## Anhang E

FSP – Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen. Kommission Fortbildung Online-Beratung (KFOB). Kompetenzprofil der Psychologischen Online-BeraterInnen (2003).

### Wissen und Können von Psychologischen Online-BeraterInnen

#### Qualifikation

Folgende Qualifikationen sind notwendige und hinreichende Voraussetzungen für professionelle Psychologische Online-Beratung:

- Allgemein
  - o Universitäts-/Fachhochschulabschluss in Psychologie
  - o Basiswissen in psychologischer Beratung, Psychopathologie und –diagnostik
  - o Vertiefungen je nach Anwendungs- und Fachgebiet der Online-Beratung
  - o Ein Jahr Erfahrung in psychologischer Face-to-face-Beratung
- Medienspezifisch
  - o Selbsterfahrung in realer und virtueller Beratung
  - o Kennen theoretischer Konzepte virtueller Beratung
  - o Wünschbare Fortbildungen: Kurzzeittherapie, Schreibtherapie

#### Psychologische und kommunikative Skills

- Indikation
 

Die Schwere einer geschilderten Problematik und die Indikation für eine Online-Beratung beurteilen können. Realistische Einschätzung von Grenzen und Perspektiven virtueller Beratung.
- Triage
 

Triagemöglichkeiten kennen und nutzen.
- Hypothesenbildung
 

Fähigkeit, sich aufgrund beschränkter Angaben und bei der gegebenen Kanalreduktion aktiv und sorgfältig Hypothesen zu bilden und sich eine angemessene Einschätzung des Problems, des Ratsuchenden, seines Anliegen und seiner Bereitschaft zur Veränderung zu machen.  
Fähigkeit, auch «zwischen den Zeilen zu lesen» und die Lücken zu erkennen.
- Sprachkompetenz
 

Geübter, klarer, verständlicher schriftlicher Ausdruck. Fähigkeit, ein schriftliches Gespräch zu führen und sich in unterschiedlichen Sprach- und Schreibstilen auszudrücken, um sich den sprachlichen Möglichkeiten Ratsuchender anpassen zu können. Differenzierte Beherrschung der Sprache, in der die Online-Beratung angeboten wird.
- Beziehungsgestaltung
 

Fähigkeit, in angemessener (Un-)Verbindlichkeit eine Beziehung virtuell aufzubauen, zu führen und abzuschliessen.
- Übertragung
 

Fähigkeit, Übertragungsphänomene zu erkennen und konstruktiv mit ihnen umzugehen.
- Transfer

Fähigkeit, das Wissen über psychologische Beratung in den virtuellen Raum zu übertragen.

### **Technische Kompetenzen**

- Hard- und Software  
Aktuell gehaltenes Basiswissen über EDV-Hard- und Software.
- Anwendungswissen  
Vertieftes Anwenderwissen über das Internet und dessen Kommunikationsformen (E-Mail, Chat, Foren etc.).
- Wissen über Datensicherheit  
Vertieftes Anwendungswissen zur Beurteilung und Gewährleistung angemessener Massnahmen betreffend Datensicherheit, insbesondere der Datenübertragung (Verschlüsselung, Virenschutz) und der Datenaufbewahrung (Schutz des Computers vor fremdem Zugriff durch Firewall und Passwort).

### **Weitere Anforderungen**

- Zeitrahmentransparenz  
In regelmässigem und für die Kundschaft vorhersehbarem Zeitrahmen auf die Anfragen reagieren. Eine Stärke des Mediums liegt in der Schnelligkeit der Kontaktnahme. In jedem Fall ist ein Zeitrahmen bekannt zu geben und auf Abweichungen von der Regel hinzuweisen.
- Qualitätssicherung  
Kennen und Einhalten von Qualitätsstandards virtueller Beratung. Bereitschaft zu Intervention oder Supervision sowie kontinuierlicher Fortbildung im Bereich der Online-Beratung.
- Entwicklung und Forschung  
Aufgrund der grossen Dynamik des Internets ist seitens der BeraterInnen eine Offenheit für neue Entwicklungen notwendig. Eine kooperative Einstellung gegenüber Forschungsvorhaben muss erwartet werden, da die Forschung noch in den Anfängen steckt.

## Anhang F

### Ausbildungs-Curriculum

#### Kompetenzen in Onlinekommunikation

Ziele	Inhalte
Kenntnis der Formen und Besonderheiten der Onlinekommunikation	Aktuelle Entwicklungen synchroner/asynchroner Kommunikation Internetkultur, Internetsprache <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediensprache</li> <li>- Emoticons und Akronyme</li> </ul> Grundlagen computervermittelter Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Z.B. Filtertheorie/Kanalreduktionstheorie</li> </ul>
Kenntnis der Chancen und Grenzen der Onlinekommunikation	Aktueller Forschungsstand Medientheorie/Theorien der Onlinekommunikation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Internet als „Massenmedium“, Kultur und Sozialraum</li> <li>- Sozialpsychologie des Internets (virtuelle Identität, soziale Beziehungen im Netz etc.)</li> <li>- Theorien zu Medienmerkmalen, Medienwahl, mediales Kommunikationsverhalten</li> </ul>
Fähigkeit zur bedarfsgerechten Onlinekommunikation	Netiquette Virtuelle Gruppendynamik Umgang mit Grenzüberschreitungen

#### Kompetenzen in Onlineberatung/-therapie

Ziele	Inhalte
Kenntnis der Übertragbarkeit von Beratungs- und Therapieansätzen in den virtuellen Raum	Zusammenhänge und Ähnlichkeiten anerkannter wissenschaftlicher ambulanter Therapiemethoden und Behandlungskonzepte mit den Konzepten der Internetberatung.
Kenntnis theoretischer Konzepte von internetbasierter Beratung	Überblick über Arbeitsfelder für Onlineberatung, Interventionsmöglichkeiten, Indikationen und Kontraindikationen, Umgang mit Zeitverzögerung, Methoden kreativen Schreibens, Kriterien für eine gelungene Beratung, Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit und Wirkfaktoren der Onlineberatung/-therapie
Lese- und Schreibkompetenz (hermeneutische Kompetenz)	Erlernen und Verstehen der textbezogenen Inhaltsdimensionen (Sachinhalt, Beziehung, Aufforderung etc.), Schreiben als selbstheilender Prozess, Produktion und Rezeption
Fähigkeit zur Gestaltung eines helfenden Prozesses	Beziehungs- und Prozessgestaltung, Auftragsklärung, Lösungs- und Ressourcenorientierung, Dauer und Frequenz, Settingwechsel, Beendigung
Kenntnis der Grenzen von Online-interventionen	Umsetzbarkeit von Beratungs- und Therapiekonzepten auf die mediengestützte Beratungsformen
Fähigkeit zur Krisenintervention	Kenntnis über Regelungsbedarf besonderer Situationen, Umgang mit Krisen

Fähigkeit zur Weitervermittlung in adäquates fachliches Setting	Org. und fachl. Zuständigkeiten, Überblick über die derzeitigen Situation in den Beratungsorganisationen und deren Präsenz im Netz
Aufbau persönlicher Kompetenz in Onlineberatung/-therapie	Reflektierte Haltung und Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, Selbsterfahrung; internetgestützte Supervision und Intervention, Reflexion der eigenen Grundhaltungen, ethische Aspekte

#### Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen

Ziele	Inhalte
Technische Kompetenz im Umgang und Gestaltung einer virtuellen Beratungsstelle/Praxis	Login, Handhabung der Funktionen, des E-Mail- und Chatsystems, Impressumspflicht, Anbietertransparenz, Gestaltung virtueller Räume
Kenntnis der rechtlichen Rahmen zur Onlineberatung/-therapie	Rechtliche Zulässigkeit, Berufsordnungen, Anzeigepflicht, unterlassene Hilfeleistung
Kenntnis der einschlägigen Datenschutzregelungen und Fähigkeit zur technischen und organisatorischen Umsetzung	Bundesdatenschutzgesetz, Telemediengesetz, Sozialdatenschutzregelungen
Kenntnis sicherheitsrelevanter Bereiche im Onlinesetting	Verschlüsselung des Kommunikationsweges (SSL-Verschlüsselung), Verschlüsselung der abgelegten Daten auf dem Server, PC-Sicherheit des Nutzers, Virenschutz, Passwortschutz, Firewall
Fähigkeit zum Ressourcenmanagement	Arbeitsplatz, Verteilung der Anfragen, Zeitmanagement, Umgang mit Fakes, Vermittlung an F-2-F-Beratung/Therapie, Medienwechsel

## Anhang G

Fragebogen zur Validierung des Anforderungsprofils.

1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig 5 = sehr wichtig					
1. Fachkompetenz	1	2	3	4	5
1.1 Ausbildung im sozialen Bereich					
1.2 Studium im sozialen Bereich					
1.3 Breites Wissen über eine Vielzahl von Themenfeldern (Schule, Peers, Eltern, Beziehung, Sexualität, Drogen, Bezugsstellen, rechtliches etc.)					
1.4 Erfahrungen in der Face-to-Face-Beratung mit Kindern und/oder Jugendlichen					
1.5 Aktuelles Wissen über die Lebensumgebung von Kindern und/oder Jugendlichen					
1.6 Wissen über neue Medien (z.B. Facebook, What's App etc.)					
Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 1 „Fachkompetenz“ zusammenfassend:					
<p>Ist Anforderung 1 „Fachkompetenz“ kompensierbar?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja    <input type="checkbox"/> Eher ja    <input type="checkbox"/> Eher nein    <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Wenn ja, wodurch kompensierbar?</p>					

**Ist Anforderung 1 „Fachkompetenz“ trainierbar?**

Ja       Eher ja       Eher nein       Nein

Wenn ja, womit trainierbar?

**1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig  
5 = sehr wichtig**

<b>2. Methodenkompetenz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Klare und schnelle Auftragsklärung vornehmen</b>					
<b>2.2 Klare Grenzen setzen und Rahmenbedingungen festlegen (was können wir tun, was werden wir nicht tun)</b>					
<b>2.3 Kenntnisse des Krisenmanagements besitzen und diese anwenden können</b>					
<b>2.4 Kenntnisse verschiedener Fragetechniken besitzen und anwenden können</b>					
<b>2.5 Kenntnisse folgender Beratungsansätze besitzen und anwenden können</b>					
<b>2.5.1 Ressourcenorientierter Ansatz</b>					
<b>2.5.2 Lösungsorientierter Ansatz</b>					

<b>2.5.3 Vier-Folien-Konzept</b>					
<b>2.6 Kenntnisse folgender Kommunikationstechniken besitzen und anwenden können</b>					
<b>2.6.1 Entschleunigung</b>					
<b>2.6.2 Relativierung</b>					
<b>2.6.3 Normalisierung</b>					
<b>2.6.4 Spiegeln</b>					
<b>Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 2 „Methodenkompetenz“ zusammenfassend:</b>					
<p><b>Ist Anforderung 2 „Methodenkompetenz“ kompensierbar?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Ja    <input type="checkbox"/> Eher ja    <input type="checkbox"/> Eher nein    <input type="checkbox"/> Nein </p> <p><b>Wenn ja, wodurch kompensierbar?</b></p>					
<p><b>Ist Anforderung 2 „Methodenkompetenz“ trainierbar?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Ja    <input type="checkbox"/> Eher ja    <input type="checkbox"/> Eher nein    <input type="checkbox"/> Nein </p> <p><b>Wenn ja, womit trainierbar?</b></p>					

1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig 5 = sehr wichtig					
3. Sozialkompetenz	1	2	3	4	5
3.1 Gefühle der Ratsuchenden erkennen können					
3.2 Auf die Gefühle der Ratsuchenden eingehen					
3.3 Anliegen der Ratsuchenden ernst nehmen					
3.4 Mitgefühl gegenüber den Ratsuchenden zeigen					
3.5 Verständnis für die Ratsuchenden zeigen					
3.6 Gefühle der Ratsuchenden beeinflussen können (z.B. ermutigen, beruhigen, aufmuntern)					
Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 3 „Sozialkompetenz“ zusammenfassend:					
<p>Ist Anforderung 3 „Sozialkompetenz“ kompensierbar?</p> <p><input type="checkbox"/> Ja    <input type="checkbox"/> Eher ja    <input type="checkbox"/> Eher nein    <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Wenn ja, wodurch kompensierbar?</p>					
Ist Anforderung 3 „Sozialkompetenz“ trainierbar?					



Ja     xEher ja     Eher nein  Nein

Wenn ja, womit trainierbar?

1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig  
5 = sehr wichtig

4. Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil	1	2	3	4	5
4.1 Analysefähigkeit					
4.2 Rasche Auffassungsgabe					
4.3 Strategisches Denken					
4.4 Entscheidungsfähigkeit					
4.5 Differenzierte Ordnung der Informationen, achten auf Details					
4.6 Erkennen der Anliegen und situativen Bedürfnisse der Ratsuchenden					
4.7 Verschiedene Perspektiven einnehmen können					
Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 4 „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“ zusammenfassend:					

Ist Anforderung 4 „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“ kompensierbar?

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

Wenn ja, wodurch kompensierbar?

Ist Anforderung 4 „Vernetzter, lösungsorientierter, strategischer Denkstil“  
trainierbar?

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

Wenn ja, womit trainierbar?

1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig  
5 = sehr wichtig

5. Online-Kommunikationskompetenz	1	2	3	4	5
5.1 EDV-Grundkenntnisse					
5.2 Zehn-Finger-System					
5.3 Bedienung der E-Beratungstools					
5.4 Kenntnisse über die Besonderheiten, Einschränkungen und Chancen von schriftlicher Beratung besitzen und diese in eine Beratungssituation einbringen können					
5.5 Ausgeprägte Schreibe- und Lesefähigkeit					
Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 5 „Online-Kommunikationskompetenz“ zusammenfassend:					

**Ist Anforderung 5 „Online-Kommunikationskompetenz“ kompensierbar?**

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

**Wenn ja, wodurch kompensierbar?**

---

**Ist Anforderung 5 „Online-Kommunikationskompetenz“ trainierbar?**

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

**Wenn ja, womit trainierbar?**

Kurse, Literatur

---

**1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig  
5 = sehr wichtig**

<b>6. Selbstorganisierte Lernkompetenz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6.1 Eigenen Lernbedarf erkennen</b>					
<b>6.2 Selbstständig recherchieren</b>					
<b>6.3 Selbstständig benötigtes Wissen aneignen</b>					
<b>Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 6 „Selbstorganisierte Lernkompetenz“ zusammenfassend:</b>					

---

**Ist Anforderung 6 „Selbstorganisierte Lernkompetenz“ kompensierbar?**

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

**Wenn ja, wodurch kompensierbar?**

**Ist Anforderung 6 „Selbstorganisierte Lernkompetenz“ trainierbar?**

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

Wenn ja, womit trainierbar?

---

1 = gar nicht wichtig    2 = wenig wichtig    3 = mittelmässig wichtig    4 = ziemlich wichtig  
5 = sehr wichtig

7. Selbstkompetenz	1	2	3	4	5
7.1 Offene Haltung					
7.2 Psycho-Hygiene					
7.3 Emotionale und psychische Stabilität					
7.4 Reflexionsvermögen					
7.5 Souveräner Umgang mit schwierigen und unerwarteten Situationen					
Bitte bewerten Sie nun die Anforderung 7 „Selbstkompetenz“ zusammenfassend:					

**Ist Anforderung 6 „Selbstkompetenz“ kompensierbar?**

Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

Wenn ja, wodurch kompensierbar?

**Ist Anforderung 6 „Selbstkompetenz“ trainierbar?**

- Ja     Eher ja     Eher nein     Nein

**Wenn ja, womit trainierbar?**

**Zu wie viel Prozent ist die Zielfunktion (Beratungstätigkeit via E-Mail, SMS und Chat) im Anforderungsprofil abgebildet?**

- 0%-24%     25%-50%     51%-75%     76%-100%

**Welche Anforderungen fehlen Ihrer Meinung nach?**

**Was beobachten Sie, wenn diese Anforderungen erfüllt werden?**