



C/O N E C T I A  
WIENER SCHULE DER ORGANISATIONSBERATUNG

# BESTÄTIGUNG UND IRRITATION -BERATER ALS SPARRINGPARTNER

MONIKA VEITH

MARTIN CARMANN

*ERSCHIEN MIT DEM SELBEN TITEL IM CONECTA-BUCH ZUM THEMA BERATEN IN  
GRAFISCH UND TEXTLICH PUNKTUELL LEICHT REDIGIERTER FORM IM OKTOBER 2013  
IM CARL AUER VERLAG / HEIDELBERG AUF DEN SEITEN 148-169  
BUCHTITEL: BERATUNG LEBEN - PRAKTISCHE BEISPIELE - PRAKTISCHE TIPPS -  
PRAKTISCHE THEORIE,*

## Berater als Sparringspartner

In den letzten Jahren sind die verschiedenen Formen und Rollen der Beratung ausführlich diskutiert worden: Fachberatung, Prozessberatung, Verkaufsberatung, Management auf Zeit usw. wurden intensiv erörtert. Die Essenz all dieser Rollen wurde demgegenüber vernachlässigt. Als Berater kann ich nämlich nur dann erfolgreich sein, wenn ich für meine Auftraggeber ein guter *Sparringspartner* bin. Das bedeutet, dass ich meine Kunden zunehmend auch dabei unterstütze, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln, wenn sie ihre Unternehmen entwickeln. In diesem Beitrag geht es darum, wie ich als Berater diesen beiden Anforderungen sinnvoll gerecht werden kann.

Hier unser Gedankengang in der Vorschau:

- Wir beginnen mit zwei Geschichten, anhand derer wir unsere These entwickeln: Beratung muss bestätigen und stärken, und sie muss zugleich herausfordern und den Blick über den Tellerrand nahelegen.
- Danach wenden wir uns der Problem-Dynamik von Organisationen zu und den Auswirkungen auf die Führungskräfte: Wir beschreiben, warum der Blick auf Probleme die Wahrnehmung von Managern beeinträchtigen kann und worin die Defizitfalle des Managements besteht.
- Nach diesem Befund begeben wir uns in ein erstes Beraterisches Lösungsfeld: das Thematisieren von Ressourcen im Beratungsgespräch. Konsequenterweise angewandt, erschließt dieser lösungsorientierte Zugang ungeahnte Möglichkeiten für Organisationen. Denn es öffnet sich dadurch sozusagen die Tür zur Selbstentwicklung des Klientensystems.
- Unsere These ist allerdings, dass ich in der Beratung nicht nur die Tür öffnen, sondern auch das Haus betreten muss. Darin besteht das zweite Lösungsfeld, das wir in diesem Aufsatz ansprechen: das kritische Herausfordern meiner Gesprächspartner. Wie kann ich in der Beratung Führungskräfte so aufrütteln, dass es ihren Selbstentwicklungsprozess unterstützt, fördert und – idealerweise auch – beschleunigt? Provokativer Klartext spielt hier eine wesentliche Rolle.
- Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung all unserer Empfehlungen in diesem Beitrag.

### Einseitig bringt's nicht!

Kürzlich diskutierten wir das Staffing für einen neuen Beratungsauftrag. Für ein Handelsunternehmen sollten die Geschäftsprozesse ausgewählter Outlets genau unter die Lupe genommen und optimiert werden.

„Vielleicht sollten wir Johanna Bachler<sup>1</sup> dafür einsetzen“, schlug Martin vor. „Sie ist eine Top-Expertin auf diesem Gebiet.“

---

<sup>1</sup> Alle Personennamen in diesem Beitrag sind aus Gründen der Anonymität erfunden.

Monika zog eine Grimasse.

„Stimmt, ihr Wissen ist unschlagbar“, meinte sie. „Aber ich glaube, dass sie mit diesem Auftraggeber nicht zurechtkommen wird. Sie legt sich früher oder später mit ihm an, und das würde dem Ruf unserer Firma nicht gut tun.“

Martin stimmte zu. Er mochte Johanna zwar gern, aber mit ihr als Beraterin zu arbeiten, war oft schwierig. Zwar stand ihre fachliche Kompetenz außer Zweifel. Kaum jemand konnte ihr das Wasser reichen, wenn es darum ging, Abläufe zu analysieren und ordentliche Geschäftsprozesse zu modellieren. Auch ihre Einsatzfreude war vorbildhaft. Trotzdem war es zuweilen heikel, sie allein zum Kunden zu schicken. Und der Auftraggeber war in diesem Fall ein besonders empfindlicher Mensch, was Stil und Auftreten betraf.

„Aber dann müssen wir mit ihr reden“, meinte Martin. „Wenn Sie nicht aufhört, alles besser zu wissen und dem Kunden jeden Fehler haarklein unter die Nase zu halten, können wir mit ihr doch nicht arbeiten!“

Monikas Antwort war kurz.

„Genau“, sagte sie.

Was die Persönlichkeit betrifft, so ist Friedrich Lugar das Gegenteil von Johanna. Er hört gerne zu, stellt einfühlsame Fragen, ist sehr bedacht darauf, sein Gegenüber nicht zu überfordern oder bloßzustellen. Er kam vor einigen Monaten zu uns, um Kooperationsmöglichkeiten zu besprechen.

„Wissen Sie“, sagte er zu Martin und Monika, „ich möchte gerne mehr für Wirtschaftsunternehmen arbeiten, aber irgendwie bekomme ich da die Füße nicht auf den Boden. Am Anfang läuft es immer gut, doch nach einiger Zeit spüre ich, wie bei den Klienten die Ungeduld wächst, und ich weiß nicht, was ich dagegen tun kann.“

Es stellte sich heraus, dass er bislang hauptsächlich im Non-Profit-Bereich tätig war und dort kleinen Teams geholfen hatte, sich zu formieren.

„Ich möchte gerne wissen, ob Sie Menschen klar und deutlich die Meinung sagen können“, sagte Monika nach einer Weile.

„Wie?“ Friedrich schaute verständnislos.

„Können Sie das?“

Friedrich begann, auf seinem Sessel hin und her zu rutschen.

„Es ist doch viel wichtiger, dass der Klient oder die Klientin eigene Antworten finden, denken Sie nicht?“

„Hm.“ Monika lächelte freundlich, sagte aber sonst nichts.

„Ich möchte nicht aufdringlich sein.“

Jetzt wurde Martin deutlich.

„Und Sie wundern sich, dass Ihre Klienten ungeduldig werden, Herr Lugar? Wenn Sie nicht lernen, Ihre Meinung zu formulieren, und zwar klar und deutlich, dann werden Sie es als Berater schwer haben.“

„Bedeutet das, dass Sie mich als Berater für ungeeignet halten?“

Martin antwortete: „Das bedeutet, dass Sie wesentliche Kompetenzen sehr gut beherrschen: Sie kommunizieren empathisch und verständnisvoll und Sie können gut zuhören. Klartext zu sprechen, fehlt Ihnen allerdings noch. Da sind Sie zu vorsichtig und verstecken sich hinter allgemeinen Aussagen.“

Lugar schaute irritiert. „Und Sie können das nach einem kurzen Gespräch von 30 Minuten feststellen!?“

„Stimmt es nicht?“

Für einen kurzen Moment war es ganz still im Zimmer. Dann mussten wir alle drei herzlich lachen.

### **„Das Wahre ist das Ganze“**

Während Johanna die eine Seite zu sehr betont, übertreibt Friedrich die andere Seite. Was sie zu wenig tut, macht er zu viel. Johanna konzentriert sich zu sehr auf das kritische Hinterfragen, Friedrich setzt zu sehr auf das positive Bestätigen. Beide lösen bei manchen Kunden allergische Reaktionen aus, die dazu führen können, dass Aufträge schnell beendet werden und keine Fortsetzung finden.

Wir glauben, dass beide Stile verbunden werden müssen. Es geht um die passende Balance zwischen Bestätigung und Irritation. Der vorliegende Beitrag handelt von dieser Balance. Wir beschreiben, wie Sie in der Beratung gut mit Ressourcen arbeiten können und wie Sie Ihre Kunden sinnvoll kritisieren oder, wie man neudeutsch sagt, wie Sie sie sinnvoll *irritieren und herausfordern*. Die Königsdisziplin liegt in der Verbindung beider Elemente. Benennen Sie die Ressourcen und die guten Absichten Ihrer Kunden und zeigen Sie ihnen gleichzeitig Wege auf, wie sie sich und ihre Unternehmen gezielt verbessern können. Wenn Sie beide Seiten gekonnt kombinieren, werden Sie zum gefragten Sparringspartner für Ihre Kunden. Um zu wenige Aufträge brauchen Sie sich dann keine Sorgen mehr zu machen.

### **Wer kein Problem hat, hat ein Problem**

Kürzlich arbeiteten wir mit dem Leitungsteam einer Umweltschutzorganisation. „Wir haben ein großes Problem“, sagte der Leiter lapidar. „Uns sind in Europa die großen Feindbilder verloren gegangen. Die wirklich wichtigen Themen des Umweltschutzes sind in unserer Gesellschaft weitgehend umgesetzt. Wir wissen eigentlich nicht mehr, wogegen wir noch sinnvoll kämpfen können. Unsere Kampfgefährten aus den 1980er-Jahren sitzen nun selbst in den Ministerien und treiben den Naturschutz aktiv voran. Und die verbliebenen Themen sind schlicht nicht sexy genug, als dass man sie sinnvoll in den Medien platzieren kann.“ Während er das sagte, nickten seine Bereichsleiter zustimmend und zugleich bedrückt. Die Orientierungslosigkeit stand ihnen ins Gesicht geschrieben.

Nun könnte man sagen: „Ist doch gut so! Nichts schöner, als wenn sich ein berechtigtes Anliegen wie der Umweltschutz in der Gesetzgebung einer Gesellschaft verwirklicht!“ Inhaltlich stimmt das. Unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten ist die Situation allerdings dramatischer.

Denn eine Organisation, die ihr Kernthema verloren hat, verliert ihre Existenzberechtigung. Um es in Anlehnung an Niklas Luhmann zu sagen: Organisationen sind Problemlösungsmaschinen, sie brauchen Probleme, die sie lösen, Abweichungen, die sie bearbeiten, Mängel, die sie beheben können. Probleme sind sozusagen der Treibstoff, den Organisationen benötigen, um sich zu bewegen. Und wenn dieser Treibstoff ausgeht, kann das fatale Auswirkungen haben: Die Organisation bleibt liegen, kann nicht mehr bewegt werden. Sie verliert an Bedeutung, löst sich auf, zerfällt aus Mangel an Interesse.

Um das zu vermeiden, suchen sich Organisationen so lange wie möglich Probleme, die sie bearbeiten können, um sich selbst am Leben zu erhalten, idealerweise, indem sie dabei wachsen, blühen und gedeihen. Industrie- und Dienstleistungsbetriebe suchen sich stets neue Kundenprobleme, die sie mit ihren Produkten lösen können. Und die genannte Umweltschutzorganisation muss daher schleunigst neue Themen finden, für die es sich zu kämpfen lohnt, wenn sie weiterhin gesellschaftliche Bedeutung haben will.

## In der Defizitfalle

Problemsuche und Problemlösung liegen also in der DNA von Organisationen genauso wie das Erkennen von Abweichungen von gesteckten Zielen und vereinbarten Visionen. Dass alldem so ist, hat natürlich Auswirkungen auf die Führungskräfte, die für das Wohlergehen von Organisationen verantwortlich sind. Was tun diese Führungskräfte, wenn sie ihrer Verantwortung nachkommen, wenn sie also ihren Job gut machen? Sie setzen all ihren Scharfsinn und ihre Kraft ein, um Probleme zu finden, damit sie dafür sorgen können, dass diese Probleme sinnvoll gelöst werden. Sie spüren Abweichungen auf, damit die Dinge wieder ins Lot gebracht werden. In vielen Fällen entwickeln sie eine Art sechsten Sinn für Schwierigkeiten, fast nach der Art von Trüffelschweinen, und stecken die Nase genau dorthin, wo sie fündig werden.

Jochen Reiner, der Vorstand eines Handelshauses, hat genau einen solchen sechsten Sinn für Probleme und Abweichungen. Er spürt es fast körperlich, wenn irgendwo etwas nicht stimmt. „Wissen Sie“, sagte er uns eines Tages, „es ist wie verhext. Ich rieche es förmlich, wenn Zahlen nicht stimmen, wenn Menschen nicht die Wahrheit sagen oder sich bei einem Thema nicht auskennen. Und ich kann dann gar nicht anders, als diese Probleme auf den Tisch zu bringen.“ Doch das ist nicht alles. Denn dieses Suchen, Finden und Lösen von Problemen und Abweichungen ist nicht nur ein Job, den gute Manager mal eben so ausführen. Es hat auch Auswirkungen auf ihre Psyche. Wer lange genug Führungskraft ist, gewöhnt sich daran, Probleme und Abweichungen zu suchen und zu finden. Führungskräfte fokussieren sich derart darauf, dass die Welt nur mehr aus Schwierigkeiten zu bestehen scheint. Problemfokussierung wird dann zur klassischen *déformation professionnelle*, wie es in den Sozialwissenschaften heißt. Wer darunter leidet, setzt all das Positive, Gelungene, Konstruktive, Erfolgreiche, Geglückte als selbstverständlich voraus, beachtet es nicht und erwähnt es mit keiner Silbe.

Er konzentriert seine ganze Kraft auf das Wahrnehmen und das Beheben der Defizite, die ihm überall ins Auge fallen. Wer seinen Managementjob gut macht, läuft Gefahr, in diese psychologische Falle zu tappen. Und die Motivation der beteiligten Personen, der Partner und Mitarbeiter, geht langsam, aber sicher in den Keller. „Wozu soll ich mich denn anstrengen? Meine Chefin sieht das ohnehin nicht. Sie nörgelt nur ständig herum!“ Wenn die Defizitfalle bei einer Führungskraft zuschnappt, dann hat das negative Auswirkungen auf ihre Umgebung. Weil sie das Bemühen von Mitarbeitern nicht sieht und Erfolge nicht wertschätzt, steigt die Frustration der Menschen um sie herum. Diese Frustration führt dazu, dass Menschen weniger engagiert sind, weniger kreativ und weniger schnell arbeiten. Sie neigen dazu, sich zu verteidigen oder sich zu verstecken, wenn es um Verbesserungsmöglichkeiten geht. Oder sie schalten auf Dienst nach Vorschrift, um nur ja keinen Fehler zu machen. Die Unternehmenskultur leidet nachhaltig, wenn das Unternehmen den Weg aus der Defizitfalle nicht findet.

## Den Blick auf Ressourcen lenken

Als Berater rechne ich damit, dass meine Kunden an der Defizitdeformation leiden, wie wir sie soeben beschrieben haben, und dass dies Auswirkungen auf ihre Teams, Abteilungen oder Unternehmen hat. Wenn ich geholt werde, ist der Druck oft schon sehr groß, die Problemtrance hat meist voll eingesetzt. Gemeint ist damit ein Zustand, in dem die Beteiligten nichts anderes mehr sehen und besprechen können als Probleme und Schwierigkeiten. Es ist nicht einfach, aus dieser Trance auszusteigen, aber es ist unbedingt notwendig. Negative Automatismen – was an einer Situation schlecht ist, was jemand nicht kann und noch lernen muss etc. – wirken wie die Einstellung auf Autopilot. Sie engen den Blick ein und lassen nicht mehr erkennen, was die Person schon zustande gebracht hat, worauf das Team stolz sein und worauf die Organisation aufbauen kann.

Nun macht es in solchen Situationen, in denen der Blick auf halb leere Gläser gerichtet ist, keinen Sinn, positives Denken zu propagieren, wie das noch vor 20 Jahren geschehen ist. *Think pink* hilft nämlich, wenn überhaupt, nur sehr kurzfristig. Zwar kann man die Dinge durch die rosarote Brille betrachten. Im Normalfall gelingt das aber nur kurz, und zwar deshalb, weil die Organisationsdynamik sich auf Dauer nicht verdrängen lässt. Wer sich die Dinge schönredet, wird entweder zum Realitätsverweigerer oder zum Träumer. Beides sind Rollen, die in Unternehmen heute – vielleicht leider – mehr belächelt als geschätzt werden. In der Beratung muss ich also beides verbinden: den Blick auf Problemlösung einerseits und die Hilfestellung für Menschen in Problemtrance andererseits. Möglich wird das dadurch, dass ich den Blick auf die Ressourcen lenke, die in schwierigen Situationen verborgen sind.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Wir bauen hier auf dem lösungsfokussierten Theorieansatz von Steve de Shazer u. Insoo Kim Berg auf (siehe z. B. de Shazer 1994). Zur Einführung siehe de Shazer u. Dolan (2007), zur Anwendung des Ansatzes auf Organisationen siehe früh Carmann u. Baudisch (2003).



## Mit Ressourcen arbeiten

Der Begriff Ressource ist dabei ein wenig zwiespältig, weil er von den Kunden meistens anders verstanden wird. Als wir kürzlich in einem IT-Unternehmen auf die Relevanz von Ressourcenorientierung zu sprechen kamen, schaute uns der Geschäftsführer ungläubig an. Er dachte, wir wollten ihn auf den Arm nehmen. „Das ist doch selbstverständlich!“, rief er schließlich. „Natürlich werde ich darauf achten, dass für unseren Roll-out genügend Mitarbeiterkapazitäten zur Verfügung stehen und die budgetierten Kosten nicht überschritten werden!“

Natürlich ist der Ausdruck Ressourcen hier nicht auf Arbeitsmittel gemünzt. Wir verwenden ihn in vier Richtungen:

- für Stärken der beteiligten Personen oder Teams: Diese Stärken werden aufgezeigt.
- für vergangene Erfolge: Diese Erfolge werden wertgeschätzt.
- für den positiven Nutzen eines Problems: Dieser positive Nutzen wird fokussiert.
- für die guten Absichten von Handlungen: Diese guten Absichten werden unterstellt und sichtbar gemacht.

Das Aufzeigen der *Stärken* der beteiligten Personen und Teams ist dabei am leichtesten zu greifen. Als wir den Geschäftsführer des IT-Unternehmens danach fragten, sprudelte es sofort aus ihm heraus. Innerhalb kürzester Zeit nannte er die fachliche Qualifikation, die soziale Intelligenz, den guten Teamspirit, das Engagement und die Innovationskraft seiner Leute als vorhandene Stärken.

Als Nächstes fragten wir nach den *vergangenen Erfolgen*: „Bitte geben Sie uns einige Beispiele, wie Ihr Unternehmen in der Vergangenheit schwierige Situationen erfolgreich bewältigt hat. Was ist damals genau passiert?“ Der Geschäftsführer dachte kurz nach, dann begann er zu erzählen. Es geht an dieser Stelle nun nicht darum, diese Geschichten wiederzugeben. Wesentlich war, welche Schlussfolgerungen der Kunde selbst aus den vergangenen Erfolgen zog. Angeregt durch die Geschichten, konnte er wesentliche strategische und operative Fähigkeiten seines Unternehmens leicht auf den Punkt bringen. „Wir können uns auf neue Situationen gut einstellen. Wir verfügen über genügend Flexibilität, und wenn wir unter Druck sind, halten wir zusammen wie Pech und Schwefel. Außerdem finde ich es immer wieder erstaunlich, welche innovativen Lösungen uns in diesen Drucksituationen einfallen.“

Die dritte Frage nach dem *positiven Nutzen* des Problems ist für viele Führungskräfte am schwierigsten zu beantworten, weil sie die gewohnte Defizitorientierung direkt gegen den Strich bürstet. Oft ist es von Vorteil, diese Frage anzukündigen: „Ich werde Ihnen jetzt eine Frage stellen, die Ihnen vielleicht seltsam vorkommt. Ist das okay?“ Nachdem der Kunden bejaht hat (was in der Regel der Fall ist), kann man fortfahren: „Angenommen, das Problem, über das wir sprechen, hätte einen positiven Nutzen für Ihr Unternehmen: Was könnte das für ein Nutzen sein? Was haben Sie als Unternehmen davon, dass Sie jetzt genau dieses Problem lösen müssen?“ Auch der IT-Geschäftsführer wurde unruhig, als wir ihm diese Frage stellten.

Er sprang von seinem Sessel auf und ging im Zimmer hin und her. Schließlich sagte er: „Wissen Sie, ich habe hier nur eine Hoffnung. Ich hoffe, dass das Problem uns noch stärker macht. Nämlich dadurch, dass wir es lösen.“ Er machte eine Pause und schaute uns fast lauernd an. War es das, was wir hören wollten? Als keiner von uns etwas sagte, fuhr er fort: „Aber ehrlich gesagt: Wenn wir das Problem nicht hätten, wäre ich nie drauf gekommen, dass unsere schöne Prozessbeschreibung das Papier nicht wert ist, auf dem sie steht. Wir müssen leider unsere gesamte Programmierung auf neue Beine stellen.“

Wir gehen davon aus, dass *gute Absichten* eine vierte Ressource darstellen, die im Normalfall zu wenig beachtet wird. Um gute Absichten zu unterstellen und sichtbar zu machen, hilft es, sich bewusst zu machen, dass alle Menschen nach Glück streben und Leid vermeiden möchten. Für die Beratung übersetze ich diese Suche nach Glück mit der Suche nach guten Absichten, die das Tun von Führungskräften bestimmen. Wie widersprüchlich oder negativ eine Handlung nach außen hin auch erscheinen mag: Sie ist doch im Moment das am besten Passende oder Mögliche, das dieser Person einfällt, denn sonst hätte sie eine andere Vorgehensweise gewählt. Ich gehe also zunächst einmal davon aus, dass hinter allem Verhalten von Personen eine gute Absicht steckt. Diese Haltung erweist sich in der Praxis als ausgesprochen hilfreich, weil sie den Zugang zu Menschen erleichtert. Wer sich wertgeschätzt fühlt, kann innerlich entspannen, öffnet sich leichter und kooperiert souveräner als jemand, der sich nicht wertgeschätzt fühlt.

Im Wesentlichen geht es um drei Grundbedürfnisse, die ich als Berater dabei beachte:

- Selbstbehauptung: Menschen wollen wahrgenommen, anerkannt und respektiert werden, als Personen und in ihrer jeweiligen Funktion und Verantwortung. Auch das sind gute Absichten.
- Sicherheit: Menschen wollen sich sicher fühlen und dieses Sicherheitsgefühl durch ihr Handeln erhöhen. Das ist eine gute Absicht.
- Spiel: Menschen wollen spielen. Sie suchen neue Impulse, Innovation, Veränderung. Das ist eine gute Absicht.

Was immer Führungskräfte konkret tun oder lassen: Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass eine dieser Absichten hinter ihren Handlungen steht. Alle diese Absichten sind sowohl für die Manager gut als auch für das Unternehmen: Unternehmen sind umso erfolgreicher,

- je besser sie sich auf ihren Märkten behaupten, und das können sie nur,
- wenn sie hinreichend stabil sind und
- sich immer weiterentwickeln und erneuern.

Wenn ich in der Beratung also diese Grundbedürfnisse der Führungskräfte im Auge habe, pflege ich auch gleichzeitig das Unternehmen mit. Umgekehrt macht es wenig Sinn, sich mit Selbstbehauptung, Stabilität und Entwicklung von Unternehmen zu befassen, wenn man genau diese Dimensionen bei den Managern dieses Unternehmens ignoriert.



Weil sich die Organisation in ihrer Leitung repräsentiert – so die systemtheoretische Einsicht –, fallen im Sparring mit den Führungskräften Organisations- und Personalentwicklung zusammen.

### **(Selbst-)Vertrauen schaffen**

Wenn ich in der Beratung nach Ressourcen frage, erweitere ich dadurch den Blick meiner Kunden. Ich helfe ihnen ein Stück weit heraus aus der Einbahnstraße ihrer Wahrnehmung von Problemen und Defiziten. Beraterisch gesehen, profitiere ich hier von einem großen Vorteil: Ich habe in der Organisationsberatung mit Kommunikation und damit mit weichen Wirklichkeiten zu tun. Anders als harte Wirklichkeiten, wie etwa die Wirkung der Schwerkraft, sind weiche Wirklichkeiten durch Beobachtung veränderbar.

Hier liegt eine große Herausforderung für mich, weil ich zwei Dinge gleichzeitig tun muss:

- genau verstehen, wie meine Kunden ihre schwierige Situation darstellen, welche Schwerpunkte sie setzen und woher für sie der Problemdruck kommt
- durch das Negative hindurchsehen auf das, was hier an Ressourcen vorhanden ist; um zwei Beispiele zu benennen: Wenn Mitarbeiter als unfähig bezeichnet werden: Gibt es Dinge, die sie doch zur Zufriedenheit erledigen? Wenn ein Team als schwierig beschrieben wird: Was funktioniert dann doch?

Je mehr Potenziale ich also in einer Situation wahrnehme und anspreche, desto eher wird es mir gelingen, dass meine Kunden diese Potenziale auch erkennen. Der Effekt ist in den meisten Fällen verblüffend: Aus Stress und Druck werden Neugier und Kreativität, aus Angst wird Entschlossenheit, den Dingen auf den Grund zu gehen und für eine gute Lösung zu sorgen. Probleme, die zuerst groß und übermächtig scheinen, werden handlich und bewältigbar, wenn man sich zuerst nach den Ressourcen erkundigt, die zur Verfügung stehen, um ein bestehendes Problem zu lösen. Stärken, Erfolge und positiver Nutzen sind gute Ressourcen, um bei Kunden Problemstress zu lösen und sie zu kreativen Lösungen zu inspirieren.

Bei dieser Vorgehensweise ist zu beobachten, dass die Kunden sich entspannen und sich Druck löst. Eine Kollegin hat dieses Phänomen ein erstes Aufwachen aus der Problemtrance genannt. Denn auch wenn die Ausgangssituation schwierig ist und wenn, was zu tun ist, nahezu unbewältigbar erscheint: Der Blick auf die Ressourcen wirkt lösend. Eine Managerin hat das in einer einfachen Aussage schön ausgedrückt: „Es stimmt, einiges ist uns schon gelungen und wir müssen nicht bei null anfangen, wie wir das anfangs gedacht hatten!“

Nebenbei wächst das zarte Pflänzchen des Vertrauens in mich als Berater, wenn die Kunden – durch meine Fragen angeleitet – ihren Blick auf ihre eigenen Qualitäten werfen. Dies ist auch ein Zeichen von Resonanz. Vertraue ich dem Kunden und der Situation, so überträgt sich das auf das Klientensystem und wächst auch dort. So entsteht eine wichtige Basis für die weitere Kooperation.

## Trotz Widerstand

Man darf nun allerdings nicht annehmen, dass der Blick auf Ressourcen immer geschätzt wird und sofort funktioniert. Die Arbeit mit den Mitarbeitern des IT-Unternehmens zeigte das deutlich. Als wir nach vergangenen Erfolgen fragten, begannen sie zu opponieren. „Aber das ist doch alles schon vorbei!“, murmelten sie. Einer von ihnen wurde deutlicher: „Jetzt geht es darum, dass wir möglichst schnell das neue System installieren. Wir müssen uns neu aufstellen und uns vornehmen, nichts falsch zu machen. Außerdem müssen wir auch darauf achten, dass die Kunden dann auch keine Fehler machen ...“ Und ein anderer meinte: „Was haben uns die vergangenen Erfolge denn geholfen? Wenn wir das Thema Programmierung nicht bald vom Tisch bekommen, dann wird die ganze Sache ja nur noch schlimmer!“

Das Team befand sich spürbar unter Stress und Druck. Man wollte das unangenehme Organisationsproblem so schnell wie möglich vom Tisch haben und sich nicht mit irgendwelchen Dingen aufhalten, die dazu keinen Beitrag zu leisten schienen.

Oft sind solche Reaktionen ein Zeichen dafür, dass die Anwesenden das vorhandene Problem noch nicht ausreichend definiert haben. Denn die derzeitige Problemsicht fokussiert auf das, was zu verändern ist, ohne zu berücksichtigen, worauf dabei aufgebaut werden kann. Die Verführung ist groß, dass ich in der Beratung dem sofort beipflichte und die Kunden auftragsgemäß bei der (ausschließlichen) Fehlersuche unterstützte. Dadurch würde ich eine Chance verschenken. Ich würde nämlich dem IT-Team die Möglichkeit nehmen, aus positiven Kooperationserfahrungen zu lernen und darauf aufzubauen. Es geht hier nicht darum, den moralischen Zeigefinger zu heben, sondern darum, durch eine umfassende Sichtweise die Anzahl der Handlungsoptionen zu erhöhen. Der Blick auf die Ressourcen hilft dabei, in der Folge mehr Türen zu öffnen als zu schließen.

In der Beratung erfahre ich das jeden Tag: Je mehr Qualitäten ich bei den Klienten orte, desto offensichtlicher wird auch – für mich und für die Kunden –, welche nächsten Schritte und Maßnahmen sinnvollerweise abzuleiten sind. Bezogen auf unser IT-Team bedeutete das, dass die Beteiligten zwar zunächst unglücklich und ungeduldig reagierten wegen der Verzögerung, die durch dieses unfreiwillige Innehalten entstanden war. Dennoch ließen sie sich auf den vorgeschlagenen Prozess ein. Sie atmeten merklich auf, als sie Rückmeldungen von den Kolleginnen und Kollegen darüber erhielten, was diese im bisherigen Projektverlauf gut fanden und wofür sie ihnen sogar dankbar waren. Sie entwickelten eine gemeinsame Vogelperspektive auf ihre Kooperation, erkannten, wer für den bisherigen Status quo welche Beiträge geleistet hatte, und entdeckten unvermutete Synergien. Solchermaßen gestärkt und bestätigt, wendeten sie sich dann den Verbesserungsnotwendigkeiten zu.

## Jenseits der Ressourcenorientierung

Wenn ich als Berater denn nun so viel bewegen kann, wenn ich mit Ressourcen arbeite: warum dann Irritation, Konfrontation oder Kritik? Kann ich mich nicht, wie es vor einigen Jahren in der *Appreciative-Inquiry*-Bewegung versucht wurde,<sup>3</sup> auf das Sichten aller guten Kräfte beschränken und den Rest dem Lauf der Dinge überlassen?

Aus unserer Sicht greift das zu kurz, und zwar aus vier Gründen:

- Auch wenn die Absichten dahinter gut sein mögen: Konkrete Handlungen von Managern sind immer wieder suboptimal, weil vielleicht zu impulsiv und unbedacht und daher in der Folge wenig effektiv. Oft unterstützen sie die jeweilige Absicht nicht, manchmal behindern sie diese sogar. Ein gutes Beispiel gab Carsten Schmitt, der sehr engagierte Verkaufsleiter einer Bank. Als ihm einer seiner Districtmanager berichtete, dass „aufgrund einer Panne“ einer der wichtigsten Kunden abgesprungen sei, sprang er auf, packte seinen Stuhl und knallte ihn mehrmals neben sich auf den Boden, bis sich ein paar Einzelteile lösten. Er ließ ein lautes Donnerwetter von Flüchen über dem Districtmanager ab, der derart eingeschüchtert war, dass er fluchtartig den Raum verließ. Die Wahl der Mittel ist von den Absichten unbedingt zu unterscheiden. Denn was für die Absichten gilt, gilt nicht automatisch auch für die Mittel. In fast allen Fällen sind die Absichten gut, die Mittel aber wenig bis nicht geeignet. Carsten Schmitt wollte zeigen, welcher gravierenden Fehler sein Mitarbeiter gemacht hatte. Er wollte auf die furchtbaren Auswirkungen hinweisen, die der Verlust dieses Kunden für die Bank bedeutete. Es war ihm wichtig aufzuzeigen, dass sich eine derartige Panne nicht wiederholen dürfe. Die gewählte Form war dafür allerdings denkbar ungeeignet. Wer die guten Absichten erkennt und anspricht, kann die Mittel leichter infrage stellen und neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Viele Manager, die Berater beschäftigen, tun dies, um in ihren Entscheidungen auf Nummer sicher zu gehen. Wenn sie von diesen Beratern nur positive Verstärkung und nicht auch kritische Hinweise erhalten, werden sie unruhig. Darüber hinaus ziehen Führungskräfte Berater auch zu Rate, um deren Expertise zu nutzen. Wenn diese Expertise sich nun nicht in kritischer Beleuchtung des geplanten Vorhabens oder der anstehenden Entscheidung niederschlägt, dann geben die Berater nicht das, was sie sollen: Sicherheit. Expertise wird nämlich auch durch fundiertes, mitunter kritisches Hinterfragen als solche erkennbar.
- Viele Manager möchten sich weiterentwickeln. Dazu müssen aber Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, was nahezu immer auch ein kritisches Hinterfragen des bisher Bestehenden erforderlich macht. Sie können ihre Sichtweisen nur dann erweitern, wenn ihnen die Beschränkungen und Begrenzungen der aktuellen Perspektiven aufgezeigt werden. Wenn ich diese geplante und erwartete Irritation verweigere, dann werde ich als *Entwicklungshelfer* in vielen Fällen überflüssig.

<sup>3</sup> Siehe z.B. Cooperrider u. Whitney (2005).

- Das Grundbedürfnis, sich selbst zu positionieren, bringt Führungskräfte leicht in Teufels Küche, sprich: in Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens. Diese Machtkämpfe sind unvermeidlich, wenn man die Managementlaufbahn einschlägt. Man kann sich nicht aussuchen, ob man mitkämpft. Die Frage ist nur: Wie setzt man sich für die Gestaltung des Unternehmens ein? Und hier sind kritische Anregungen vonseiten kompetenter Berater immer sehr willkommen. (Dass wenige Berater gerade für diesen Fall spezielle Kompetenzen aufweisen, steht auf einem anderen Blatt.)

Aufmerksamen Lesern wird aufgefallen sein, dass wir das Wort Kritik im absoluten Sinn kaum verwenden. Viel lieber sprechen wir von kritischen Anregungen, kritischem Hinterfragen oder kritischer Reflexion. Diese Zurückhaltung hat zwar auch mit Kundenorientierung zu tun. Natürlich will man sich bei seinen Kunden nicht sinnlos unbeliebt machen, und das umso weniger, als die Beraterbranche sich ohnehin den zweifelhaften Ruf der Besserwisser in den schwarzen Kleidern erarbeitet hat. Der wahre Grund liegt aber tiefer, und zwar in einer sprachphilosophischen Verlegenheit. Denn die deutsche Sprache hat keinen Begriff für das, was in der englischsprachigen Welt *to challenge* genannt wird. Challenging meint ein kreatives Hinterfragen einer bestehenden Perspektive mit dem Zweck, diese Perspektive zu stärken. Wer eine Führungskraft challengt, will sie stärker machen, will eine Entscheidung absichern, will Erklärungen abgerundet wissen. Um einen alten deutschen Denker zu zitieren: Wer sein Gegenüber challengt, stellt sich in den „Umhof der Stärke“ (G. W. F. Hegel) dieses Gegenübers. Er will durch dieses Hinterfragen dabei helfen, starke Argumente noch stärker zu machen und schwache Argumentationen zu optimieren. Challenging ist daher für uns der Inbegriff des Sparrings. In der Beratung helfe ich meinen Kunden dabei, dass ihre Entscheidungen, Positionen, Argumentationen oder Auftritte noch stärker werden. Ich nutze all meine Expertise, um dieses Ziel zu erreichen. Ich habe meinen Job getan, wenn das Unternehmen einen guten Schritt weitergekommen ist und die Führungskräfte sich dabei exzellent positioniert haben.

Der Kritikbegriff führt da zu ganz anderen Assoziationen. Die Redewendung „in Grund und Boden kritisieren“ gibt deutliche Hinweise. Kritik lebt immer davon, dass die Kritik übende Person zu wissen vorgibt, wie es eigentlich gehen sollte. Kritik kann insofern oft zynisch wirken. Sie beansprucht zu wissen, wie die Dinge zu laufen hätten, ist selbst aber meist nicht in der Lage, sie umzusetzen. Insofern ist der Vorwurf, den Führungskräfte Beratern oft machen, sehr berechtigt. Es ist leicht, aus der Position der außenstehenden Beobachtung den Gang der Dinge zu kommentieren. Noch leichter ist es, hinterher zu sagen, wie die ganze Sache hätte besser gemacht werden können. Ungleich schwieriger ist es, wenn man selbst am Steuer sitzt und versucht, sein Bestes zu geben – und dabei immer auch die eigenen Begrenzungen spürt.

## Klartext denken

Lassen Sie uns nun zur konkreten Umsetzung kommen. Wenn ich Führungskräfte challengen möchte, ist es eine Voraussetzung für mich, dass ich Klartext denken kann. Klartext denken bedeutet keinesfalls zugleich Klartext sprechen. Klartext denken bedeutet im ersten Schritt, dass ich die Dinge zunächst so wahrnehme, wie sie sind, und zwar ohne diese Wahrnehmungen mit eigenen Schlussfolgerungen und Interpretationen zu vermischen. Ich versuche – durchaus im Sinn der phänomenologischen Reduktion –, meine Wahrnehmungen so rein wie möglich zu halten.

Klartext denken bedeutet im zweiten Schritt, dass ich meine Hypothesen formuliere. Dies ist auf Basis der *reinen Wahrnehmung* besonders gut möglich. Wie hängen die Beobachtungen aus meiner Sicht zusammen? Welche Logiken oder Muster zeigen sich? Je nach Persönlichkeitstyp kann dieser Schritt sehr intuitiv und schnell oder bedächtig und analytisch erfolgen. In jedem Fall bleiben die Ergebnisse dieser Reflexion zunächst bei mir als Berater und sind nicht zur unmittelbaren Rückmeldung an die Kunden bestimmt oder geeignet.

Denn erst als dritter Schritt folgt das, was wir den *Kommunikationscheck* nennen. Ich überprüfe, ob und in welcher Form ich das, was ich beobachte und denke, auch aussprechen und rückmelden soll. Auch dazu lassen sich natürlich aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit dem Kunden Hypothesen bilden, was er wahrscheinlich hören kann und wo seine Grenzen sein könnten. Eine zusätzliche Art des Checks eignet sich vor allem für direkte Gesprächssituationen mit Kunden. Sie gelingt durch ein einfaches phänomenologisches Verfahren. Ich studiere aufmerksam die Gesichtszüge meines Gegenübers und frage mich dabei, ob meine Hypothesen, die ich beschreiben möchte, so auch gehört werden können. Dies mag für manche Menschen eigenartig klingen, ist es aber nicht. Im Gesicht gibt es eine Vielzahl von Muskeln, deren Anspannung oder Entspannung mir auch signalisiert, wie empfängsbereit mein Gegenüber ist. Auch wenn ich diese Signale nicht bewusst entschlüsseln kann (hierfür ist psychologisches Spezialwissen nötig), mein Unbewusstes ist ausgezeichnet in der Lage, diese Signale aufzufangen und mir verständlich zu machen. Ich fühle als Berater dann Einladung oder Ablehnung, Neugier oder Grenzziehung.<sup>4</sup>

Grundsätzlich ist es zweitrangig, ob ich meinen gedachten Klartext auch verbal ausdrücke. Bereits gedachter Klartext hat Auswirkungen auf die Kommunikationssituation mit dem Kunden, weil sich dadurch mein Verhalten und meine Körpersprache verändern. Es zeigt sich aber, dass ich in vier von fünf Fällen auf ausgesprochenes Interesse stoße und auf die Einladung, meine Beobachtungen und Hypothesen zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>4</sup> Philosophisch wäre hier eine Auseinandersetzung mit Emmanuel Lévinas anzuschließen; siehe nur ders. (1998).

## Klartext sprechen

Auch das Wort Klartext ist missverständlich, weil es in unserer Kultur sehr oft mit Kritik gleichgesetzt wird. Wer es dem Gegenüber „so richtig reinsagen will“, wie es in der Umgangssprache heißt, hätte aus unserer Sicht eine Art von Klartext gesprochen, die wir nicht für sinnvoll erachten. Klartext bedeutet zwar, dass man – basierend auf Wertschätzung und Respekt gegenüber der Person – die eigene Sichtweise offen ausspricht. Allerdings: Dies hat immer zwei Seiten. Wer Klartext reden möchte, muss sich um beide Seiten bemühen. Damit sind wir im Kern unserer Argumentation angelangt.

- Es gibt die Seite des Positiven, Konstruktiven, die Seite der Stärken, Erfolge und der guten Absichten. Diese Seite will bewusst anerkannt werden. Es ist unsere tiefste Überzeugung, dass es dieses Positive in jeder Situation gibt.
- Und es gibt die Seite des Schlechten, Suboptimalen, wenig Effektiven, zu Impulsiven und Unbedachten. Auch diese Seite will klar angesprochen werden.

Beide Seiten müssen gleichwertig nebeneinandergestellt werden. Wer Klartext so spricht, dass er beide Seiten benennt, der wird Gehör finden. Oft wird gefragt, wie diese beiden Seiten gewichtet werden sollen. Mehr vom einen oder vom anderen, oder sollen beide im Gleichgewicht sein? Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Zunächst kommt es auf die Haltung an, mit welcher dieser Klartext kommuniziert wird. Je offener und empathischer ich einem Kunden begegne – mit der tiefen inneren Absicht, ihm neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten zu erschließen –, umso größer wird auch – nach all unseren Erfahrungen – dessen Bereitschaft, sich auf beide Seiten meiner Botschaft einzulassen. Wer eine Faustregel für deren Gewichtung haben möchte, kann sich hier durchaus an die alte Feedbackweisheit halten: Für drei positive Punkte hat man ein bis zwei kritische Punkt frei. So ist gewährleistet, dass

- durch das Gespräch auch die Beziehung zu den Kunden genährt und gefördert wird, da sie sich von mir verstanden wissen, und ich
- ihre Aufmerksamkeit sensibilisiere für Neues, Heikles und Unerwartetes in allen Facetten.

Eines freilich gilt ohne allen Zweifel: Wer nicht überprüft, ob das Gegenüber die eigenen Botschaften überhaupt aufnehmen kann, mag sich um Klartext noch so sehr bemühen: Seine Kommunikation wird erfolglos sein. Auch während des Gesprächs gilt: Durch sorgfältiges Beobachten der Gesichtszüge des Gegenübers stelle ich fest, ob die eigene Botschaft aufgenommen und verstanden werden kann. Sobald ich den Eindruck gewinne, dass dies vielleicht nicht mehr der Fall ist, unterbreche ich meine Rückmeldung und wende mich umgehend der Befindlichkeit meines Gegenübers zu. Das gelingt dadurch, dass ich Fragen stelle.



Hier sind einige Fragen, die in dieser Situation hilfreich sein können:

- „Macht das für Sie Sinn, was wir gerade besprechen?“
- „Was geht Ihnen gerade durch den Kopf?“
- „Können Sie mit dem etwas anfangen, was ich gerade gesagt habe?“

Die Antworten auf diese sehr einfachen Fragen ergeben im Normalfall weiteren Stoff für die gemeinsame Diskussion und vertiefen so das Gespräch. Wer solche Fragen stellt, wenn das Gegenüber nicht mehr empfangsbereit ist, der wird als Klartextsprecher wahrgenommen werden. Denn Klartext ist im Grunde nicht nur das, was wir denken, sondern das, was beim Gegenüber ankommt. So alt und trivial diese Einsicht auch ist: Sie hat bis heute nichts an Gültigkeit eingebüßt. Oder um es wieder mit den Worten eines alten Philosophen zu sagen: „Missverstehen ergibt sich von selbst, Verstehen muss auch im Sparring immer wieder hergestellt werden.“ (Friedrich Schlegel)

## Die Kraft der Provokation

Wer heute ein guter Sparringspartner sein will, muss auch gut provozieren können. Das lateinische Wort *provocare* beschreibt treffend, was damit gemeint ist: Es geht darum, jemanden herauszurufen bzw. hervorzulocken. Ich provoziere Kunden, um sie aus der Reserve zu locken, um ihre Denkgewohnheiten zu unterbrechen. Dies ist nach unserer Erfahrung besonders für Führungskräfte sehr wichtig. Denn diese sind Meister darin, sich selbst zu bestätigen, ihren eigenen Zugang für gut und richtig zu befinden und sich gegen Kritik von außen zu wappnen. Psychologisch gesehen, ist diese Fähigkeit, sich selbst zu stabilisieren, extrem wichtig und hilfreich. Für die eigene Weiterentwicklung kann sie allerdings manchmal hinderlich sein. Wenn man mit Führungskräften Klartext spricht, kann es sein, dass die Botschaft nicht sofort zu ihnen durchdringt, sondern am Schutzschild abprallt, den sie sich aufgebaut haben. Hier wirkt gute Provokation Wunder.<sup>5</sup>

Für uns ist gute Provokation eine Kombination aus kritischem Klartext, Humor und Wertschätzung: Ich ziehe mein Gegenüber auf, achte aber sehr darauf, dass dies aus einer liebevollen Haltung heraus geschieht. Denn nur so kann die Provokation ihre positive Wirkung entfalten. Das Gegenteil davon wäre eine zynisch-bittere Haltung. Die meisten Zyniker könnten exzellente Provokateure sein, weil sie verstehen, wie man Sachverhalte kunstvoll zuspitzt. Doch ihre Bitterkeit kommt ihnen in die Quere. Sie entfalten keine Wirkung, weil sie an den Verhältnissen leiden. „Ich wüsste doch, wie es gehen könnte, nur leider hört niemand auf mich!“ Wer diesen oder ähnliche Gedanken pflegt, neigt zur Bitterkeit und verprellt dadurch seine Zuhörer. Wer provokante Äußerungen aus einer wohlwollenden und verständnisvollen Haltung heraus macht, der wird seinen Kunden zunächst auch irritieren. Diese Irritation führt als Erstes dazu, dass der Kunde meine Gesichtszüge genau studiert, um das Gesagte besser zu verstehen. Wenn er in meinem Gesicht dann eine liebevolle und zugewandte Haltung erkennen kann, öffnet sich in den allermeisten Fällen die Tür zu einem intensiven und konstruktiven Gespräch.

<sup>5</sup> Siehe Farelly u. Brandsma (1989) sowie Höfner (2011).

## Nächste Schritte

Wir sind fast am Ende unseres Ausflugs in die angewandte Beratungstheorie. Bevor wir unsere zentralen Empfehlungen zusammenfassen, soll eine abschließende Einsicht den nächsten Schritten gewidmet sein. Denn die Kombination von Ressourcenorientierung und liebevollem Klartext findet in den *nächsten Schritten* den besten Ausdruck. Wenn ich als Sparringspartner arbeite, geht es mir nie darum, das Bestehende oder gar das Vergangene zu adeln oder zu verdammen. Ich fokussiere konsequent auf die nächsten Schritte, die mein Kunde aus meiner Sicht sinnvollerweise unternimmt. Auf der Basis meiner jeweiligen Expertise tue ich also drei Dinge im Sparring:

- Ich beschreibe, welche Ressourcen ich sehe.
- Ich benenne klar den erfolgskritischen Entwicklungsbedarf.
- Ich gebe Empfehlungen für die nächsten Schritte der Führungskraft bzw. ihres Unternehmens.

Es geht mir dabei in den wenigsten Fällen um langfristige Programme oder eine weit ausgreifende Maßnahmenplanung. Das ist nur in einzelnen Fällen sinnvoll, wenn einzelne konkrete Initiativen unternehmensweit ausgerollt werden müssen. Ansonsten ist die Geschäftswelt zu schnelllebig und zu flexibel geworden, als dass langfristige Strategien noch sinnvoll entworfen werden können. Wenn nächste Schritte konkret, realistisch, konzentriert und bewusst getan werden, ist im Sparring mehr erreicht als durch große Konzepte und Visionen, deren Gültigkeit oft schon im Moment des Ausdrucks nicht mehr gegeben ist. Wie heißt es doch so schön? „Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“ Und die ersten nächsten Schritte sind immer die wichtigsten.

## Rezepte

### Problemtrance

- Seien Sie sich bewusst, dass Organisationen Probleme brauchen, um *leben* zu können.
- Denken Sie daran, dass Manager Gefahr laufen, Probleme zu suchen und zu finden und all das Gelungene, Erfolgreiche, Kraftvolle als selbstverständlich vorauszusetzen.
- Rechnen Sie damit, dass diese Problemtrance in Organisationen zu Demotivation, Frustration und Stress führt.

### Bestätigen

- Lenken Sie Ihren professionellen Blick bewusst auf die Ressourcen des Klientensystems. Beleuchten Sie die Stärken der beteiligten Personen und/oder des Teams, vergangene Erfolge und untersuchen Sie den positiven Nutzen von Problemen.

- Wenn Sie dysfunktionales Verhalten beobachten: Finden Sie heraus, welche guten Absichten der handelnden Personen diesem Verhalten zugrunde liegen. Drücken Sie Anerkennung für diese guten Absichten aus.
- Gestalten Sie Beratungssituationen so, dass diese Qualitäten jeweils gut sichtbar werden. Lassen Sie sich nicht von der Problemtrance gefangen nehmen, die Ihnen möglicherweise von den Kunden entgegengebracht wird.

### Challenges

- Sprechen Sie Klartext!
- Machen Sie sich klar, dass Kunden für konstruktiv-kritisches Hinterfragen ihrer Einschätzungen, Pläne oder Projekte meist sehr dankbar sind.
- Üben Sie sich zunächst in möglichst wertfreier Beobachtung und Wahrnehmung dessen, was Kunden Ihnen entgegenbringen.
- Verdichten Sie Ihre Beobachtungen – intuitiv oder analytisch – zu Hypothesen über Logiken und Muster, die bei den Kunden wirksam sein könnten.
- Unterziehen Sie Ihre Überlegungen einem Kommunikationscheck: Was davon kann wie an Ihre Kunden kommuniziert werden?
- Bleiben Sie dabei immer aufmerksam für nonverbale Reaktionen Ihrer Kunden, die sich in den Gesichtszügen und in der Körpersprache widerspiegeln.
- Beachten Sie bei kritischen Rückmeldungen die alte Feedbackregel: Auf drei positive, bestätigende Punkte können ein bis zwei kritische Punkte kommen.
- Stellen sie zwischendurch Fragen, um sicherzustellen, ob Ihr Gegenüber aufnahmebereit ist. Ohne diese Aufnahmebereitschaft können Sie nicht sinnvoll arbeiten.
- Seien Sie bereit, zu provozieren. Achten Sie dabei auf eine humorvolle und liebevolle Haltung.

### Nächste Schritte

- Seien Sie vorsichtig mit dem Vorschlag von langfristigen Programmen und Strategien.
- Empfehlen Sie nächste Schritte, die konkret, realistisch, konzentriert und bewusst unternommen werden können!

### Sparring

- Seien Sie sich bewusst, dass im Sparring mit Managern Organisations- und Personalentwicklung zusammenfallen.
- Verbinden Sie Ressourcenorientierung, kritisches Hinterfragen und das Formulieren klar verständlicher nächster Schritte und schaffen Sie so einen erkennbaren Mehrwert für Ihre Kunden.

## Literatur

Carmann, M. u. C. Baudisch (2003): Entscheidungen und Emotionen – Was tut sich im Bauch der Organisation? In: H. Lobnig et al. (Hrsg.): Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung. Neue Wege in Organisationsberatung, Training und Gestaltung sozialer Systeme. Wiesbaden (Gabler): 203 – 211.

Cooperrider, D. u. D. Whitney (2005): Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. New York (Mcgraw-Hill Professional).

Farely, F. u. J. Brandsma (1989): Provocative Therapy. Cupertino (Meta Publications).

Höfner, N. E. (2011): Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils. Heidelberg (Carl-Auer).

Lévinas, E. (1998): Die Spur des Anderen. Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie. Freiburg (Karl Alber), 4. Aufl.

de Shazer, S. (1994): Words Were Originally Magic. New York (W. W. Norton & Company).

de Shazer, S. a. Y. Dolan (2007): More Than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy. New York / London (Routledge).