

# Die neuen Lehr- und Beratungshilfen

Wissenschaft und Praxis legen gemeinsam das grundlegend überarbeitete Standardwerk der Bayerischen Forstverwaltung für die Privatwaldberatung vor

Stefan Schaffner und Michael Suda

**Die Beratung der Privatwaldbesitzer zählt zu den Kernaufgaben der Bayerischen Forstverwaltung und hat in der Verwaltung einen sehr hohen Stellenwert. Es war daher an der Zeit, die alten Lehr- und Beratungshilfen aus der Zeit der Bayerischen Staatsforstverwaltung zu »modernisieren« und neu aufzulegen. Ein Expertenteam aus Wissenschaft und Praxis hat sich intensiv mit diesen Beratungsunterlagen befasst. Zum Ende dieses Jahres werden die Beratungshilfen grundlegend neu überarbeitet den Beratungsförstern zur Verfügung stehen.**



Abbildung 1: Ein wesentliches Ziel der neuen Beratungshilfen: »Die Menschen da abholen, wo sie stehen«. Der Berater muss es verstehen, auf sein Gegenüber einzugehen und ihn mit geeigneten Informationen und Argumenten zu motivieren.

Unter der Federführung des Lehrstuhls für Wald- und Umweltpolitik der TU München gestaltete ein Autorenteam (Technische Universität München, Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft, Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Beratungspraktiker der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten) die von der Führungsakademie herausgegebenen Lehr- und Beratungshilfen neu. Die Lehr- und Beratungshilfen waren bislang als »Erbstücke« der Bayerischen Staatsforstverwaltung sowohl bei den Revieren wie auch bei den Ämtern als Loseblattzusammenstellungen zu verschiedenen Themen in grün-weißen Ordnern verfügbar und boten für eine Vielzahl an forstlichen Themen im Wesentlichen Kopiervorlagen für Overhead-gestützte Vorträge und aufbereitete Fachinformationen für Lehre, Vorträge und Beratungen.

Die Neuauflage des Instruments »Beratungshilfen« wurde von Anfang an von erfahrenen Beratungspraktikern an den Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (ÄELF) begleitet und auf neue Füße gestellt. Sie beinhalten nun einen methodisch-didaktischen Teil für die Beratung und einen fachlichen Teil mit Informationen und Materialien für das Themengebiet Waldumbau und Klimawandel, das für den Probeauftrag vorgegeben war.

## Ziele von Beratung und Beratungshilfen

Von Anfang an stand für das Autorenteam fest: Das forstliche Beratungsgeschäft lebt unmittelbar davon, wie Förster und Waldbesitzer miteinander in Beziehung treten und miteinander umgehen – nach dem Motto »Forestry is not about trees, it's about people«. Forstliche Beratung in der Praxis hat unmittelbar und sehr viel mit der Gestaltung sozialer Beziehungen zu tun. Sich auf Menschen einlassen zu können, ist damit genauso entscheidend für einen Berater wie dessen Fachwissen und Fertigkeiten. Die Kompetenz jedes Beraters lebt im wahrsten Sinne des Wortes von selbst durchlebten Erfahrungen mit den Menschen, die Rat im und außerhalb des Waldes suchen. Der Förster hat sich dabei mit der realen gesellschaftlichen Vielfalt der Menschen und ihren jeweiligen Situationen auseinanderzusetzen. Insofern blicken Förster immer auch der Gesellschaft ins Herz. Selbstbestimmtes Nachdenken und Lernen aus eigenen Erfahrungen begleiten jeden Berater ein Berufsleben lang. Zentrales Ziel, aber auch zentrale Herausforderung war es somit, Beratungshilfen zu erstellen, die am Erfahrungsschatz der Berater ansetzen und eine Erleichterung bei der Gestaltung der tagtäglichen Beratungsarbeit in den Revieren sein können. Die Bezeichnung »Beratungshilfen« ist missverständlich. Diese Unterlagen tragen für sich selbst betrachtet nur wenig dazu bei, dass eine Beratungssituation gelingt. Dies fällt in die ureigenste Beraterkompetenz der Revierbeamten und kann nur funktionieren, wenn Berater und zu Beratender ihren »individuellen Weg« miteinander finden. Die Unterlagen sollen vielmehr eine Unterstützung bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Beratungsaktivitäten sein. Sie sollen zum Nach-

denken über die eigene Beratungstätigkeit einladen, Bewährtes festigen und zugleich Hinweise bereithalten (Methodenteil) und Fachwissen/Beratungsmaterialien leicht und schnell zugänglich zur Verfügung stellen (Fachteil). Abbildung 1 veranschaulicht das zugrundeliegende Prinzip der Beratungshilfen. Zielgruppenorientierte Beratungsarbeit lebt davon, dass der Förster sein fachliches Wissen und Können in konkreten Situationen im Interesse seiner Kunden anwendet. Die goldene Beraterregel lautet: »Die Menschen da abholen, wo sie stehen«. Der zentrale Kern der Beratungsarbeit besteht also darin, dass der Berater es versteht, seine Informationen und Argumente so auszuwählen und zu formulieren, dass diese ihr Gegenüber »bewegen«.

### Der Berater und seine Kompetenzen

Ob bei Vorträgen im Saal, bei Sammelveranstaltungen im Wald oder bei der Einzelberatung, immer ist er gefordert, diejenigen Informationen und Argumente auszuwählen, von denen er erwartet, dass sie für sein Gegenüber verständlich, glaubwürdig und für dessen Problemlösung relevant sind, also Nachdenken, Überdenken oder Handlungsbereitschaft auslösen. Der Berater muss sich genau überlegen, mit welchen Informationen, Bildern und Argumenten er bei der Beratungsarbeit sein Gegenüber erreichen und motivieren kann. Und er muss erkennen können, was seinem Gegenüber wichtig ist.

Hierfür ein Gespür und eine Sicherheit in den jeweiligen konkreten Beratungssituationen zu entwickeln, ist wesentlicher Teil der individuellen Beraterkompetenz. Der Berater ist verantwortlich dafür, dass er Wissen auswählt, von dem er erwartet, dass es vom Gegenüber ziel- oder problemorientiert benötigt wird. Der Berater ist verantwortlich, dass seine Argumente vom Kunden verstanden werden und Lösungsempfehlungen für ihn akzeptabel und machbar sind.

Grundlegend für jeden Berater sind dessen Expertenwissen und seine soziale Beraterkompetenz. Förster sollen »allwissende« Fachexperten in nahezu »allen« Waldangelegenheiten sein. Den Erfahrungsschatz für Berater bilden eigene Erfahrungen, die sie im Beratungsalltag machen. Zwar kann man auf Beratung durch Studium und Vorbereitungsdienst vorbereitet werden, aber seine eigene Beraterpersönlichkeit und wie man selbst mit dieser umgehen kann, erfährt man im »täglichen Aufeinandertreffen«.

Das Expertenwissen wird im Fachteil der Beratungshilfen durch den »Wissenslotsen«, eine strukturierte Zusammenstellung fachlicher Informationsquellen, bedient. Hier findet man überwiegend Fachtexte, die sich an forstliche Praktiker als Zielgruppen wenden und daneben in geringerem Umfang populär-wissenschaftliche Internetportale zu den Themenbereichen Klimawandel und Waldumbau. Die thematische Gliederung des Wissenslotsen und die bewusste Eingrenzung auf eine »überschaubare« Dokumentenzahl oder Anzahl von Verlinkungen soll eines gewährleisten: In weniger als fünf Klicks soll zumindest ein Überblick über den Stand des verfügbaren Wissens zu einem Themenbereich verfügbar sein. Der Wissenslotse ist dabei kein Expertensystem, das sofort die Ant-

### Die neuen Beratungshilfen

Anders als die alten Beratungshilfen legt die Neuauflage mehr als bisher Wert darauf, die forstlichen Beraterinnen und Berater zu unterstützen, eine Beratung effektiv vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Herzstück der Beratungshilfen sind der Methodenteil und ein Fachteil, der rasch zu allen notwendigen Informationen führt.

#### Ziele methodisch-didaktischer Teil

- Gedankenanstöße für den eigenen Umgang mit dem Beraterberuf »bzw. seiner Beraterprofession« und Gedankenanstöße für die Gestaltung/Gestaltbarkeit der selbstgewählten und der vorgegebenen Rahmenbedingungen für den Beratungsalltag
- Herstellung eines »gemeinsamen« Grundverständnisses für die »Abläufe« bei Kommunikationsprozessen als Kern der methodisch-didaktischen Beraterkompetenzen
- »Bekanntes und Unbekanntes« zu Gesprächsführung und Gesprächstechniken in knapper und praxisgerechter Form
- »Bekanntes und Unbekanntes« zum Vorbereiten, Organisieren und Leiten von Gruppen- und Sammelveranstaltungen in knapper und praxisgerechter Form
- Beratungsarbeit hat viele zwischenmenschliche Komponenten. Die Entwicklung der Beraterpersönlichkeit lebt von den eigenen Erfahrungen. Eine Selbstreflexion dieser Erfahrungen bzw. der Austausch mit Kollegen stärkt die bewusste Weiterentwicklung.

#### Ziele Wissenslotse

- In weniger als fünf Klicks soll ein Überblick über den Stand des verfügbaren Wissens zu einem Themenbereich verfügbar sein. Die rasche Verfügbarkeit der Dokumente (Gliederung und Zusammenstellung) soll die Vorbereitung konkreter Aufgabenstellungen bei Bedarf unterstützen
- Zusammenstellung von »in der Praxis« verwendeten Materialien und Hilfsmitteln

#### Ziele der fachlich aufbereiteten Materialien und Hilfsmittel aus der Praxis

- Ideen/Anregungen für eigene Materialien
- Hilfestellungen durch Vorlagen und Checklisten
- Zeitersparnis durch »Umgestaltung« der Dokumente für eigene Zwecke

wort auf Fragen liefert oder Lösungen für Aufgaben bietet (Vortrag, ...). Er soll vielmehr durch den raschen Über- und Einblick bei der Suche nach Antworten unterstützen, Informationen und Ideen für die eigenen Lösungen bieten. Die situations- und zielgruppengerechte Auswahl und Aufbereitung von Inhalten fällt selbstverständlich in den ureigensten Bereich der persönlichen Beraterkompetenz.

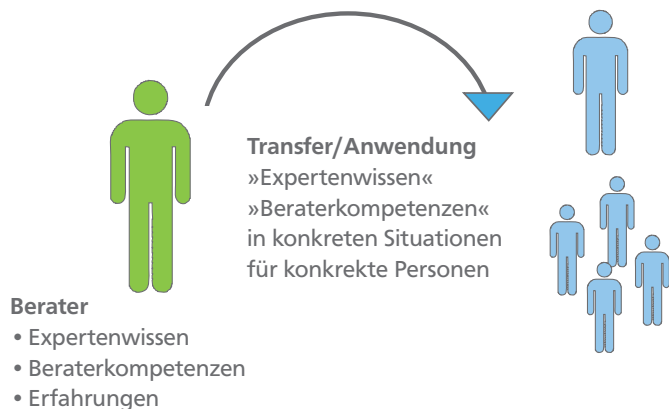


Abbildung 2: Konzept der Beratungshilfen

Fachliche Unterstützung erfährt man zusätzlich durch eine Zusammenstellung von fachlich aufbereiteten Materialien für die Beratungsarbeit, die im Wesentlichen Praktiker zur Verfügung stellen. Gegliedert nach Beratungsaktivitäten findet man eine Zusammenstellung von in der Praxis verwendeten Materialien, von denen man sich inspirieren lassen kann und die man für seine konkreten Anwendungszwecke umgestalten muss. Die Ergänzung und gelegentliche Runderneuerung dieser Sammlung von Praktikermaterialien ist zweifelsohne eine Daueraufgabe (siehe auch kleinen Kasten).

Die sozialen Beraterkompetenzen und die Erfahrungen als Berater sollen durch den Methodikteil gestärkt werden. Dieser verfolgt dabei zwei wesentliche Ziele. Zum einen will er Reflexionsanlässe geben, die zum Nachdenken über die eigene Beraterpersönlichkeit anregen sollen. Zum anderen soll eine strukturierte Zusammenstellung der bewährten »Beratungsmethodik« das Vergegenwärtigen von tagtäglichen Beratungsroutinen erleichtern. Zweck ist schlicht und einfach das gelegentliche Hinterfragen der eigenen Routinen. Die methodisch-didaktischen Arbeitshilfen wurden als Loseblattsammlung gestaltet, in der praxisbewährte Beratungstechniken und methodische Praxistipps verständlich aufbereitet sind. Es gliedert sich in die Kapitel:

- Grundlagen der Beratung
- Grundlagen der Kommunikation
- Grundlagen der Gesprächsführung
- Beratungsgespräch
- Beratungsveranstaltungen

Ergänzt wird der Methodikteil mit »hilfreichen Tipps und Tricks zu einzelnen Beratungsinstrumenten«. Diese sollen persönliche Erfahrungen effizienter machen, d.h. Anregungen für viele »Lebenslagen« geben. Diese Tipps treffen auf unterschiedliche Erfahrungen, was bedeutet, dass der Mehrgewinn immer individuell sein wird.

## Stichwort »Lernende Organisation«

Die Beratungshilfen enthalten eine umfangreiche Sammlung von Materialien, die von Praktikern zusammengestellt wurde. Diese Sammlung ist auch als Plattform zu sehen, welche die Beratungsförster gegenseitig zum Erfahrungsaustausch nutzen sollten. Daher ist es ausdrücklich erwünscht, über diese Plattform eigene Materialien, Anregungen und Ideen einzuspeisen. Senden Sie diese bitte an:

*Stefanie.Mayer@lwf.bayern.de* oder an *stefan.schaffner@aelf-rg.bayern.de*.

## Fazit und Ausblick

Der Erfahrungsschatz, den die mit der forstlichen Beratung befassten Praktiker einbrachten, war bei der Ausgestaltung der Beratungshilfen zentraler Ansatzpunkt und von unschätzbarem Wert. Das Instrument Beratungshilfen dient nicht dazu, Beratungsprozesse gleichzuschalten oder zu vereinheitlichen, sondern es geht darum, die eigene Berater-Persönlichkeit mit »Hilfe der Hilfen« weiterzuentwickeln. Die Richtung der eigenen Entwicklung gibt der Berater selbst vor.

Die Beratungshilfen wurden von Praktikern während einer fast dreimonatigen Evaluierungsphase daraufhin getestet, ob die Ziele durch den methodisch-didaktischen und den Fachteil erreicht werden können. Die Ergebnisse der Evaluierung und die Empfehlungen der Praktiker wurden in die Beratungshilfen eingearbeitet. Die methodisch-didaktische Arbeitshilfe wurde um mehr als ein Drittel des Ursprungsvolumens reduziert und an die Anforderungen der Praxis angepasst.

Die Beratungshilfen »Methodisch-didaktischer Teil« werden als Loseblattsammlung der Bayerischen Forstverwaltung Ende des Jahres 2012 erscheinen. Der fachliche Teil »Waldumbau und Klimawandel« wird im Frühjahr 2013 im Bayerischen Waldinformationssystem BayWIS und im Intranet zur Verfügung stehen.

---

Dr. Stefan Schaffner ist Berater der Forstwirtschaftlichen Vereinigung Niederbayern am Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten in Regen. *stefan.schaffner@aelf-rg.bayern.de*  
 Prof. Dr. Michael Suda leitet den Lehrstuhl für Wald- und Umweltpolitik der TU München. *suda@forst.tu-muenchen.de*