

Entscheiden oder Beraten?

Wege für den gelungenen Professionswechsel vom Manager zum Berater

Manager sein, als Berater fungieren, macht das wirklich einen Unterschied? Beide Professionen beschäftigen sich doch mit demselben, agieren in weitgehend gleichen Kontexten?

Ja, wir denken, zwischen *Managen* und *Beraten* existiert ein ziemlicher Unterschied. Gerade wenn es um die erfolgreiche Etablierung als Berater geht, halten wir es für grob fahrlässig, diese Differenz nicht zu beachten. Worin die Verschiedenheit besteht und worauf bei einem Berufsumstieg zweckmäßig zu achten ist, möchten wir in diesem Beitrag beleuchten.

Im ersten Abschnitt *Beweggründe des Aus- und Umstiegs* skizzieren wir die Gründe, welche Manager heute dazu bewegen Berater zu werden. Im Abschnitt *Managen und Beraten: Der relevante Unterschied* gehen wir der Frage nach, was den Kern von Managen und von systemischem Beraten ausmacht und wie sich die beiden Professionen grundsätzlich unterscheiden. Diese Beschreibungen dienen dazu, spezifische Rollenbilder, notwendige Kompetenzen und professionelle Glaubenssätze der jeweiligen Profession als relevante *Referenzlandkarten*¹ zu skizzieren. Im Abschnitt *Anleitungen zum Scheitern* benennen wir exemplarisch einige Verhaltensweisen, mit denen Manager beim Umstieg zum Berater mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern können. Wir denken, dass ein Bewusstsein darüber einen effektiven Beitrag darstellt, erst gar nicht in solche Fettnäpfchen zu treten. Im Kapitel *Dimensionen des Wandels und der Neuorientierung* werden wir Ihnen erfolgssensible Positionierungsdimensionen darstellen, die einen Identitätswandel von der einen in die andere Profession ermöglichen. Dies umfasst innere Haltungen, professionelle Glaubenssätze und die Neuorganisation der Lebenszusammenhänge. Mit der Auflistung einiger Rezepte zum erfolgreichen Professionswechsel beenden wir unsere Betrachtung.

- / Beweggründe des Aus- und Umstieges
- / Managen und Beraten: Der relevante Unterschied
- / Anleitung zum Scheitern
- / Dimensionen des Wandels und der Neupositionierung
- / Essentielle Rezepte für den Einstieg in die Beraterrolle

¹ Mit *Referenzlandkarten* meinen wir komplexitätsreduzierende Abbilder der Realität, die im Dschungel des Berufssalltags nützliche Orientierung beim Denken und Handeln geben.

Beweggründe des Aus- und Umstieges

Organisationen flexibilisieren sich heute zunehmend. Sie reagieren damit auf neue Marktdynamiken und Konkurrenzdruck und versuchen vieles über Bord zu werfen, was schwerfällig machen könnte. Sie wandeln Strukturen und Arbeitsprozesse, internationalisieren ihre Standorte, bereinigen Produktpaletten und „optimieren sich aus“. Dabei werden ganze Führungsebenen neu aufgestellt oder mitunter ersatzlos gestrichen. Statt linear aufzusteigen, geraten Führungskräfte heute zunehmend in eine *Zick-Zack-Karrieredynamik*. Sie verlieren bei Umstrukturierungen ihre Jobs und werden an anderer Stelle – hierarchisch und funktional in unterschiedlicher Verwendung – wieder eingesetzt. Das erzeugt Druck bei Führungskräften, sich selbst neu zu erfinden. Sie satteln um und tun, was Karriereforscher konstatieren: *„Sie bleiben heute nicht Manager auf Lebenszeit, sondern vollziehen zwei bis drei notwendige Berufswechsel in Ihrer Karriereentwicklung!“* Und eine der Optionen lautet: *Unternehmensberater werden!*

Wir möchten uns nachstehend mit dieser speziellen Gruppe von Umsteigern beschäftigen. Das sind Manager, die entweder parallel zu ihrem Manager-Job als Berater tätig sein wollen oder einen kompletten Berufsumstieg zum Berater vollziehen. Die persönlichen Motive hierfür können vielfältig sein. Manche sehen es als sinnvolle und naheliegende Erweiterung ihres Tätigkeitsfeldes an. Zum Beispiel, wenn eine Personalleiterin nebenher als Beraterin Coachings für andere Personalleiter oder Führungskräfte anbietet. *„Da gibt es so viele Kollegen in meinem Umfeld, die an meiner Erfahrung partizipieren können!“* Andere Manager entscheiden sich zum vollkommenen Wechsel nach einem Jobverlust im Zuge betrieblicher Abbaumaßnahmen oder weil sie die Gefahr eines solchen auf sich zukommen sehen. *„Bevor mich die von heute auf morgen hinauskomplimentieren, Sorge ich lieber bei Zeiten selbst für den Tag X vor.“* Andere wiederum sehen den Umstieg als proaktiven Schritt in ihrer persönlichen Lebensplanung. In diesem Falle handelt es sich um einen wohlüberlegten Ausstieg aus der Enge und den Abhängigkeiten hierarchischer Organisationen sowie eine inhaltliche und persönliche Weiterentwicklung zugleich. *„Irgendwie hat es mir gereicht. 25 Jahre Manager zu sein mit all dem Stress und den Anforderungen war mir genug! Ich brauchte Tapetenwechsel und wollte unabhängiger werden.“* Oder es sind wohlverdiente Topmanager, welche die Ernte ihrer beruflichen Entwicklung einfahren wollen (Citrin / Smith 2003) und eine Vertiefung ihrer Interessen nach eigenem Zuschnitt erreichen möchten. Letztere werden dann Aufsichtsräte, Konsulenten, Lobbyisten, Leiter eines Institutes für interkulturelle Verständigung und ähnliches mehr oder eben Unternehmensberater. *„Ich dachte mir, irgendwie wär's doch schade, wenn ich all mein Wissen mit nach Hause in meinen Garten nehme und nur mit den Wühlmäusen teile. Denn meine Gattin möchte sicher nicht, dass ich ihr den Haushalt neu organisiere“.*

Dieser Switch im Beruflichen birgt neben all den Verheißungen und Chancen aber auch Tücken in sich. Aus unserer Erfahrung und Beobachtung handelt es sich dabei keineswegs um ein triviales Unterfangen! Um erfolgreich in die neue Rolle zu schlüpf-

fen, muss das *neue Paar Stiefel* erst ausprobiert und an den Träger angepasst werden. Der Wechsel bedingt in mancherlei Hinsicht ein unterschiedliches Umgehen mit sich selbst, mit neuen Rollenanforderungen und veränderten professionellen Haltungen sowie Wissen, welche zum Teil neu zu erwerben sind. Bisher zweckmäßiges Agieren in der Managerrolle erweist sich in der neuen Rolle als Berater vielfach als kontraproduktiv. Der Kontext des Handelns ist ein anderer geworden!

Um mittel- und langfristig als Berater erfolgreich zu sein, sollten Sie über ein eigenständig entwickeltes und professionell durchdachtes *Konzept* verfügen. Im besten Fall passt dieses zu Ihrer Person, ist für die Bewältigung von Beratungsleistungen in Organisationen geeignet und findet bei Betroffenen sowie Auftraggebern Akzeptanz. Mitunter wird es aber auch – gekoppelt mit einer Portion Ernüchterung – zur Erkenntnis führen, dass man für einen bestimmten Beratungsjob bzw. Aufgabenstellungskontext nicht geeignet ist.

Auch wir haben die Unterschiedlichkeit der zwei Professionen *Manager* und *Berater* im Zuge unserer beruflichen Entwicklung am eigenen Leibe verspürt und – auf sehr unterschiedliche Art und Weise – einen solchen Umstieg vom Manger zum Berater praktiziert². Des weiteren sind wir im Zuge unserer Aus- und Weiterbildungsarbeit für werdende und gestandene Berater³ permanent Zuseher solcher Transformationsprozesse. Immer wieder werden wir in unseren Ausbildungslehrgängen und in danach vielfach weiter besuchten Supervisionen mit diesbezüglichen Fragen Betroffener konfrontiert. Die Rückmeldungen, wie hilfreich der Dialog mit uns darüber gewesen ist, bestärkten uns, das Thema im Rahmen dieses Beitrages aufzugreifen.

Auf den Punkt gebracht, geht es beim Wechsel vom Manager zum Berater um die Ausbildung einer angemessenen professionellen Identität in der neuen Rolle. Zudem stellt sich die Frage, welche spezifischen Beratungskompetenzen zu erwerben sind und nach welchen *professionellen Glaubenssätzen* der Job ausgeübt wird. Mit professionellen Glaubenssätze meinen wir jene „Wissensbestände, die von Personengruppen, die in diesem Berufsfeld tätig sind, erlernt, weitergegeben und geteilt werden“ (Heltzel 2007, S.8).

Hierzu werden wir uns auf den nächsten Seiten auseinandersetzen und Ihnen nützliche Orientierungshilfen anbieten. Natürlich können wir Ihnen damit ein Lernen am Weg nicht ersparen. Aber wir möchten Ihnen helfen, Ihr Bewusstsein für ein effektives Bewältigen des Umstieges zu schärfen und Ihnen hoffentlich manch leidigen Umweg ersparen.

² Vor seiner Tätigkeit für C/O/N/E/C/T/A war Karl Prammer als Manager des Bereich „Organisation und Informationswesen“ in einem Schweizer Versicherungsunternehmen tätig. Und Mathias Weyrer fungierte als Bildungsmanager und Projektleiter an einem internationalen Management Ausbildungsinstitut.

³ Karl Prammer und Mathias Weyrer trainieren Berater am incite Institute der Österreichischen Bundeswirtschaftskammer. Karl Prammer leitet zudem bei incite die BeraterInnenqualifizierung zum Certified Management Consultant und ist im Leitungsteam des Postgraduate Masterlehrgangs MSc Organizational Development für Berater an der Alpenadria-Universität Klagenfurt.

Managen und Beraten: Der relevante Unterschied

Was unterscheidet Managen und Beraten? Warum meinen wir, macht es Sinn, zwischen diesen beiden Professionen zu differenzieren?

Aus Sicht der Systemtheorie stellt das Benennen von *Unterschieden, die einen Unterschied machen* (Bateson 1985, S.582) eine unverzichtbare Voraussetzung für die Identitätsfindung, das Lernen sowie die Entwicklung von psychischen und sozialen Systemen dar. Erst wenn benannt werden kann, was das *Eine* vom *Anderen* unterscheidet, kann bewusst entschieden werden, welches Denken und Handeln verändert, beibehalten oder neu entwickelt werden muss. Menschen agieren – meist mehr unbewusst als bewusst – aus tief verwurzelten Denkmustern und Verhaltensschablonen heraus, mit denen sie in der Vergangenheit Erfolg hatten. Routinen, die sich zum Beispiel in einer Managertätigkeit bewährt haben und auf deren Basis ein Manager im Alltag handelt, können möglicherweise im Kontext von Beratertätigkeiten weniger produktiv – ja mitunter sogar explizit kontraproduktiv – sein.

In diesem Abschnitt wollen wir weder auf alle möglichen und heute praktizierten Ansätze von Managen und Beraten eingehen, noch werden wir die Komplexitätsreduktion soweit treiben und die beiden Ansätze auf jeweils eine Formel reduzieren. Ersteres würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, letzteres würde den vielfältigen Anforderungen an Managen und Beraten sowie der Unmenge existierender Denkschulen und der Praxis widersprechen. Bei unseren Ausführungen handelt es sich um verdichtete Beschreibungen eines uns beiden als plausibel erscheinenden Rollen- und Identitätsverständnisses für professionelles Managen und Beraten. Wir bieten Ihnen diese als Ex-Manager und langjährige systemische Berater an. Wir möchten ein erstes Orientierung gebendes Bezugssystem einführen, vor dessen Hintergrund wir dann unsere weiteren Überlegungen zu zweckmäßigerem und weniger zweckmäßigem Agieren in der Beraterrolle anstellen werden.

Wie verstehen wir Managen?

Manager haben die Aufgabe, für einen Teilbereich oder eine gesamte Organisation die Steuerungsverantwortung sowohl nach innen wie auch nach außen zu übernehmen. Sie stehen in der Letztverantwortung für die Erreichung von Zielen in ganz verschiedenen Dimensionen: Gewinnziele gegenüber den Eignern, Qualitätsziele bezüglich der Anforderungen der Produktionsprozesse und der Kunden, Führungsziele gegenüber den Mitarbeitern, strategische Ziele, Entwicklungs- und Implementierungsziele, operative Leistungsziele und vieles mehr.

Manager sind fester Bestandteil des Systems Organisation. Sie stehen an der Spitze einer hierarchischen Ordnung. Ihre Effektivität misst sich daran, ob sie relevante Entscheidungen treffen oder treffen lassen, welche die aktuelle Handlungsfähigkeit und die strategische Weiterentwicklung einer Organisation gewährleisten. Um Effizi-

enz und Effektivität zu steigern, beseitigen sie Engpässe und stoßen auf unterschiedlichsten Ebenen Entwicklungen an. Sie agieren als Schmiermittel der Organisation, indem sie dort, wo vorhandene Standardabläufe nicht das gewünschte Ergebnis erzielen, eingreifen. Sie verhindern Reibungsverluste und aktivieren nicht gehobene Potenziale. Je nach Selbstverständnis und Unternehmenskultur ist ein Manager seiner Organisation mehr oder weniger mit *Haut und Haar* verpflichtet. Ohne einen Loyalitätsbruch zu riskieren, kann sich ein Manager dieser Verpflichtung nicht entziehen. Er wird im Wechselspiel von seiner Organisation vereinnahmt und handelt – je nach Autoritätszuschreibung und Einflussmöglichkeit auf das mitbestimmende Umfeld – in einem Korsett von strategischen, kulturellen und mikropolitischen Gestaltungsmöglichkeiten. Manager handeln in einem Korridor von Erwartungen Dritter, denen sie sich mehr oder weniger anzupassen haben. Um den Gestaltungsideen, über welche sie selbst verfügen oder die an sie herangetragen werden, zum Durchbruch zu verhelfen, arbeiten Manager aktiv mit Macht. Damit bringen sie die ihnen notwendig erscheinenden Dinge zum Wirksam werden, reduzieren gleichzeitig aber auch Komplexität, Vielfalt und Unsicherheit auf ein hilfreiches – mitunter aber auch unzulässiges – Maß. Sie funktionalisieren ihre Umwelt mit ihrem Agieren; mit all den Chancen und Risiken, die einem solchen Vorgehen innewohnen.

Ihre Interventionen setzen im Regelfall direkt am System an. Sie veranlassen Maßnahmen, die für gewöhnlich unmittelbar wirken sollen. Sie geben Handlungen vor, die von den Mitarbeitern zu tun oder zu unterlassen sind. Das praktizieren sie mit der Absicht, dass ihre Vorgaben in ihrem Sinne weiterverfolgt werden. Besteht aus ihrer Sicht Handlungsdruck, agieren erfolgreiche Manager vielfach nach der Devise: „*Lieber mit 80 Prozent rechtzeitig im Ziel als mit 100 Prozent am Weg in Schönheit gestorben!*“

Manager suchen vielfach weniger reflexiv als reflexartig nach Lösungen. Häufig fehlt Zeit und Ressource, sich lange mit tiefgreifenden Problemanalysen und Lösungsbewertungen zu beschäftigen. Aus Handlungsdruck und infolge ihrer Letztverantwortung sind Manager gezwungen, ihre Entscheidungen mehr intuitiv als auf Basis einer umfassenden Daten- und Faktenlage zu treffen. Es gilt, ein bedrohliches Problem möglichst rasch aus der Welt zu schaffen. Nur so kann sich ihr Blick wieder frei auf notwendige Steuerungseingriffe und sich auftuende Optionen richten. Auch der operative Druck von unten, die Dringlichkeit anstehender Entscheidungen zu unaufhaltsam eintretenden Ereignissen lässt ihnen vielfach nur kurze Zeit und nötigt sie zu wenig abgesicherten Entscheidungen. Henry Mintzberg drückt diese Realität treffend mit der Aussage aus: „*Ich will es nicht gut – ich will es Dienstag*“ (Mintzberg 2010, S.33). Denn aus Sicht ihrer Vorgesetzten und der Aktionäre sollen Manager im Regelfall Dinge rasch bewegen und zur erfolgreichen Umsetzung bringen. Im Kern ist Managen ein Prozess des strategischen und operativen Entscheidens und der zielgerichteten Lenkung von Arbeitsprozessen und Betriebsmitteln. Henry Mintzberg (2010 S.35) bringt dies auf den Punkt, wenn er schreibt: „*Der Manager arbeitet in einem gnadenlosen Tempo (weil immer etwas aus dem Ruder gerät oder nicht geregelt ist), seine Tätigkeiten sind durch Kürze, Vielfältigkeit und Unterbrechungen ge-*

kennzeichnet (weil sich mit nur einer Sache zu beschäftigen zu riskant ist), und er geht streng handlungsorientiert vor (weil er für Bewegung und schnelle Ergebnisse steht).“

Wie verstehen wir Beraten?

Beratung hat die Aufgabe, eine abrufbare Hilfestellung und Ressource für die Lösung spezifischer Problemlagen einer Person, eines Teams oder einer Organisation bereitzustellen. Im Normalfall steht ein Unternehmensberater außerhalb der Organisation, zumindest aber immer außerhalb des von der Beratung betroffenen Ausschnittes der Organisation. Er ist externer Dienstleister und agiert strukturell eigenständig auf Augenhöhe mit den Repräsentanten des *Klientensystems*. Der Berater arbeitet abrufbar und auftragsbezogen. Beratung fokussiert ausschließlich auf ein abgrenzbares Problem oder Gestaltungsfeld in einer Organisation, einschließlich der direkt involvierten Betroffenen des Klientensystems.

Die Arbeitsgrundlage einer Beratung ist ein zwischen dem Berater und dem Klienten vereinbarter Auftrag. Dieser spezifiziert die erwartete Leistung samt den Erfolgskriterien, den dazugehörigen Konditionen und Verantwortungen. Wie detailliert man dabei in die Tiefe geht, ob überhaupt und wie präzise beispielsweise die Rolle der einzelnen Akteure sowie die damit verbundenen Pflichten und Verantwortungsübernahmen ausformuliert werden, hängt vom Beratungsansatz und dem konkreten Unternehmenskontext ab. Dies bleibt jedoch nie beliebig und folgenfrei.

Ein Berater ist im Regelfall dann effektiv in seinem Tun, wenn er etwas mitbringt, etwas sehen kann oder etwas anstößt, wozu das System selbst nicht in der Lage ist. Er kann beispielhaft Wissen einbringen, Analysen erstellen, Fachfragen lösen und Lösungsvorschläge machen. Er kann Beispiele aus anderen Beratungskontexten beibringen, kommunikative Prozesse anregen, steuern und moderieren, passende Instrumente zur Verfügung stellen. Oder er regt zum Reflektieren, Lernen und Entwickeln relevanter Dinge an. Letztendlich setzt Beratung an fehlenden oder zu aktivierenden Ressourcen an, über die ein System vorübergehend oder dauerhaft nicht verfügt, diese jedoch benötigt. Eines kann und sollte Beratung – zumindest so wie wir diese hier systemisch in Abgrenzung zum Management definieren wollen – jedoch nicht: hierarchisch Anweisungen geben. Wenn dies ein Berater tut, dann avanciert er in unserer Diktion zu einem *Manager auf Zeit*. Natürlich stellt auch das durchaus eine Handlungsoption dar. Es ist jedoch vielfach mit wirksamen Konsequenzen für die nachfolgende Gestaltung von Beratungen im selben System verbunden.

Berater agieren jenseits des hierarchischen Gefüges einer Organisation. Neben den Standards seiner Profession sollte ein Berater nur dem Auftrag, den er mit der Organisation im Dialog geschlossen hat, also der *Sache* verpflichtet sein. Das beratene Klientensystem bleibt im Rahmen einer Beratung in seinen Entscheidungen autonom. Es verwertet die Beiträge des Beraters nach eigenen Interessen und dem Gebrauchswert, den das Klientensystem in seiner spezifischen Logik den Beiträgen zu-

schreibt. Was aus der Beratung wird, entscheiden letztendlich immer die Beratenen selbst (Pohlmann 2002). Berater erzielen langfristig Wirkung, indem sie eine beauftragte Problem- oder Fragestellung ganzheitlich erfassen, nur in relevante Details gehen und dadurch ausgelöste und vorhandene Widersprüche herausarbeiten. Sie helfen herauszufinden, welche davon im Entweder-Oder-Modus bearbeitet werden können oder welche auszubalancieren sind. Sie bekommen Wirkung, indem sie Lösungswege oder auch nur zweckmäßige Herangehensweisen an eine Fragestellung aufzeigen, passende alternative Lösungsoptionen bereitstellen und situationsadequat moderieren. Berater sind dabei *Partei* der beauftragten Sache, des beidseitig akzeptierten Auftrages und der Lösungsfindung für eine Problemstellung. Sie sind jedoch nicht Partei für eine bestimmte Lösung, welche sie womöglich auch noch selbst eingebracht haben. Bei letzterem würden sie ihre Rolle von *Berater einer Fragestellung* zum *Verkäufer einer Lösung* wechseln.

Diese Rolle zu halten ist für Berater und Auftraggeber nicht immer einfach. Die Vertreter des Klientensystems möchten sich vielfach durch Verantwortungsübergabe an den Berater selbst entlasten. Ein Klientensystem profitiert jedoch bei dieser Art der *Macht-abstinenten* Rollenwahrnehmung von der *Außensicht* und *Neutralität* beziehungsweise *Allparteilichkeitszuschreibung*⁴ des Beraters. Der Berater kann den berühmten *Baum im Wald* sehen, bringt relevantes Fachwissen ein und stellt optional Lösungsideen zur Verfügung, die sich in ähnlichen Kontexten bewährt haben. Je *neutraler* ein Berater dabei einer Lösungsoption gegenübersteht, je *allparteilicher* er gegenüber den Akteur(s)gruppen des Klientensystems agiert, desto wirksamer und akzeptierter wird er im Klientensystem für eine adäquate Problemlösung fungieren können. Dies setzt aber voraus, dass Auftraggeber und Schlüsselpersonen den Wert dieses parteifreien, unabhängigen Agierens erkennen und den Berater nicht als Durchsetzer ihrer persönlichen Interessen funktionalisieren.

Eine Sonderform stellen *interne Berater* in Organisationen dar. Der Umstand, dass sie quasi als *interne* Dienstleister fungieren, führt häufig – um zumindest ein notwendiges Mindestmaß an Unabhängigkeit zu erzeugen – zu einem erhöhten Positionierungsbedarf. Diese relative Unabhängigkeit ist oft nicht leicht herstellbar und noch weniger einfach über einen gesamten Beratungsprozess haltbar. Die gewohnte Routine des hierarchischen Zugriffes von Managern auf ihre Mitarbeiter macht auch vor einem internen Berater nicht halt. Ebenso folgen interne Berater häufig selbst – weil so konditioniert – rasch und wenig reflektiert Anordnungen von oben. Dabei kann es sich um eine Anweisung handeln, welche unmittelbar auf die Beratung abzielt und den Mehrwert von Beratung schwächt. Oder es handelt sich *nur* um den unvermittelten plötzlichen Abzug der Ressource für *im Augenblick Wichtigeres*. Beides wirkt sich auf den Beratungsprozess aus.

⁴ *Allparteilichkeit* meint hier eine mehrfachgerichtete Parteinahme im Sinne Boszormenyi-Nagy's „*Multidirectional Partiality*“ (Boszormenyi-Nagy, Ivan; 1987 z.B. S.99). Das bedeutet zum einen ein sich offenes Einlassen in die Wirklichkeitswelten der verschiedenen Akteursgruppen und zum anderen jedem Beteiligten *Sprache* geben, sodass dessen Wirklichkeitswelt von den übrigen Beteiligten überhaupt wahrgenommen werden kann.

Abbildung 1 liefert einen Überblick über die essentiellen Unterschiede zwischen dem zweckmäßigen Selbstverständnis eines Managers und eines Beraters sowie dem, was deren Handeln jeweils idealtypisch antreibt.

Der Berater	Der Manager
ist – mit Ausnahme des internen Beraters – ein strukturell von der beratenen Organisation unabhängiger externer Dienstleister	ist ein strukturell an die Organisation gebundenes gestaltendes Mitglied eben dieser Organisation
agiert als Auftragnehmer parteilich für die Erfüllung des Auftrages, aber allparteilich und absichtsbewusst im Umgang mit Interessenskonstellationen im Unternehmen und bei der Lösungsfindung	agiert parteilich als Vertreter von Organisationsinteressen und als Auftraggeber/ Letztverantwortlicher für die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen eines Beratungsauftrages
zeichnet primär für die Konzeption und Prozessgestaltung von Entwicklungsvorhaben, das Sparring mit internen Systemrepräsentanten verantwortlich und ist Experte für die Lösungsfindung oder Lösungsalternativen	zeichnet primär für die strategische und operative Steuerung und Zielerreichung der Organisation durch machtgestützte Entscheidungsfindung verantwortlich und ist Handelnder und Entscheider
arbeitet mit einem definierten Ausschnitt der Organisation (Klientensystem) nach zweckmäßigen Spielregeln, die mit den Repräsentanten der Organisation für den Beratungsauftrag spezifisch vereinbart werden; die restliche Organisation ist relevantes Umfeld	agiert immer im Kontext der gesamten Organisation mit deren spezifischen Spielregeln, Abläufen, Machtstrukturen und Kultur; er bleibt als Auftraggeber im Rahmen einer Beratung der Brückenkopf zum relevanten Umfeld
blickt primär einmal von außen in die Organisation hinein: die Beibehaltung der Außensicht steht vor der Übernahme einer Innensicht, welche einzunehmen jedoch fürs Ankoppeln an das Klientensystem ebenfalls erforderlich ist	blickt primär einmal von innerhalb der Organisation auf diese und nach außen in das relevante Umfeld: die Beibehaltung der Innensicht steht vor der Übernahme der Außensicht, welche einzunehmen jedoch für die Absicherung der Stabilität und Entwicklung der Organisation ebenfalls erforderlich ist
arbeitet auf Basis einer Metasicht und tiefergehenden Problemanalyse zur Komplexitätsdurchdringung	arbeitet handlungs- und aktionsorientiert unter Zeitdruck zur zielbezogenen Komplexitätsreduktion
trägt Letztverantwortung für die Erfüllung des Beratungsauftrags, den Weg, der zum Ziel führt, und für die Professionalität der Beratung	trägt Letztverantwortung für das Treffen notwendiger Entscheidungen und die Erreichung der Organisationsziele

Abbildung 1: Die unterschiedlichen Selbstverständnisse von Managern und Beratern im Überblick

Diese Gegenüberstellung von *Managen* und *Beraten* eröffnet ein weites Feld, mit welcher Haltung Berater und Manager ihrem Job nachgehen können. Zugleich engt es dieses aber auch ein. Professionalität und gelingende Kooperation bedeutet in diesem Zusammenhang, dass jede Seite ihren Part spielt und sich auf die jeweils andere Seite einstellt und verlassen kann. Problematisch wird es in begleiteten Vorhaben insbesondere dann, wenn Berater beginnen wie Manager zu agieren und umgekehrt. Beispielsweise wenn Berater – anstatt das Management in die Verantwortung für die Umsetzung zu bringen – diese selbst betreiben. Oder wenn sie für Betroffene in den Kampf ziehen, um scheinbar Relevantes gegenüber dem Management durchzusetzen. Der relevante Unterschied geht dabei verloren und damit auch der Mehrwert von Beratung in einem System.

Berater, die gestern noch Manager waren, sind hier doppelt gefährdet. Findet ein unzureichend reflektierter Rollenwechsel vom Manager zum Berater statt, so tut sich rasch ein Reservoir an Möglichkeiten des *Scheiterns* auf!

Anleitung zum Scheitern

Warum sollten Sie sich als angehender Berater mit dem Scheitern beschäftigen? Natürlich nicht, weil wir Ihnen das wünschen. Ganz im Gegenteil, um Ihnen eben dieses Scheitern möglichst zu ersparen!

Zwischen dem Erfolg vor und nach Ihrem Professionswechsel liegen eingeübte und möglicherweise tief verwurzelte Routinen, Denkmuster und Verhaltensschablonen. Beim Managen waren Sie damit vielleicht erfolgreich, in der Welt des Beratens wirken diese jedoch möglicherweise nicht mehr produktiv. Diese – Ihre persönlichen – Fallen zu kennen, verhindert dass Sie auf die viel zitierte heiße Herdplatte fassen müssen. Deshalb haben wir nachstehend einige typische Anleitungen zum Scheitern⁵ formuliert.

Zum Einstieg ein Fallbeispiel:

Ein Manager der dritten Ebene eines international tätigen Großkonzerns hatte es mit Managern großer Unternehmen quer über den Erdball zu tun. Einmal im Jahr wurde er von einigen Geschäftspartnern zu einer groß angelegten Segelregatta eingeladen. Diese gemeinsam verbrachten eineinhalb Wochen waren als Dankeschön an ihn und Kollegen des gehobenen mittleren Managements aus anderen Unternehmen für gute Kooperation gedacht. Gleichzeitig dienten sie als effektives Forum, die Geschäftsbeziehungen weiterzutreiben.

⁵ Unser Arbeiten mit *Scheiterrezepten* geht auf Paul Watzlawick's „*Anleitung zum Unglücklichsein*“ [P.Watzlawick, 1983] zurück. In Umkehrung von Watzlawick's Buchtitel "*Vom Schlechten des Guten*" (P.Watzlawick, 1983) fokussieren wir dabei auf „*Die positive Kraft des negativen Denkens*“. Ausführlich beschrieben wird die Anwendung dieses Ansatzes im Buch „*Radikale Marktwirtschaft*“ von Fritz B. Simon und C/O/N/E/C/T/A [F.Simon / C/O/N/E/C/T/A, 1992, S.126]. Wir bezwecken damit zweierlei:

- / Einmal steht da die Überlegung, dass es bei der Realisierung einer Aufgabenstellung überlebenssicherer sein kann, sich mit den – zehn quasi „tödlichen“ – Scheiterfällen zu beschäftigen als nur auf jene Aspekte zu achten, die unmittelbar produktiv erscheinen. Was nützen 100 praktizierte erfolgsfördernde Aktivitäten, wenn eine "tödliche" Aktivität bzw. Unterlassung übersehen wird. Dadurch wird ermöglicht, das Nicht-Zustandekommen dieser Scheiterfällen vor dem Start der Aufgabenbearbeitung aktiv abzusichern. Gleichzeitig verfügt man damit über eine Handlungssequenz, die es einem erlaubt, ihr dysfunktionales Eintreten bewusst zu beobachten und damit frühzeitig unmittelbar gegensteuern zu können.
- / Zum anderen steht dahinter die Überlegung, dass sich Akteure bei der notwendigen Übersetzungsleistung von „nicht tun sollen/dürfen“ in „tun sollen/dürfen“ auf einer konkreten Handlungsebene bewusster werden, was dies für das eigene Handeln bedeutet und worin die eigenen kontraproduktiven, relevanten Konditionierungen bzw. die diesbezüglichen Verführungen aus der relevanten Umwelt liegen.

Völlig unerwartet wurde der Manager im Zuge einer Umstrukturierung im Unternehmen mit Golden Handshake freigesetzt. Nach einer kurzen Phase tiefer Betroffenheit über diesen de facto Hinauswurf, beschloss er – ausgestattet mit neuer Energie und Erfolgsüberzeugung – selbstständiger Unternehmensberater zu werden. Diese Wahl erschien ihm als naheliegende und erfolgversprechende Option. KnowHow war aus seiner jahrzehntelangen engagierten Managementtätigkeit zur Genüge vorhanden, robuste Kundenbeziehungen existierten ebenso und es galt die überraschend gewonnene Freiheit nicht wieder zu verlieren.

Er nutzte das gewonnene fremdfinanzierte freie Jahr zur Vorbereitung auf die neue Herausforderung in seinem Berufsleben. Pläne und Vorgehen skizzierte er im Rahmen einer Beraterqualifizierung so: *„Zuerst hab’ ich mich mal ordentlich von dem Schock und dem Auspowern erholt. Jetzt bereite ich alles für den Start ins zweite Berufsleben vor. Ein eigenes Büro, Ideen zu Beratungsprodukten und diese Ausbildung zur Steigerung meiner Kompetenz sind der Anfang. Im Sommer gibt’s dann wieder die Regatta mit meinen früheren Kooperationspartnern und zukünftigen Auftraggebern. Darauf freu’ ich mich schon richtig! Und danach leg ich bei meinen Freunden als Berater richtig los. Die Qualifizierung hier nutze ich zum Knüpfen von Kooperationen mit Kollegen und Kolleginnen damit ich den Markt dann auch wirklich bedienen kann. Für den Anfang hab’ ich mir gerade eine Teilzeit-Büroassistenz organisiert.“*

Ein dreiviertel Jahr später stellte sich heraus: Bis auf eine kleine Mitwirkung bei einer Beraterkollegin war am Markt nichts gelaufen. Zur Regatta war er nicht einmal eingeladen worden – für ihn total unerwartet und alle Pläne zunichte machend. Was er völlig falsch eingeschätzt hatte: Bei der Regatta war er über Jahre weniger als Person denn als Vertreter eines Großkonzerns eingeladen worden. Ohne Großkonzern mit dessen Aufträgen und Möglichkeiten im Rücken hatte seine Anwesenheit bei der Regatta für die früheren Geschäftspartner ihre Relevanz verloren.

Das Beispiel führt plastisch vor Augen, wie die irrige Einschätzung des relevanten Kontexts zu einem Scheitern führen kann. Ein erstes Rezept zum Scheitern aus diesem nicht untypischen Fall lautet:

Gehen Sie davon aus, dass Sie Ihre bisherigen Geschäftsbeziehungen eins zu eins übernehmen können. Ihre Geschäftspartner von früher sind vor allem an Ihnen als Person interessiert und vertrauen voll und ganz auch auf Ihre neue Kompetenz, sie erfolgreich zu beraten!

Geschäftlich motivierte Beziehungen und Business-Netzwerke haben meist eine sehr diffizile und fragile Grundlage. Sie bleiben solange aufrecht, wie vermutet wird, dass möglichst kurzfristig ein Nutzen für die Netzwerkteilnehmer erzielt werden kann. Jeder muss dazu bereit sein, etwas in die Austauschbeziehungen zu investieren und in Vorlauf zu treten – zum Beispiel eine Regatta zu organisieren oder persönliche Beziehungen zu pflegen. Personen fungieren dabei primär als Repräsentanten von attraktiven Ressourcen und Möglichkeiten. Gute persönliche Beziehungen können ein Schmiermittel darstellen, bilden aber letztendlich nur in den seltensten Fällen länger-

fristig die Existenzgrundlage. Diese strukturell angelegte Eigenlogik beruflicher Beziehungsgeflechte hat eine wichtige Bedeutung als Teil des Business, sollte aber auch als solche – und nicht mehr – erkannt werden. Unsere daraus abgeleitete Empfehlung lautet daher: Machen Sie sich bewusst, was bestehende Netzwerke realistisch wirklich leisten können! Bauen Sie neue Netzwerke auf! Oder tun Sie sich die Eselstour an und positionieren sich aktiv im alten Netzwerk neu als Berater! Aber Achtung: Mitunter stellen in der Beratung gerade alte Beziehungen ein Handicap dar. Sie erzeugen nämlich bei organisationsinternen Akteuren, die nicht ihrem alten Beziehungsgeflecht angehören, rasch kontraproduktive Parteilichkeitszuschreibungen. „*Eh‘ wissen, dass ist doch der Spezi⁶ vom Chef!*“

Im nächsten Scheiterrezept greifen wir die Aussagen von weiter oben zur Machtausübung beim Managen wieder auf. Es lautet:

Versuchen Sie als Berater Macht in Organisationen zu gewinnen! Damit gelingt es Ihnen leichter, Ihre Ideen zu realisieren. Setzen Sie von Anfang an aufs richtige Pferd! Unterstützen Sie aktiv jene Machtgruppierungen im Unternehmen, welche die aus Ihrer Sicht richtige Lösung vertreten!

„*Power is the capacity to effect (or affect) organizational outcomes.*“ schreibt Henry Mintzberg (Mintzberg 1983, S.). Da Sie als erfolgreicher Manager gelernt haben, Macht gezielt für das Erreichen von Ergebnissen einzusetzen, liegt es nahe, dass Sie – vielfach mehr instinktiv konditioniert als bewusst – versuchen werden, auf dieser Klaviatur weiter zu spielen. In der *Rolle Berater* sind damit aber erhebliche Risiken verbunden. Spreizen Sie sich als Berater in einer Organisation in das aktuelle Machtgefüge des Managements, werden Sie auch wie ein Konkurrent behandelt. Nur haben Sie in diesem Spiel für gewöhnlich die weitaus schlechteren Karten in der Hand! Subtil und mannigfaltig sind die Strategien, Sie zu neutralisieren, zu funktionalisieren oder als Eindringling abzuschütteln.

Stellvertretend für das Management, das eine Veränderung nicht erledigen konnte oder wollte, lässt man Sie beispielsweise – quasi als Machtmarionette – ein Gestaltungsvorhaben starten. Was liegt näher, Sie dann scheitern zu lassen, um den eigenen Stellenwert wieder zu festigen. Oder aber Sie setzen sich durch und entmündigen das Management in dem Sie dieses vor der restlichen Organisation vorführen. Das entwertete Management wird dann möglicherweise nach Ihrem Abgang mit Autoritätsproblemen zu kämpfen haben, für die man Sie verantwortlich machen wird.

Wir haben dazu den paralysierten Geschäftsführer eines mittelständigen Unternehmens vor Augen, der mit seinem gesamten Management im Rahmen eines Strategieprozesses vom Berater *overruled* worden war. Der Berater hatte sich die Rolle des Einpeitschers vor der Mannschaft angeeignet. Er ließ das daneben sitzende Management spüren, dass es die Situation nicht im Griff hatte. Dieses gewährte ihm zu handeln, brachte er doch wieder Bewegung ins erstarrte Unternehmen. Bei der Implementierung des (von ihm aufs Auge gedrückten) Strategiekonzeptes, unterstützte

⁶ „Spezi“ steht im Wienerischen für Freund.

ihn das Management dann nicht mehr. Es lebte mit dem Kollateralschaden eines schlecht – aber eben doch – gelungenen Strategieprozesses. Als wir dort zu einer anderen Thematik zu arbeiten begannen, durfte das Wort „Berater“ nicht in den Mund genommen werden. In Absprache mit der Firmenleitung wurde die Bezeichnung *Coach* anstatt gewählt.

Aus dieser Episode möchten wir gleich ein nächstes Rezept für wahrscheinliches Scheitern ableiten:

Agieren Sie immer so, wie Sie als Manager in einer brenzligen Situation gehandelt hätten. Seien Sie dabei konsequent und decken Sie notfalls schonungslos die Fehler des Managements auf. Das sichert Ihnen ganz oben und ganz unten eine nützliche hohe Autoritätszuschreibung.

Diese Art des Agierens mag zur Positionierung als Manager mitunter durchaus zielführend sein. Als Berater kann dies rasch die letzte gewonnene Schlacht gewesen sein. Noch während Sie sich als Berater auf ein nächstes Kräfteressen mit einem Teil des Managements vorbereiten, wird dann beispielsweise der Beratungsauftrag unter dem diffus benannten Vorwand unvorhersehbar eingetretener und im Augenblick nicht näher schilderbarer Veränderungen ausgesetzt. .

Eine weitere Anleitung zum Scheitern, die wir Ihnen mitgeben möchten, lautet:

Greifen Sie als Berater vor allem auf ihr Fachwissen zurück, welches Sie sich mühsam als Manager erworben haben. Da kann Ihnen niemand etwas vormachen. Zeigen Sie, dass Sie Ihr Geld wert sind und nutzen Sie jede Gelegenheit, sich über fachliche Arbeit im Klientensystem zu profilieren.

Aus unserer Beobachtung stürzen sich viele ex-Manager der zweiten, dritten Leitungsebene bei ihren ersten Gehversuchen als Berater reflexartig auf Inhalte und die Ergebniserreichung in der Sache.

Eine Beobachtung dazu: In einer Beraterausbildung bieten wir einen Übungsfall an. In diesem ist, abgeleitet von einem realen Briefing in einem Unternehmen, ein Vorgehenskonzept für die Erarbeitung eines Führungsleitbildes und dessen Implementierung zu erstellen. Mit wiederkehrender Regelmäßigkeit verstricken sich angehenden Berater mit Managementhintergrund – um nichts weniger als jene mit Expertenvergangenheit – in eine inhaltliche Diskussion. Im Handumdrehen arbeiten sie daran, wie das Führungsleitbild konkret ausformuliert werden kann, welche Leitbilder sie schon selbst erarbeitet haben, welche Leitbildinhalte ihnen wichtig erscheinen. Und dies obwohl aus dem Ausschreibungstext eindeutig hervorgeht, dass das Managementteam des ausschreibenden Unternehmens und nicht das Beraterteam die inhaltliche Konzeptionsarbeit leisten soll. Die Berater sollen ein funktionales Vorgehensdesign erstellen sowie den Prozess fachmännisch begleiten und moderieren. Vielen unserer angehenden Berater scheint es ungewohnt zu sein, primär einmal in Prozessschritten und Prozessarchitekturen zu denken; – auf den Weg, das *Wie* zu achten, und nicht auf das *Was*, den Inhalt.

Da in der Managementpraxis Erfolgzuschreibungen meist weniger über die *Wie-Ebene* – also über ein zweckmäßig durchgeführtes Vorgehen –, sondern vielmehr auf der *Was-Ebene* – also über herzeigbare Resultate, funktionierende Lösungen – erzielt werden, dürfte hier eine Konditionierung vorliegen. Im Gegensatz zur inhaltlichen Lösungsebene existiert in Organisationen und beim Management für die Prozessebene meist ein weniger ausgeprägtes Vokabular. Die Prozessebene passiert häufig mehr als sie explizit gestaltet wird. Generell beobachten wir, dass viele Berater im Klientenkontakt Sicherheit und Vertrauen über die Inhaltsebene zu erzielen versuchen und weniger über die Prozessebene herstellen. Aber gerade deshalb, weil die Kompetenz einer Organisation und des Managements meist mehr auf der Sachebene liegt, sollte Beratung – zumindest immer auch – auf die Prozessebene fokussieren. Unterlassen Sie dies und stürzen Sie sich gleich wie unsere Qualifizierungsteilnehmer auf die Inhaltsebene, so bleibt möglicherweise der Klient – und damit auch Sie – auf dem *Prozessproblem* sitzen! Da im Regelfall Lösungen aber nur so viel Wert sind, wie diese im Klientensystem auch akzeptiert werden und ins Laufen kommen, kann dies fatale Folgen haben. Ein Beratungsvorhaben wird dann trotz einer wunderbaren Lösung zum Misserfolg.

In eine ähnliche Richtung zielt unsere nächste Anleitung zum Scheitern:

Sorgen Sie als Berater persönlich für schnelle inhaltliche Ergebnisse. Das schafft beim Auftraggeber Sicherheit, dass Sie der Richtige sind. Übernehmen Sie Verantwortung für eine rasche Zielerreichung – so wie Sie dies ja auch als Manager tun mussten!

Dieses Rezept beleuchtet eine Falle, in welche Sie als Berater mit Managementsozialisierung leicht geraten können. Als Berater sind Sie entsprechend der zu Beginn dieses Artikels skizzierten Managementlogik häufig mit der Erwartung konfrontiert, etwas zu verbessern, zu bewegen, und das möglichst schnell.

Bleibt der rasche Beratungserfolg aus, geraten Sie eventuell unter Erfolgsdruck und beginnen, um nicht vordergründig zu scheitern, das Klientensystem bei der von Ihnen begleiteten Entwicklungsarbeit anzutreiben. Funktioniert das nicht, besteht die Tendenz, dass Sie persönlich zunehmend Energie sowie Hirnschmalz in das Vorhaben investieren und damit schleichend – aber konsequent – mehr und mehr Verantwortung für die Zielerreichung im Klientensystem übernehmen. Dieses Engagement wird von den Vertretern Ihres Klientensystems im Regelfall auch gerne angenommen, erspart es diesen doch Arbeit und entlastet sie von der Verantwortung für die Zielerreichung.

Zugleich birgt ein solches Vorgehen die Konsequenz in sich, dass letztlich primär Sie für das Weiterkommen des Vorhabens verantwortlich gemacht werden. Sie sind der geworden, welcher die anderen am Seil nach vorne ziehen muss. Als Manager mussten Sie diese Verantwortung übernehmen, ob Sie wollten oder nicht! Als Berater sollten Sie diese Über-Verantwortung möglichst zurückweisen. Gleichzeitig sollten Sie explizit klären, wofür Sie als Berater – originär Mehrwert erzeugend – verantwortlich sein können und wofür nicht sowie worin der konkrete Beitrag der Vertreter des

Klientensystems selbst liegt. Ein solcher Dialog sollte möglichst frühzeitig erfolgen; - weniger appellhaft auf theoretischer Ebene als auf ganz konkreter Handlungsebene mit Beispielen sowie Preis/Gewinn-Überlegungen unterlegt.

Mit folgendem Rezept aus unserem Scheiter-Potpourri möchten wir fortsetzen:

Gehen Sie davon aus, dass letztendlich eine klare Anleitung – sowohl auf Vorgehens- wie auf Lösungsebene – die effektivste Beratungsform ist. Alles andere zeugt von Schwäche und nur bedingter Kompetenz. Letztendlich braucht es jemanden, der sagt, wo es lang geht! Besonders bei Situationen, in denen ein Quantum Unsicherheit im Spiel ist und in denen gehandelt werden muss.

Grundsätzlich existieren zwei paradigmatisch unterschiedliche Beratungsstile: der direktive Stil – im Englischen mit *Advising* spezifiziert – und der non direktive Stil – im Englischen *Counseling* benannt. Beim *Advising* bleibe ich als Berater in der Expertenrolle, gebe dem Klienten eine von mir für sinnvoll erachtete Lösung vor und leite den Klienten bei der Durchführung an. Beim *Counseling* geht der Berater in die Rolle des Prozessbegleiters, gibt Hilfe zur Selbsthilfe, unterstützt den Klienten bei dessen eigenen Lösungsfindung. Beide Stile sind legitim, und meist werden diese auch nicht in Reinkultur praktiziert. Jeder dieser Beratungsstile impliziert aber eine andere Dynamik. Die Verantwortung für das Gelingen und das Finden der Lösung liegt einmal mehr beim Klienten und das andere Mal mehr beim Berater.

Diese Differenzierung kann in gleicher Weise auch idealtypisch für Managementstile herangezogen werden. Manager handeln im Regelfall diesbezüglich oft nach klaren Prioritäten. Innerhalb bestehender Leitplanken versuchen es Manager zuerst mit *Counseling*. Sie spielen sich frei, delegieren an ihre Mitarbeiter, ermuntern diese sich einzubringen. Gerät dabei jedoch die eigene intendierte Lösungsidee ins Wanken oder beginnt sich eine Sache dahinzuschleppen, wird auf *Advising* umgestiegen.

Dieses Vorgehen sichert dem Manger eine ressourcenökonomische, zielorientierte und zeitgerechte Aufgabenerbringung. Das hat aber als nachhaltige Konsequenz, dass bei Mitarbeitern keine Entwicklung oder selbstständiges Handeln angestoßen wird und tendenziell angepasstes Verhalten und Unselbstständigkeit die Folge ist. Für Manager kann dieses Verhalten ein zweckmäßiger Führungsstil sein. Schlägt dieses Muster bei werdenden Beratern durch, so kippen diese auch dann, wenn ausreichend Lösungspotenziale im Klientensystem vorhanden wären, auf die Seite des *Advising*. Dies ist jedoch wenig förderlich für die Etablierung einer optimalen, kompensatorischen Berater/Klienten-Beziehung⁷.

Auch hierzu ein Beispiel aus unserer Praxis: Das Top-Management eines Produktionsbetriebes wollte die bestehende Führungskultur im Unternehmen von einem auf Befehlsausgabe bestimmten Vorgehen in Richtung aktive Mitarbeiterpartizipation

⁷ Unsere Überlegungen zur Zweckmäßigkeit eines primär auf Kompensation fehlender oder aktuell nicht aktivierbarer Kompetenzen im Klientensystem finden Sie weiter hinten im Beitrag *Kompensatorische Organisationsberatung – ein praktisches Referenzsystem zur bewussten Anlage von Beratungen sowie zur Selbstdiagnose und persönlichen Entwicklungsverschreibung*.

transformieren. Dazu wurde im kleinen Kreis des Top Management gemeinsam mit einem externen Experten ein Konzept für ein partizipativ gestaltetes Mitarbeitergespräch entwickelt. Dieses wurde den unteren Führungskräften zur Umsetzung vorgegeben, kam aber nicht wie geplant auf die Beine. Das Konzept beinhaltete zwar genaue Checklisten und Vorgehensweisen, bedeutete aber für die überforderten Führungskräfte eine *paradoxe Intervention*. Ihnen wurde im Stile des Advising eine Maßnahme vorgegeben, für die sie erst einen Lernprozess im Stile des Counseling gebraucht hätten, um bei ihnen die gewünschte Veränderung ihres Führungsverhaltens zu ermöglichen. Die Beraterische Option, das Neue bereits im Veränderungsprojekt zu erlernen, im *geschützten Raum* der Veränderungsorganisation ein *Probehandeln* im Sinne der Neuerung sicher zu stellen, war verabsäumt worden. In diesem Fall hätte ein Berater im Stile des Counseling das System effektiver kompensieren können.

Ein weiteres Rezept, das im ersten Hinsehen im Widerspruch zu vorangehenden steht, lautet:

Gehen Sie davon aus, dass Sie sich als Berater all das ersparen können, was sie sich als Manager beim Durchsetzen von Interessen und beim Herbeiführen von Entscheidungen antun mussten. Von außen geht alles viel leichter und Sie müssen sich nicht mit dem internen Hick-Hack auseinandersetzen!

Jedes Unternehmen ist in seinem inneren Handeln von der Unternehmenskultur und den praktizierten mikropolitischen Taktiken geprägt. Taktiken, mit denen dessen Mitglieder versuchen, ihre Interessen durchzusetzen und Entscheidungen zu beeinflussen. David Kipnis und Stuart Schmidt nennen in diesem Zusammenhang als typisch praktizierte Einflusstaktiken: sachliche Argumentation; freundliches, einschmeichelndes Verhalten; Bestimmtheit im Auftreten; Verhandeln und Tauschgeschäfte; Koalitionsbildung; Berufung auf höhere Autorität; Sanktionen androhen (Kipnis / Schmidt 1982). Solche Prozesse können oft langwierig und aufreibend sein, besonders wenn sie verdeckt und konflikthaft verlaufen.

Jeder Manager hat damit, als *Einer mitten drin*, seine Erfahrungen gemacht. Berater werden aber ebenso mit solchen im Unternehmen stattfindenden Prozessen konfrontiert. Die Kunst ist es, diese nicht immer offengelegten Prozesse von außen zu erkennen und damit adäquat umzugehen. Keinesfalls sollten Sie mitspielen oder gar glauben, dass durch ihre Anwesenheit und ihr überzeugendes – in ihrer Selbstwahrnehmung objektives, neutrales – Agieren keinerlei Spielchen mehr gespielt werden. Sie sollten das interne Machtspiel *konstruktiv im Sinne des Auftrages* in Ihr Denken und Handeln einbeziehen. Werden Sie aber selbst Teil davon, sind Sie nur *mehr desselben*. Damit würden Sie Ihre Allparteilichkeitszuschreibung und Ihr Interventionsvermögen schwächen. Zugleich würde dabei das Klientensystem einer – mitunter der letzten rettenden – Option, nämlich mit externer Hilfe aus einer verfahrenen Situation wieder herauszukommen, verlustig werden.

Zum Abschluss dieses Abschnitts eine – quasi – Meta-Anleitung zum Scheitern:

„Einmal abgesehen von Rosinenpickerei, gehen Sie davon aus, dass Managen und Beratung letztlich doch dasselbe ist!“

Dimensionen des Wandels und der Neuorientierung

Für Manager wie Berater ist die lebensgeschichtlich gewachsene und berufsbiographisch entstandene Persönlichkeit mit all ihren Facetten Grundlage und Resonanzboden für die Ausübung der Rolle. Sie prägt Haltungen, Grundüberzeugungen sowie Selbstverwirklichungs- und Handlungsmuster einer Person. Daher erscheint es uns zweckmäßig, diese Sozialisation in Hinblick auf die neue beziehungsweise zusätzliche Beraterrolle zu erkennen und darauf aufbauend die richtigen Schlüsse für die eigene professionelle Positionierung zu ziehen.

Werden Manager zu Beratern, wird – wie eingangs beschrieben – ein Professions- und Identitätswechsel angestoßen. Dieser birgt für eine tragfähige Positionierung sowohl Gefahren des Scheiterns in sich, als er auch vielseitige Chancen eröffnet. Wir wollen nachfolgend einige erfolgssensible Positionierungsdimensionen ansprechen, die wir beim Umstieg vom Manager zum Berater für relevant erachten.

Eine zentrale Positionierungsoption stellt die Auseinandersetzung mit Qualifikationsanforderungen, die der Beraterjob mit sich bringt, dar. Im Abgleich mit Ihren derzeitigen persönlichen Voraussetzungen können Sie erkennen, wo ihre Potenziale zum Berater liegen und wo ein möglicher Entwicklungsbedarf besteht.

Als zweite Positionierungsoption offerieren wir Ihnen für die bewusste Anlage von konkreten Beratungen und zur Handhabung der Klienten-Berater-Beziehung ein Set von beratungstechnisch hochrelevanten Gestaltungsdimensionen. Wenn Sie Ihre persönliche Präferenz beziehungsweise Ihr Handlungsrepertoire auf jeder dieser Dimensionen reflektieren, können Sie Beratungsschwerpunkte, für die Sie prädestiniert sind, ableiten aber auch persönliche Grenzen und Lernfelder ausmachen.

Eine dritte Positionierungsoption fokussiert auf die Neubewertung Ihres *berufs- und lebensbiographischen Gepäcks* sowie auf die Neugestaltung Ihrer *Work-Life-Balance*.

Messlatten für Berater

– Welche Qualifikationen sind erforderlich?

Der Umgang mit Qualifikationsprofilen stellt für viele Manager das tägliche Brot dar. Oftmals werden unter Federführung von Personalabteilungen, Profile zu Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften erstellt. Damit wird

verdeutlicht, wie jemand idealerweise gestrickt sein sollte, um die an eine Tätigkeit gestellten Anforderungen erfolgreich erfüllen zu können. Das ist die *Messlatte*, in welchem Umfang eine Person mit ihren vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Merkmalen – ihren Eignungen – das Profil erfüllt, übererfüllt oder nicht erfüllt. Wir halten es für zweckmäßig, wenn Sie sich beim Einstieg in das Beraterdasein mit solchen Messlatten auseinandersetzen. Sie bekommen eine Perspektive, wohin Sie sich entwickeln können und Sie sehen, wo für die erfolgreiche Wahrnehmung Ihres Beraterjobs persönliche Lern- und Entwicklungsbedarfe liegen.

Als Einstieg in die Thematik möchten wir einen berühmt-berüchtigten Beraterwitz zitieren. Ursprung und den Name seines Schöpfers kennen wir leider nicht.

Kommt ein leidender Wurm zur Eule und klagt: „Ich fühle mich so klein und elend. Ich bin nur ein mickriger Wurm, der am Boden krabbeln muss!“ Sagt die Eule: „Stell Dir vor, Du bist ein Adler, der König der Lüfte! Sei groß und stark! Hebe ab in die Höhen des Universums!“ Darauf der Wurm: „Aber Eule, wie soll das gehen? Ich kann ja nicht fliegen!“ Erwidert die Eule: „Verzeih lieber Wurm! Aber das ist jetzt Dein Problem, nicht meines!“

In dieser Kurzberatung ist offensichtlich beratungstechnisch einiges schief gelaufen. Wobei wir unsere Eule entlasten wollen, handelt es sich bei ihr doch um keine zertifizierte Berater-Eule.

Wir möchten Sie nachfolgend zu einem kleinen Experiment einladen. Legen Sie für die Eule aus unserem Beraterwitz die Messlatte eines Ihrer Meinung nach guten Beraters an und gehen Sie der Frage nach: Welche Qualifikationen für einen professionell agierenden Berater erfüllt diese Berater-Eule nicht? Als generelles Referenzsystem möchten wir Ihnen ein Qualifikationsprofil zur Verfügung stellen, das wir in adaptierter und reduzierter Form und auf verschiedene Beratungsanforderungen maßgeschneidert in Beraterausbildungen zur Selbsteinschätzung anbieten.

Methodenkompetenzen
Diagnosekompetenz
<ul style="list-style-type: none"> / Kenntnis von Diagnosemethoden (wie Interview, Hypothese, (Selbst-)Gutachten, Diagnoseworkshop, ...) / Verarbeitung und Kommunikation von Diagnosen (wie Feedback, Präsentation, Handlungsempfehlung ...)
Design- und Interventionskompetenz zur Sicherstellung von personaler und organisationaler Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> / Beratungsarchitekturen und Designs entwickeln / passende Methoden zur Strukturierung von Entwicklungsvorhaben, sozialen Settings bzw. Aufgabenstellungen gestalten (wie Workshops, Projektarbeit, Großgruppenveranstaltungen, Supervisionen...) / unterschiedliche Arbeitsformen adäquat einsetzen (wie Einzel- und Gruppenarbeit, begleitetes und unbegleitetes Arbeiten...) / Unterschiedliche Kommunikationsformen beherrschen (wie digital/analog, Dialog/Diskussion, Input...) / Wirkung von Interventionen in unterschiedlichen Kontexten abschätzen / Ableiten von Learnings und Transfer in die Praxis
Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen auf Personen-, Gruppen- und Organisationsebene
<ul style="list-style-type: none"> / Anbahnung und Strukturierung von Veränderungsvorhaben (wie Auftragsklärung, Schließen von Lern- und Veränderungsverträgen, Konzeption von Lösungen, Evaluation und Qualitätssicherung...) / Gestaltung von Settings für Beratungen, Trainings und Coachings / Modelle des Lernens und Entwickelns von Personen, Gruppen und Organisationen / Einsatz und Abschätzung der spezifischen Wirkung von Interventionsmethoden und -tools (wie zirkuläres Fragen, Organisationsaufstellungen, Solution Focus, ...)
Fachkompetenzen
Feldspezifische Eigenheiten des Klienten erkennen und berücksichtigen
<ul style="list-style-type: none"> / Kenntnis über die unterschiedlichen Eigenheiten von Organisationstypen und Branchen (wie Profit/Non Profit, Dienstleistung/Produktion...) / spezifische Eigenheiten der Kultur einer Organisation wahrnehmen / Kenntnisse von interkulturellen Unterschieden und Diversity-Aspekten
Berufsbezogenes Erfahrungswissen
<ul style="list-style-type: none"> / Erfahrungen und Expertise aus zuvor ausgeübten Berufsfeldern (wie Psychologe, Jurist, Techniker, IT, ...) / Wissen und Verknüpfung mit angrenzenden professionellen Feldern (wie Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht, Vertragsrecht, Therapie, Psychosomatik ...)
Spezialwissen für Arbeitsschwerpunkte
<ul style="list-style-type: none"> / spezielle Erfahrung und Zusatzqualifikationen auf Fachebene (wie Führung, Potenzialdiagnose, Strategie, Organisationsveränderung, Selbstmanagement, Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessmanagement ...)
Sozial- und Organisationskompetenzen
Differenzierte Wahrnehmung von Gruppen- und Organisationsprozessen
<ul style="list-style-type: none"> / Lernprozesse von Personen individuell gestalten / personenbezogene Phänomene in Wechselwirkung mit überindividuellen sozialen Prozessen und Organisationsdynamiken verstehen / Entwicklungsphasen und Phänomene in Gruppen erkennen und begleiten / Gruppen im Kontext ihrer Umwelten und den diesbezüglichen Wechselwirkungen erkennen / Organisationsphänomene erkennen und verstehen (Widersprüche in Organisationen, Funktionsbedingte Eigenlogiken, Eigendynamik von Strukturen und Arbeitsformen...) / Entwicklungsphasen von Organisationen erkennen und begleiten
Gestaltung sozialer Situationen
<ul style="list-style-type: none"> / differenzierte Gestaltung interpersonellen Kommunikations-, Konflikt – und Kooperationsprozessen zwischen Personen und Teams / soziale Situationen sensibel diagnostizieren und nachvollziehbar beschreiben
Persönlichkeitskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> / differenzierte Fremd- und Selbstwahrnehmung / Selbstreflexionsfähigkeit

- | |
|--|
| / Aushalten von Widerstand, Distanz und Affekten |
| / Herstellen von Rollendistanz |
| / Kooperations- und Teamfähigkeit |

Abbildung 2: Auflistung relevanter Kompetenzen für Berater

Im Rahmen unserer Interaktion mit Ihnen per Buchbeitrag können wir leider nicht feststellen, zu welcher Einschätzung Sie bezüglich der Beraterqualifikation unserer Eule gekommen sind. Unser Kurzurteil lautet:

Wir sehen bei der Eule starke Lernfelder im Bereich der *Methodenkompetenz* beim Unterpunkt *Design- und Methodenkompetenz zur Sicherstellung von personaler und organisationaler Entwicklung* insbesondere beim Aspekt *Wirkung von spezifischen Interventionen in unterschiedlichen Kontexten*; des Weiteren bei der *Fachkompetenz* im Unterpunkt *Feldspezifische Eigenheiten des Klienten erkennen und berücksichtigen*. Die Eule hat den Wurm wie einen Vogel behandelt; offensichtlich gestützt auf die Tatsache, dass sie selbst ein Vogel ist. Ihre Intervention war daher eine für Vögel möglicherweise erlernbare Lösungsoption, nicht aber für Würmer. Auch im Bereich *Sozial- und Organisationskompetenzen* im Unterpunkt *Gestaltung sozialer Situationen* beim Aspekt *soziale Situationen sensibel diagnostizieren und nachvollziehbar beschreiben* erkennen wir Entwicklungsbedarf. Der Wurm ist in einer defizitorientierten Problembeschreibung seiner Situation verhaftet geblieben und hat durch die Eule keinen Zugang zu seinen Ressourcen gefunden. Wie auch immer. Witz oder Realität? Eventuell haben Sie soeben Parallelen zu selbst erlebten Situationen mit Beratern entdeckt?

Gestaltungsdimensionen von Beratungen

– Vorsicht im Umgang mit Konserven!

Wie wir im Unterkapitel *Wie verstehen wir Beratung?* dargestellt haben, sollte eine wirkungsvolle Beratung in einem Klientensystem vorhandene – jedoch bisher ungenutzte – Ressourcen aktivieren oder Wege, Wissen und Lösungen zur Beseitigung vorhandener Defizite bereitstellen. Eine effektive und nachhaltige Beratung reagiert im Regelfall kompensatorisch auf die Erfordernisse von Organisationen bei Entwicklungs- und Problemlösungsprozessen. Deshalb geht es zum einen darum, dass Sie erkennen, wo ein Unternehmen Ressourcen hat, wie es tickt, und auf welchen Ebenen Kompensations- beziehungsweise Unterstützungsbedarf besteht. Zum anderen benötigen Sie eine realistische Einschätzung darüber, ob Ihr Repertoire an Beratungshaltung, Beratungsfokussierung, Vorgehensweisen, Fach- und Prozess-Wissen etc. für die konkrete Aufgabenstellung der betroffenen Organisation zweckmäßig und ausreichend ist.

Mit Abbildung 2 wollen wir Ihnen hierzu ein Referenzsystem mit Begriffspaaren anbieten⁸. Diese stellen jeweils die Endpunkte eines speziellen beratungsseitigen Kontinuums dar und produzieren in ihrer Gegensätzlichkeit bezüglich Beratungshaltung, Beratungsfokus, Interventionsrepertoire und Interaktionsdynamik hochrelevante Unterschiede. Wobei es weniger um ein *entweder / oder* geht sondern um ein *sowohl / als auch* beziehungsweise um ein *wieviel vom einen / wieviel vom anderen*.



Abbildung 2: Beratungsrelevante Gestaltungsdimensionen

Konkret empfehlen wir Ihnen in einem Beratungsfall – insbesondere bei Ihren ersten Gehversuchen als Berater – Folgendes herauszufinden: *„Wie ticken Organisation und ihre Schlüsselpersonen bezüglich jeder dieser Dimensionen? Was benötigt die Organisation zur effektiven Aufgabenbewältigung?“* Des Weiteren sollten Sie mit Blick auf sich selbst Antworten finden auf: *„Wo bin ich selbst auf jedem dieser Kontinua zu Hause? Wo zieht es mich hin? Was kann ich nur bedingt und mit viel Anstrengung oder gar nicht leisten?“* Daraus können Sie dann Ihre Schlussfolgerung ziehen: *„Wie passen Anforderung und Potenzial zusammen? Was sollte im Rahmen Ihrer Beratung zweckmäßig von Ihnen wie (nicht) bespielt werden? Wen mit welchem anderen Profil benötige ich eventuell als Co-Berater? Oder sollte ich von diesem Beratungsauftrag besser ganz die Finger lassen und einen geeigneteren Kollegen ins Spiel bringen?“*

Wir denken, dass es für den erfolgreichen Umstieg vom Manager zum Berater für Sie auch nützlich sein kann, einmal ganz grundsätzlich zu überprüfen, wo Sie auf jeder dieser Gestaltungsdimensionen aus Ihrer inneren Haltung und Sozialisation heraus

⁸ Eine präzise Definition der Pole auf den einzelnen Gestaltungskontinua aus Abbildung 2 sowie eine Anleitung zur Selbstdiagnose finden Sie in diesem Buch im Artikel *Kompensatorische Organisationsberatung – ein praktisches Referenzsystem zur bewussten Anlage von Beratungen sowie zur Selbstdiagnose und persönlichen Entwicklungsverschreibung*.

mehr oder weniger zu Hause sind. Überlegen Sie sich, welche Beratungskontexte ihnen mit Ihrem Profil leichter und welche schwerer fallen, in welchen Situationen Sie zum Kippen in Richtung eines der beiden Pole neigen, wo letztlich Ihre Haltungs- und Handlungsgrenzen sowie -potenziale liegen. Wie möchten Sie mit dieser Realität zweckmäßig umgehen? Welche generellen Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus für Ihr zukünftiges Beraterleben?

Am Beispiel der Dimension *Öffnen – Schließen* wollen wir kurz Idee und Zweck dieser Gestaltungsdimensionen sowie dem Umgang damit aufzeigen. Die übrigen Dimensionen benennen wir danach nur kurz.

Also: Ohne dem aktuell notwendigen dringenden Entscheidungs- und Handlungsbedarf in der Situation gerecht zu werden, hat ein Klientensystem starke Tendenzen, alle bisher erwogenen Lösungsoptionen immer und immer wieder in Frage zu stellen und neue zu entwickeln. In diesem Beratungsfall wäre die Kontextanforderung an den Berater, mehr auf ein Schließen zu achten. Mit passenden Beraterinterventionen das Klientensystem in Richtung *den Sack zu machen* und *mit einer Lösung erfolgreich landen* zu unterstützen. Dies deshalb, weil diese Anforderung augenscheinlich im Klientensystem momentan – aus bestimmten Gründen, die zu kennen für den Berater wahrscheinlich nützlich wäre – zu wenig zum Tragen kommt.

Parallel zu dieser Situationsbetrachtung sollte der Berater sein Persönlichkeitsmuster beleuchten und sich die Frage stellen: *„Neige ich grundsätzlich eher zum (zu langen) Öffnen, zum „noch-ein-wenn-und-aber“ zu beleuchten, zum sicherheitshalber eine weitere Diagnoserunde zu fahren? Oder neige ich zum (frühzeitigen) Schließen, also in Situationen schnell nur auf das vordergründig Wesentliche zu fokussieren, rasch Dinge auf den Punkt zu bringen, mich mit der ersten passenden Lösung zufrieden zu geben und eine diesbezügliche Entscheidung herbeizuführen?“*

Bei einer persönlichen Prägung zum Öffnen würden Sie als unreflektierter Berater dazu tendieren, das Klientensystem aus unserem Beispiel in seinem Muster tendenziell dysfunktional zu verstärken. Im umgekehrten Fall würden Sie es konterkarieren und sinnvoll ergänzen.

Bewahren – Verändern: Neigt eine Organisation dazu, eher konservativ und innovationskritisch zu agieren, oder ist sie auf permanentes Infrage-Stellen des Bestehenden fokussiert sowie auf der ständigen Suche Neues zu finden und zu implementieren? Und wie sind Sie diesbezüglich konditioniert?

Person – Struktur. Orientiert sich eine Organisation eher stark an der Befindlichkeit und den Handlungen von Personen beziehungsweise Gruppen oder mehr an personenneutralen Anforderungen, an Spielregeln, an der Logik von Strukturen, an Abläufen und Arbeitsprozessen? Und worauf fokussieren Sie primär?

Prozess – Inhalt: Kann eine Organisation die prozessuale „wie“-Ebene im täglichen Handeln reflektieren und steuern oder neigt sie dazu, ausschließlich die inhaltliche „was“-Ebene beim Kommunizieren, Kooperieren und Entscheiden in den Vorder-

grund zu stellen? Und wie agieren Sie selbst diesbezüglich aus Ihrer inneren Haltung heraus?

Einfach gerichtete Parteinahme – mehrfach gerichtete Parteinahme: Neigt eine Organisation dazu, sich bei Entscheidungen an wenigen mächtigen zu orientieren oder werden Entscheidungen als ein Aushandlungsprozess zwischen unterschiedlichen, funktional legitimierten Entscheidungsträgern verstanden? Wozu tendieren Sie?

Counseling – Advising: Fördern Organisationen in ihrem Arbeits- und Führungshandeln Entwicklung und selbstständige Lösungsfindung bei Mitarbeiter(grupp)en oder herrscht eine Kultur des Anweisens sowie einer Orientierung gebenden Führung vor? Wozu neigen Sie als Person mehr?

Problemfokus – Lösungsfokus: Neigen Organisationen eher dazu, Probleme von ihrer blockierenden Seite wahrzunehmen und sich an die Spuren der Verursacher zu heften oder wird eher auf Lösungsmöglichkeiten und eine fehlerverzeihende Kultur fokussiert? Wohin zieht es Sie für gewöhnlich?

Reflexion – Aktion: Neigt eine Organisation dazu, häufig und ausführlich Dinge mit Abstand und auf der Metaebene zu betrachten oder stehen im täglichen Tun schnelle und impulsiv gesetzte Entscheidungen und Handlungen im Vordergrund? Wie sind Sie hier getriggert?

Ein Bewusstsein über diese Konstellationen auf Seiten der Organisation und des Beraters produziert theoretisch wie praktisch einen gewaltigen Unterschied in der Anlage und Durchführung von Beratungsprozessen! Wichtig erscheint uns, dass Sie als Berater eine explizite Einschätzung und Entscheidung treffen können, wie Sie sich gegenüber verschiedenen Kontextanforderung positionieren, wie Sie darauf aufbauend ein Design anlegen und welches Interventionsinstrumentarium Sie konkret zur Anwendung bringen. Ausgestattet mit einer sensiblen Beobachterbrille und einem Mindestmaß an Selbstreflexion wird Ihnen das mit hoher Wahrscheinlichkeit gelingen. Möglicherweise sind die von Ihnen über das Klientensystem getroffenen Annahmen auch einmal irrig. Dann wird es eben ein Nachbessern Ihrer Einschätzungen benötigen. Aber haben Sie eine Wahl. Agieren Sie stereotyp und unreflektiert, so führt dies im Regelfall zu *Konservenlösungen*, die nur im Ausnahmefall produktiv sind. Sie würden aus *Ihrem Beraterkoffer* – relativ unabhängig vom Umfeld des Klientensystems und dem Kontext der konkreten Aufgabenstellung – immer dieselbe *Beratungskonserve* ziehen! Das hilft dem Klienten nur dann weiter, wenn sich zufällig Ihre Stereotypie mit dem Systemdefizit ergänzt.

Dazu wieder ein kleines Fallbeispiel: Im Zuge unserer Ausführungen zur Gefahr von Konservenlösungen schilderte uns ein Beraterpaar ihr Erlebnis mit einem Paartherapeuten. Sie hatten diesen wegen Problemen in ihrer persönlichen Beziehung aufgesucht. Dieser Therapeut hatte offensichtlich im Laufe seines Lebens die Überzeugung gewonnen, dass bei gravierenden Paarproblemen letztlich nur Trennung eine sinnvolle Lösung sein kann. Zur Verblüffung des Paares war die Option des Zusammenraufens und der Neudefinition als Paar – trotzdem sie darauf pochten – keine

vom Therapeuten aufgenommene Option. Etwas verstört wechselten Sie daraufhin den Therapeuten und schafften die Wiederherstellung ihrer Paarbeziehung. (Übrigens: Sie sehen, manchmal wirken auch kontraproduktive Beraterhandlungen. Oder handelt es sich hier vielleicht gar um eine extrem lösungsorientierte und ganz bewusst gesetzte *paradoxe Intervention* des Therapeuten?)

Der berufs- und lebensbiographische Koffer mit Blick ins Lebensumfeld – Die Schatten der Vergangenheit!

Neben einem aktuell im Hier und Jetzt ableitbaren und gestaltbaren Referenzmodell zu funktionaler Beratung – wie beispielsweise das soeben skizzierte Set an Gestaltungsdimensionen – haben Berater neben sich auch einen Koffer voll mit berufsbiographische Erfahrungen und Verhaltensneigungen stehen. Niemand reist ohne dieses aus der Vergangenheit angesammelte Gepäck. Für den einen mag dieses schwerer und größer geraten sein, der andere ist nur mit kleinem, leichten gepäck unterwegs. Pech, Glück gehabt? Egal! In jedem Fall gilt: Wissen Sie über den Inhalt ihres Gepäcks Bescheid, so fördert das Ihre professionellen Möglichkeiten als Berater. Umgekehrt, wenn Sie es unreflektiert herumtragen, kann dies kontraproduktiv wirken und zum Schatten der Vergangenheit werden.

Dazu ein Beispiel aus einer Supervisionsreihe für Jungberater: Die Leiterin des Pflegebereiches eines Spitals in der Schweiz hatte sich nach langen Berufsjahren selbstständig gemacht. Sie versuchte sich als Beraterin im Gesundheitsbereich zu etablieren.

In einer Fallbearbeitung berichtete sie, dass sie bei ihren Beratungsprojekten regelmäßig in Konflikt mit der Ärzteschaft gerät. Dies hätte sie auch bereits einen großen Beratungsauftrag gekostet.

In der Aufarbeitung ihrer Situation wurde folgendes deutlich: Unsere Jungberaterin war, obwohl sie ihre Rolle gewechselt hatte, immer noch in ihren alten Erfahrungen gefangen. Negativ besetzte Erfahrungen, die sie in ihrer früheren Rolle als Pflegeleiterin mit der Ärzteschaft gemacht hatte, wirkten in ihr aktuelles Tun als Beraterin! So hatte sie sich beispielsweise in ihrem Vorleben als erfolgreiche Pflegeleiterin immer wieder über manch überhebliches und undemokratisches Verhalten von Ärzten geärgert und sich dagegen zur Wehr gesetzt. Das brachte ihr damals von Pflegeseite Beifall und Solidaritätsbekundungen ein. Zusätzlich war sie noch von der Vision getrieben, die Stellung der Pflege in Spitälern grundsätzlich verbessern zu müssen.

Und so benötigte es nicht viel, dass sie auch in ihrer neuen Beraterinnenrolle beim Auftreten altbekannter Verhaltensweisen auf Ärzteseite in ihre zuvor entwickelte Ab-

wehrhaltung und *Jeanne d'Arc*-Handlungsroutine⁹ rutschte. Diese Verhaltensroutine verhinderte jedoch in ihrem neuen Klientensystem, welches im Regelfall neben Pflegekräften auch Ärzte und Verwaltungsmitarbeiter umfasst, die akzeptanzseitig notwendige Zuschreibung einer *mehrfach gerichteten Parteinahme*.

Erst die Erkenntnis über diese berufsbiographische Prägung ermöglichte es dieser Jungberaterin, sich in ihrer neuen Rolle als Beraterin zu positionieren und einen allparteilichen Umgang mit ihren Klienten in Spitälern zu entwickeln.

Natürlich stellt die Erkenntnis, dass der Beruf eine Persönlichkeit mit spezifischen Wahrnehmungen, Einstellungen, Arbeitshaltungen und Verhaltenstendenzen prägt, kein großes Geheimnis dar. Manch ein Polizist agiert auch zuhause tendenziell als Ordnungshüter oder sucht sich in einem Lokal den Platz mit dem besten Überblick. Tischler, die eine neue Wohnung betreten, sind häufig mit der Ausführung der dortigen Holzmöbel beschäftigt, während Schuster gerne Ihre ersten Hypothesen zu einer Person über die Art des getragenen und wie gepflegten Schuhwerks ihres Gegenübers bilden. So sehr diese selektive Wahrnehmung in der bestehenden Berufsrolle den professionellen Blick fördert und trainiert, so sehr kann sie bei einem Professionswechsel – wie vom Manager zum Berater – zum kontraproduktiv wirksamen *Schatten* werden.

Auch Manager haben in ihrer Tätigkeit erfahren und gelernt, wer die *Guten* und die *Schlechten* sind, was grundsätzlich funktionale oder dysfunktionale Handlungen sind und wie man diesen zweckmäßig begegnen kann. Jede Organisation ist ein Mikrokosmos, in dem funktional unterscheidende Bereiche existieren, welche miteinander kooperieren (sollten). Damit diese Funktionsbereiche ihre Aufgabe erfüllen können, müssen sie ganz spezifische, von anderen Bereichen abgrenzbare Denk- und Verhaltensweisen ausbilden und sich für die überlebensnotwendigen Interessen des eigenen Bereiches stark machen (Bolmann, Deal 1997). Zum Beispiel: Als gelernter Manager im Vertrieb werden Sie Arien über die Sturheit der Verwaltung oder die Unzulänglichkeiten der Produktion singen können. In der Rolle des Beraters sollten Sie dieses Kapitel Ihrer beruflichen Prägung jedoch hinterfragen und *umschreiben*.

Auch der *Blick ins eigene Lebensumfeld* kann zur Positionierung als Berater hilfreich sein. Hier geht es um die Gestaltung einer neuen *Work-Life-Balance*.

Auch hierzu ein Fallbeispiel: Im Rahmen einer Ausbildung von Managern eines großen kommunalen Versorgungsunternehmens zu internen Trainern weihte uns eine (deklariert lesbisch orientierte) Teilnehmerin in eine private Fragestellung ein. Sie wollte mit ihrer Lebenspartnerin die Herausforderung lösen, dass sie nach dem Umstieg in die neue Rolle als interne Beraterin in eine völlig neue Arbeitssituation gera-

⁹ Johanna bzw. die Jungfrau von Orléans führte im 15. Jahrhundert während des Hundertjährigen Krieges – geleitet von einer göttlichen Eingebung – über mehrere Jahre erfolgreich das französische Heer gegen das englische Besatzerheer an. Sie ermöglichte dadurch die Krönung des Dauphin zum französischen Kaiser Karl VII. Im Zuge des Versuchs Paris zu befreien wurde sie gefangengenommen und in einem von den Burgundern und Engländern betriebenen Kirchenprozess verurteilt und schließlich 1431 am Scheiterhaufen verbrannt. 1451 wurde sie rehabilitiert und 1920 schließlich heiliggesprochen.

ten war. Sie war plötzlich tageweise nicht mehr zuhause und musste viel mehr reisen. Die bisherige private Arbeitsteilung war in eine Schiefelage geraten. Erste dunkle Wolken begannen sich über ihrer Beziehung zusammenzubrauen.

Da heterosexuell orientiert – wenn auch verheiratet – löste die an uns, als quasi erfahrene Beraterkollegen, gerichtete Fragestellung im ersten Augenblick kurz die Überlegung aus, ob wir hierzu überhaupt über das ausreichende fachliche Erfahrungswissen verfügen. Wie würde sich unsere diesbezügliche Erfahrung aus einem heterosexuellem Beziehungskontext auf die Fallbearbeitung auswirken? Da wir den Fall weniger auf einer Advising- als auf einer Counseling-Ebene zu beraten gedachten, wagten wir uns seine Bearbeitung. Nebstbei schlussfolgerten wir aus der konkreten Fallbearbeitung, dass heterosexuelle oder gleichgeschlechtliche Beziehungskonstellation bezogen auf unsere Fragestellung keinen grundsätzlichen Unterschied bewirken dürfte. Da uns die im konkreten Fall gestellten Fragen auch auf genereller Ebene für den Umstieg vom Manager zum Berater von hoher Relevanz erscheinen, möchten wir diese hier auflisten.

Wie kann unter den gegebenen neuen Umständen die Beziehung gepflegt und aufrechterhalten werden? Welche Alltagsroutinen müssen aufgegeben werden (zum Beispiel das tägliche gemeinsame Abendessen)? Welche neuen Rituale können anstatt etabliert werden und eröffnen sich als zusätzlich neue Optionen (zum Beispiel eine fixe gemeinsame Zeit am Wochenende)? Was bedeutet dies alles im Umgang mit den Kindern und Haustieren? In welchen Bereichen soll sich der Partner / die Partnerin, auch selbst mitentwickeln (dürfen)?

Die interne Beraterin aus unserem Beispiel wollte unter anderem gerade eine selbst-erfahrungsorientierte Ausbildung starten. Es stellte sich die Frage, ob nicht zweckmäßig ihre Partnerin daran aktiv angekoppelt werden sollte, damit sich die Partnerinnen nicht zusätzlich entfremden. Generell – denken wir – gilt, dass Partner von angehenden Beratern sehen und verstehen sowie dialogisch eingebunden sein sollten, wenn es darum geht, wo und wie sich der andere entwickelt, wovon man sich definitiv verabschieden muss, wie man manches kompensieren kann, und was auch neu anstatt gesetzt werden kann.

Wie ist das alltägliche Leben neu zu organisieren? Welche Änderungen stehen bezüglich der Wahrnehmung täglicher Routinen – wie die Kinder in die Schule bringen, Einkaufen, Müll entsorgen, die Post anschauen – an. Hier ist es sinnvoll, in- und extern nach Ausgleichsmöglichkeiten zu suchen. Was bekommt der andere Partner symbolisch oder real dafür? Wozu werden externe Kapazitäten geholt beziehungsweise existierende aufgestockt? Zum Beispiel, wird die Kapazität der Putzfrau erhöht? Wo kann der betroffene Partner auch seine Lebensgestaltung, unabhängig vom anderen Partner, aktiv und nicht nur reaktiv aus der geänderten Situation heraus gestalten? Inwieweit und wozu kann der andere Partner auch aktiv in die Gestaltung der neuen Situation eingebunden werden? Welche Entscheidungen können gemeinsam getroffen? Wo kann der andere Partner aktiv in den Aufbau der neuen Existenz eingebaut werden? Je nach Interessenslage und Möglichkeiten, kann der andere

Partner eventuell Assistenz- oder Expertenarbeiten, das Coaching des Partners, und ähnliches mehr übernehmen.

Mit diesen Fragestellungen konnte sich die Teilnehmerin gut identifizieren und empfand sie als hilfreich.

Beim Professionswechsel vom Manager zum Berater geht es immer auch um eine geänderte Lebensplanung und ein aktives Work-Life-Balancing (Münchhausen 2003). Es gilt einen generellen Lebensentwurf als Person zu entwickeln (*Life-Planing*) und diesen durch die Vernetzung von verschiedenen Lebensbereichen konkret umsetzbar und lebbar zu machen (*Work-Life-Balancing*). Ziel ist es, ein (neues) Selbstkonzept der Person als Berater in seinen verschiedenen Lebensbezügen zu entwickeln und im Lebenszusammenhang umzusetzen. Dabei bilden die berufliche Verwirklichung und das soziale Umfeld zentrale Bestandteile. Es geht aber auch um weitere Lebensbezüge wie körperliche Gesundheit und Fitness, die Sicherstellung eines adequaten Wohn-, Arbeits- und Rückzugsraums, um Hobby-Pflege, Selbstverwirklichung abseits des Berufes, etc. Work-Life-Balance setzt am generellen Lebensentwurf einer Person an und betrachtet verschiedene Lebensbereiche in ihrer Vernetzung und ihren Wechselwirkungen.

Essentielle Rezepte für den Einstieg in die Beraterrolle

Obwohl Sie beim Verrichten Ihres Jobs den gleichen Akteuren wie in ihrer Rolle vor dem Berufswechsel begegnen werden, gehen Sie davon aus, dass es sich beim Beraten um ganz etwas anderes als beim Managen handelt. Wahre Bereitschaft zum Identitätswandel ist gefragt! Tief verwurzelte Routinen, Denkmuster, Verhaltensschablonen, mit denen Sie als Manager erfolgreich waren müssen überdacht, mitunter verlernt und durch neue ersetzt werden. Erarbeiten Sie sich Ihre persönlichen Anleitungen zum Scheitern und reagieren sie darauf! Wenn Sie reflektiert mit dem Umstieg umgehen, können Sie einen Großteil Ihrer Erfahrungen und Instrumente aus der Vergangenheit weiter gut gebrauchen.

Setzen Sie sich aktiv mit Qualifikationsanforderungen, die der Beraterjob mit sich bringt, auseinander! Machen Sie sich ein realistisches Bild über Ihre derzeitigen beratungsrelevanten Methoden- / Fach- / Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen sowie Ihre diesbezüglichen Defizite. Erkennen Sie, wo ihre Potenziale als Berater (nicht) liegen und stoßen sie einen notwendigen Entwicklungsprozess zum Optionsausbau an.

Orientieren Sie sich an den grundlegenden Gestaltungsdimensionen von Beratung in Organisationen wie Bewahren – Verändern / Person – Struktur / Prozess – Inhalt / einfach – mehrfach gerichtete Parteinahme / Counseling – Advising / Öffnen – Schließen / Problem – Lösung / Reflexion – Aktion! Wenn Sie Ihren persönlichen

Umgang mit diesen Gestaltungsanforderungen reflektieren, können Sie eine Vielfalt an Beratungsschwerpunkten, -potenzialen und -grenzen sowie persönliche Lernfelder, die es zweckmäßiger Weise zu bewirtschaften gilt, entdecken.

Fokussieren Sie auf die aktive Gestaltung Ihres außerberuflichen Umfelds und arbeiten Sie an der Neugestaltung Ihrer Work-Life-Balance! Um langfristig als Berater erfolgreich zu sein, sollte sich Ihr privates Lebensumfeld beim Umstieg mitentwickeln (können). Stichworte: Pflege von wichtigen Beziehungen, Organisation des täglichen Lebens, Mitnehmen und Einbinden des Partners, der Kinder und Freunde.

Literatur

Bateson G. (1985): *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp, Frankfurt

Bolmann L.G., Deal T.(1997): *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Citrin J.M., Smith R.A. (2003): *The 5 Patterns of extraordinary Careers*. Three Rivers Press, New York

Heltzel R. (2007): *Identität und Profession*. Überarbeiteter Vortrag auf der Begrüßungsveranstaltung DAGG, Frankfurt

Jellouschek H. (1996): *Mit dem Beruf verheiratet- von der Kunst ein erfolgreicher Mann, Familienvater und Liebhaber zu sein*. Kreuz Verlag, Stuttgart

Kipnis D., Schmidt S.M. (1982): *Profiles of Organizational Influence Strategies – POIS*. University Associates Inc., San Diego

Mingers S. (1995): *Systemische Organisationsberatung, Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Campus Forschung, Frankfurt

Mintzberg H. (2010): *Managen*. Gabal Verlag, Offenbach

Mintzberg H. (1983): *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ

Münchhausen M. (2003): *Die vier Säulen der Lebensbalance, Ein Konzept zur Meisterung des beruflichen und privaten Alltags*. Econ Verlag, München

Simon, F.; *C/O/N/E/C/T/A: Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder: Wer handelt, der handelt*. Heidelberg 1992.; 5. aktualisierte Auflage: „Radikale Marktwirtschaft“ – Grundlagen des systemischen Managements, Heidelberg 2005

Watzlawick, P.: *Anleitung zum Unglücklichsein*. Piper, München 1983

Watzlawick, P.: *Vom Schlechten des Guten*. Piper, München 1983

Artikel erschienen im Buch:

„Beratung leben/ Praktische Tipps-Praktische Beispiele“

C/O/N/E/C/T/A (Hrsg.), 2013 Carl Auer Verlag, Seite 237-269