



CO|N|E|CT|A
WIENER SCHULE DER ORGANISATIONSBERATUNG

**MEHR VOM GLEICHEN ODER
MEHR VOM ANDEREN
-KOMPENSATORISCH INTERVENIEREN
IN DER ORGANISATIONSBERATUNG**

KARL PRAMMER

MATHIAS WEYRER

*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 195-236
BUCHTITEL: BERATUNG LEBEN - PRAKTISCHE BEISPIELE - PRAKTISCHE TIPPS -
PRAKTISCHE THEORIE,*

Wozu kompensatorisch intervenieren in der Organisationsberatung?

Sowohl Organisationen, die beraten werden wollen, als auch Berater, die diese beraten, handeln nach ihrer eigenen inneren Logik. Diese Logik ist teilweise von Beginn weg grundgelegt – durch Gründungsdekrete bei Organisationen und durch mitgebrachte Anlagen bei Menschen – oder sie hat sich *am Weg* ausgebildet. Mit Begriffen wie *Unternehmenskultur*, *Unternehmensidentität* bei Organisationen oder *Persönlichkeitsstruktur*, *Verhaltensmuster* bei Personen wird versucht, diese jeweils ganz spezifischen Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Handlungsmuster einer Organisation beziehungsweise einer Person begrifflich einzufangen.

Unternehmenskultur ist das Produkt eines – weitgehend impliziten – Konstruktionsprozesses während der Entwicklung eines Unternehmens. Sie ist der Niederschlag des Erfolges einer Organisation¹. Sie beginnt mit den Gründern und webt sich aus den spezifischen Handlungen und Überzeugungen, die im Laufe der Geschichte eines Unternehmens zum Erfolg geführt haben. Unternehmenskultur stiftet Sinn und macht das Agieren in einem Unternehmen berechenbar. Solange das Überleben einer Organisation nicht gefährdet ist, existiert eine Tendenz diese Unternehmenskultur stabil zu halten. Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Handlungsmuster werden von den Mitgliedern einer Organisation reproduziert². Mitunter auch dann noch, wenn sich der Unternehmenskontext soweit geändert hat, dass Außenstehenden das Handeln einer Organisation als vollkommen dysfunktional erscheint.

So kann es zum Beispiel der Fall sein, dass eine Organisation trotz deutlichem Markteinbruch an ihren Produkten festhält, weil es sich bisher bewährt hat, bei kritischen Situationen durch zu tauchen. Für ein solches Unternehmen wäre das Gebot der Stunde mehr Offenheit gegenüber den veränderten Wünschen der Kunden, eine radikale Produktadaptierung oder die Suche nach neuen Anwendungsfeldern für das vorhandene Knowhow. Trotzdem agiert das Gros seiner Mitarbeiter – und letztlich die Organisation als Ganzes – nach ihrem tradierten Muster und sieht von einer Neukonzeption ihres Kernprodukts ab.

Ebenso verhält es sich mit unseren Handlungsgewohnheiten. Wir agieren – meist mehr unbewusst als bewusst – aus tiefverwurzelten Denkmustern und Verhaltensschablonen heraus, mit denen wir in der Vergangenheit Erfolg hatten. Umgekehrt streichen wir häufig Vorgehensweisen, mit denen wir in der

¹ Siehe hierzu ausführlicher bei Edgar H. Schein! Zum Beispiel wenn er unserer Meinung nach Unternehmenskultur mit der Definition auf den Punkt bringt: „A pattern of shared basic assumptions learned by a group group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (E.Schein, 2010, S.18)

² Die Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela haben für diesen – wie sie es nennen – Reproduktionsmechanismus biologischer Systeme den Begriff der „Autopoiese“ eingeführt (Siehe H.Maturana/F.Varela, 1987).

Vergangenheit Schiffbruch erlitten haben, zur Gänze aus unserem Handlungsrepertoire. Zweckmäßige Routinen aus einer eventuellen früheren Management- oder Expertentätigkeit werden aber möglicherweise im Kontext von Beratungsaktivitäten weniger produktiv wirken. Umgekehrt Handlungen, die in anderen Rollen und früheren Arbeitsumfeldern dysfunktional waren, würden eventuell in der Rolle eines Beraters plötzlich Sinn machen. Und Beratungsroutinen, die sich in einer bestimmten Branche mit ihren spezifischen Eigenheiten bewährt haben, werden mitunter in einer anderen Branche dysfunktional sein.

Im oben skizzierten Fall – der Organisation mit dem überholten Produkt – stellt *Bewahren* und Vertrauen aufs eigene Produkt das tradierte Reproduktionsmuster dar. Kundenfokus und *Veränderung* wäre hier das Beratungsgebot der Stunde.

Oder: Bei einem als Experte konditionierten Berater bildet die Bereitstellung von *Fachexpertise* dessen tradiertes Reproduktionsmuster. Dieser wird von einer Expertenorganisation zur Beratung eingeladen, weil sich die einzelnen Bereiche trotz vieler vorhandener Lösungsoptionen auf keine gemeinsame Lösung einigen können. *Prozessbegleitung* wäre hier die passende und implizit nachgefragte Beratungsleistung. Anstatt jedoch die eingefahrene Situation durch passende Interventionen auf der Prozessebene zu verflüssigen, bietet unser Fachberater dem Klientensystem zusätzliche neue inhaltliche Lösungen an. Er produziert ein mehr vom Gleichen, das bereits zur Genüge vorhanden ist, und nichts vom Anderen, das eigentlich benötigt würde.

Nicht mehr vom Gleichen, sondern mehr vom Anderen

Wir gehen davon aus, dass wirksame Beratung vorhandene, jedoch ungenutzte Ressourcen eines Klientensystems aktiviert sowie Wege zur Beseitigung von Defiziten aufzeigt. Eine effektive und nachhaltige Beratung bietet im Regelfall nicht mehr vom Gleichen an. Sie versucht zu kompensieren, was fehlt oder nicht wirksam werden kann und doch zum Erfolg gebraucht wird. Wenn beispielsweise Fachexpertise ausreichend vorhanden ist aber Prozessexpertise fehlt, dann profitiert ein Klientensystem, das trotz größerem Bemühen nicht vom Fleck kommt, wenig davon, wenn vom Berater zusätzliche Knowhow-Inputs eingebracht werden. Es bringt dem System weit mehr, wenn fehlende Kooperationsfähigkeit beziehungsweise zu gering vorhandene Prozesskompetenz durch Beratung kompensiert werden. Nicht mehr vom Gleichen, sondern mehr vom Anderen steigert das Potential zur Problembewältigung eines Systems.

Natürlich muss eine solch kompensatorisch angelegte Beratung immer ausreichend an der Unternehmenskultur des Klientensystems ankoppeln. Das ist notwendig, um als Berater überhaupt ins Spiel zu kommen und auch damit es zu keinem Vorgehen kommt, das die Akzeptanz für das Vorgehen und die daraus entstandenen Lösungen reduziert. Denn gerade weil kompensatorische Beratung *das Andere* thematisiert, stellt sie auch eine potenzielle Bedrohung dar. Weil sie Dinge anspricht, die so bisher nicht benannt wurden, fasziniert sie und ist fremd zugleich.

Gelingende kompensatorische Beratung reproduziert die im Klientensystem existierenden Sichtweisen und wirksamen Handlungsmuster nur soweit, wie dies zum Ankoppeln an die Kultur und zur Herstellung einer ausreichenden *Kooperationsgemeinschaft auf Zeit* notwendig ist!

Konkret heißt das für Beratung folgendes: Als Berater sollten Sie nicht einfach das liefern, was Sie selbst besser können oder das, was vom Klienten leichter verstanden wird und eventuell in einer ersten Begegnung auch mehr geschätzt werden könnte. Es geht nicht darum, mit mehr Effizienz und größerem Nachdruck das anzubieten, was die zu beratende Organisation selbst sieht und kann. Fokussieren Sie vielmehr darauf, was im Klientensystem für die Zielerreichung eines Vorhabens fehlt oder was aus bestimmten Gründen bisher nicht wirksam werden konnte.

Kontextklärung im Vorfeld

Damit kompensatorische Beratung gelingt, benötigen Sie als Berater eine ausreichende Einschätzung, wie eine Organisation tickt, was ihre Defizite und Ihre Ressourcen sind. Und Sie sollten den Auftraggebern klar machen, worauf sich diese einlassen sollten beziehungsweise wie sie anders als bisher agieren könnten. Dies bedeutet für Sie und Ihre Klienten eine Investition in die Gestaltung des Beratungsvorhabens bevor die eigentlich nachgefragte Beratungsarbeit beginnt! Aber Achtung: Sollten Sie selbst als Berater oder Ihr Klientensystem sehr auf die Fachebene fokussiert sein, so wird Ihnen dieses Verzögern, dieses *nicht gleich mit der inhaltlichen Lösungsarbeit loslegen*, nicht leicht fallen. Das Aushandeln eines passenden Beratungskontraktes wird beiden Seiten einen kleinen Kraftakt abverlangen.

Abbildung 1 listet mögliche Fragen auf, um die Ausgangssituation für eine kompensatorische Beratung auszuloten. Je repräsentativer Sie hierzu Personen aus dem Klientensystem auswählen³, desto zutreffender werden ihre Hypothesen zur Ausgangssituation ausfallen, umso mehr werden diese im Klientensystem als relevant interpretiert und Sie als allparteilich⁴ wahrgenommen werden. Auf Basis dieser Hypothesen können auch zweckmäßige Spielregeln, Verhaltensweisen und Rollen für das Vorhaben abgeleitet werden. Weiters können Tabus und heißen Eisen thematisiert werden.

³ Je nach Ausmaß des Vorhabens reichen aus unserer Erfahrung für gewöhnlich fünf bis acht ca. jeweils einstündige Einzel- oder Kleingruppen-Interviews aus, um sich mit Fokus auf das konkrete Beratungsvorhaben ein erstes, ausreichend repräsentatives Bild über die Organisation zu machen: wie diese tickt, wer was im Auge zu behalten hat und was relevante Kompensationsleistungen auf Beraterseite sein könnten. Vielfach erkennen Auftraggeber auch die entlastende Wirkung solcher Interviews für die Betroffenen und ordern weitere Interviews für eine größtmögliche Absicherung von Repräsentanz. Auch die Veröffentlichung, nach welchen Kriterien die Befragten ausgewählt wurden, trägt zur Sensibilisierung und Akzeptanz des Vorhabens und der Vorgehensweise bei. Siehe detaillierter hierzu bei KarlPrammer (2009, S. 204ff u. 245ff).

⁴ Auf den Begriff *allparteilich* gehen wir weiter hinten in diesem Artikel bei unseren Ausführungen zur Dimension VI *Einfach und mehrfach gerichtete Parteinahme* noch genauer ein.

Indem Sie diese Hypothesen wertungsfrei ins Klientensystem zurückspielen, diese von den Schlüsselpersonen ergänzen lassen und darauf aufbauend mit den Verantwortlichen zweckmäßige Rahmensetzungen ausverhandeln, schaffen Sie es, mitunter auch fremd anmutende Interventionen zu setzen. Ein verdecktes *Spiel über die Bande*, das im Regelfall Manipulationsverdächtigungen produziert und Ihre Allparteilichkeitszuschreibung mindert, kann so vermieden werden.

1	<i>Worin liegt der Auslöser für dieses Vorhaben? Was würde versäumt werden oder erspart bleiben, wenn Sie dieses Vorhaben nicht umsetzen? Worin besteht jetzt im Gegensatz zu früheren Initiativen der Unterschied?</i>
2	<i>Wenn sich bei diesem Vorhaben etwas bewegen und passende, zweckmäßige Lösungen zustande kommen sollen, was muss dann alles Thema werden? Welche Tabus müssten thematisiert werden? Welche „heißen Eisen“ auf inhaltlicher, organisatorischer, sozialer/personaler Ebene müssten angegriffen werden?</i>
3	<i>Wo liegen Ihrer Meinung nach warum die Grenzen dieses Vorhabens? Was von Relevanz sollte nicht angerührt/thematisiert werden?</i>
4	<i>Wer sind bei diesem Vorhaben Key Player (bestimmte Funktionen, Hierarchieebenen, Gruppen, Personen)? Wer von ihnen müsste „nervös“ werden, wenn sich wirklich etwas bewegt? Welchen Herausforderungen müssten sich diese stellen? Wer von ihnen müsste „nervös“ werden, wenn sich nichts bewegen sollte, es zu keinen zweckmäßigen Lösungen kommt? Wer in welcher Reihenfolge würde dann welches Problem bekommen?</i>
5	<i>Was müsste sichergestellt werden, damit dieses Vorhaben von der Mehrheit der Akteure weniger als Bedrohung denn als Chance begriffen wird; – bei der Anlage des Vorhabens, beim Vorgehen, bezüglich der Ergebnisse?</i>
6	<i>Unter der Annahme, es stehen nur begrenzte Ressourcen im Vorhaben zur Verfügung: Wo würden Sie die Hebel ansetzen? Was würden Sie thematisieren, wozu arbeiten, wen unbedingt einbeziehen?</i>
7	<i>Wie kann bei diesem Vorhaben ein Scheitern sichergestellt werden? Was müssen Sie und andere hierzu konkret tun oder unterlassen? Was müssten die externen Berater dazu konkret tun oder unterlassen? Welche Lösung würde ein Scheitern bedeuten? Positiv gefragt: Was darf vorgehensseitig und lösungsseitig keinesfalls passieren, um nicht mit hoher Wahrscheinlichkeit zu scheitern? Worauf ist unbedingt zu achten?</i>
8	<i>Auf einer Skala von 0-10: Wie schätzen Sie die Dringlichkeit des Vorhabens im Vergleich zu anderen anstehenden Handlungsnotwendigkeiten in Ihrer Organisation ein? 10 bedeutet: Das Vorhaben hätte für die Überlebenssicherung eigentlich schon gestern beginnen müssen und hat gegenüber sonstigen Vorhaben erste Priorität; 0 heißt: Sie sehen keinerlei Notwendigkeit hier tätig zu werden. – Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung? Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten dieses Vorhabens im Vergleich zu anderen ähnlichen Aufgabenstellungen in der Vergangenheit ein? 10 bedeutet: Das Vorhaben ist es ein Selbstläufer; 0 heißt: egal was und wie wir es anlegen, das Vorhaben wird zu keiner Lösung kommen. – Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung?</i>
9	<i>Was möchten Sie den Beratern noch mit auf den Weg geben - weil es von Relevanz ist und bisher im Gespräch noch nicht Thema war, oder weil Sie etwas nochmals als hoch relevant für das Gelingen des Vorhabens herausstreichen möchten?</i>

Abbildung 1: Fragen zur passenden Anlage des Beratungsvorhabens

Die Dimensionen der kompensatorischen Beratung im Überblick

Um bewusster ausloten zu können, wie Sie als Berater in einem Unternehmen kompensatorisch intervenieren können, und um herauszufinden, wo Sie selbst mit Ihrem Handlungsrepertoire *zu Hause* sind, wollen wir Ihnen auf den nachfolgenden Seiten ein Referenzsystem im Sinne eines Diagnoseinstruments zur Verfügung stellen. Wir bieten Ihnen sechs für die Gestaltung von Beratungssituationen essentielle Begriffspaare an. Diese stellen jeweils die Endpunkte eines Kontinuums dar und produzieren in ihrer Gegensätzlichkeit bezüglich Beratungshaltung und Beratungsfokus hochrelevante Unterschiede. Wobei es im Regelfall nicht um ein *entweder oder* sondern um Kompensation für ein notwendiges Ganzes, ein *sowohl als auch* bzw. *ein wie viel vom einen und wie viel vom anderen* geht. In Abbildung 2 listen wir die Begriffspaare dieser sechs Dimensionen auf:

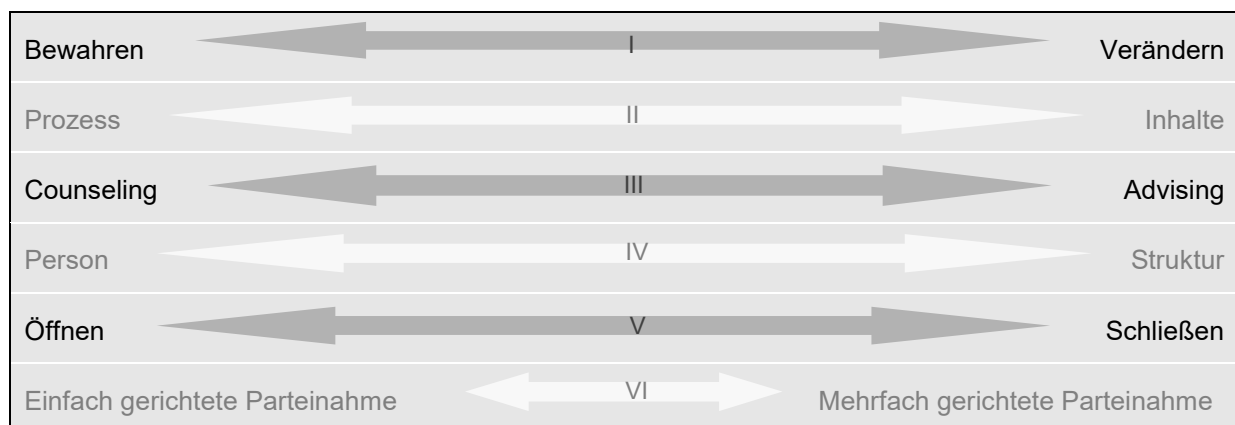


Abbildung 2: Dimensionen kompensatorischer Interventionen

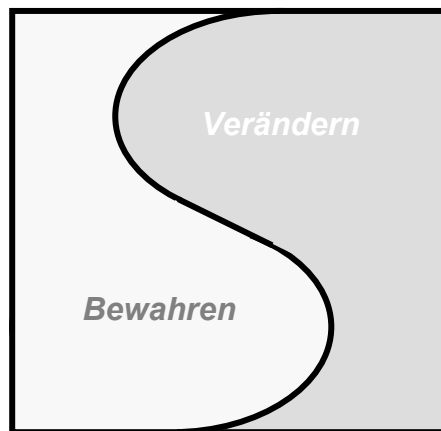
Ziel unserer weiteren Ausführungen ist es, Ihr Bewusstsein entlang der nachfolgenden Fragen zu schärfen:

1. Wie tickt die Organisation, in der Sie beratend tätig sein wollen? Worauf ist diese mehr oder weniger fokussiert? Über welche Reproduktionsmuster verfügt diese? Was wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit von ihnen einfordern oder eher nicht an Interventionen akzeptieren?
2. Wie sind Sie als Person und durch Ihre berufliche Sozialisierung geprägt? Wozu neigen Sie als Berater aufgrund Ihres persönlich entwickelten und praktizierten Beratungsverständnisses? Was sehen und spüren Sie als Person mehr und was weniger? Wozu haben Sie ausreichend Interventionsrepertoire und wozu nicht?

Bei jeder dieser sechs Dimensionen werden wir nachstehend die beiden gegenüberliegenden, gegensätzlichen Pole benennen und herausarbeiten, was daran in Bezug auf die Anlage und Durchführung einer Beratung das Spezifische ist. Mit Blick auf den Gegenpol wollen wir aufzeigen, welche wirksamen Unterschiede sich daraus für die Beratung ableiten lassen.

Am Ende unseres Beitrags offerieren wir Ihnen noch ein einfaches Instrument zur Selbsteinschätzung Ihres Kompensationspotenzials als Berater.

Sechs essentielle Dimensionen zur kompensatorischen Gestaltung von Beratung



Dimension I: Verändern und Bewahren

Organisationen müssen sich als Voraussetzung ihres Bestandes immer wieder an veränderte Umweltbedingungen anpassen. So stellt ein bewusstes *Veränderungsmanagement* eine der zentralen Herausforderungen und Aufgabenfelder von Managern und Beratern dar. Hierbei handelt es sich aber nur um eine Seite des organisatorischen Entwicklungsgeschehens. Die andere Seite besteht in der Fähigkeit, sich als Organisation bei all den voranzutreibenden kleinen und großen

Veränderungen nicht außer Tritt bringen zu lassen und ausreichend Sicherheit nach innen zu den Mitarbeitern und nach außen zum Markt hin zu bewahren. Hierzu eine Metapher: Ein Fußballer kann sein *Spielbein* umso gezielter einsetzen, je besser er mit seinem *Standbein* steht. Aber zwei Standbeine würden zur Unbeweglichkeit führen, den Verlust von Bodenhaftung bedeuten. Beides würde einem Fußballspieler wie auch einem Fußballspiel wenig bekommen. Zumindest gilt diese Aussage dann, wenn im Mittelpunkt des Geschehens das Spiel und das Tore machen stehen und nicht Komik oder eine künstlerische Verfremdung. Gleichzeitig ist in so einem Fußballspiel die – mehr theoretische denn real praktizierbare – Option, sich als Spieler ausschließlich durch Sprünge zu bewegen, zeitlich wie örtlich begrenzt und erfordert eine Menge Geschick und kräfteraubende Spezialkondition.

Was möchten wir ihnen mit diesem Bild vermitteln? Eine Organisation mittelfristig erfolgreich *am Leben zu halten*, erfordert eine Balance zwischen Bewegung und Ruhe, von Verändern und Bewahren. Geht man davon aus, dass es sich bei Mitarbeitern im Regelfall um eigenständig entscheidende Menschen handelt, dann werden diese einer Veränderung erst folgen, wenn diese für sie Sinn macht, wenn es sich *lohnt*. Gewinn und Kosten von *Veränderung* und *Nicht-Veränderung* sowie Chancen und Risiken von *Verändern* und *Bewahren* sind in dieser Bilanz hoch relevante Variablen. So gesehen werden das Management und die Begleitung von Gestaltungsvorhaben im Regelfall dann effektiv ablaufen und nachhaltig erfolgreich sein, wenn diese sowohl das Verändern wie auch das Bewahren im Blick haben. Je mehr das Bestehende und die Würdigung des *Alten* gewährleistet wird, je mehr eine Nicht-Veränderung wichtiger Dinge außer Streit gestellt wird und die Beibehaltung Identität stiftender Punkte garantiert ist, desto weniger verunsichert werden sich Mitarbeiter auf Veränderungen einlassen. Betroffenen wird dann quasi ein *stabiler Boden* und ein *sicherheitsstiftendes Gelände* für den *Weg ins* mehr oder weniger *unbekannte Neue* angeboten.

Mit Abbildung 3 möchten wir diesen Aspekt unterlegen.

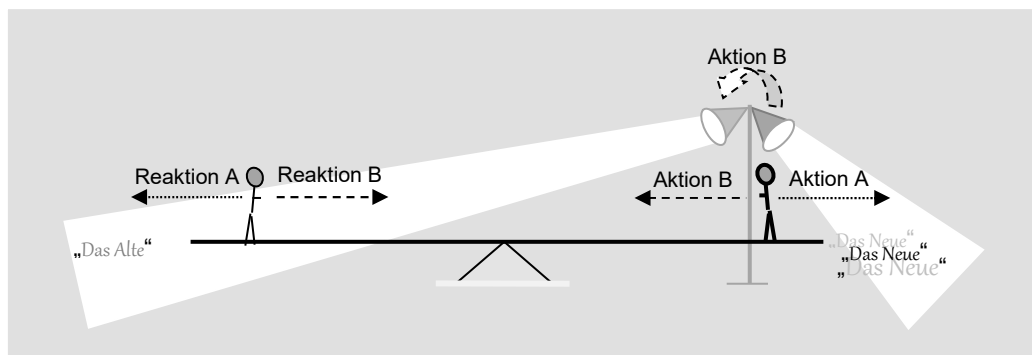


Abbildung 3: Veränderungsakzeptanz-Wippe

Je mehr Manager und Berater im Zuge einer anstehenden Veränderung (nur) *das Neue* positiv ins Rampenlicht rücken, also symbolisch auf der *Wippe* (siehe Abbildung 3) nach rechts außen rücken, desto mehr werden andere Organisationsmitglieder auf der anderen Seite dieser *Wippe* ebenfalls nach außen rücken. Letztere werden dem *Alten* mit seinen positiven Potentialen, dem was sich im wahrsten Sinne des Wortes *bewährt* hat, *Sprache* geben und den Akteuren des *Bewährten* Loyalität zollen. Nur so kann ein noch erforderlicher Dialog entstehen. Auf diese Weise kann ein frühzeitiges *Kippen* eines Gestaltungsvorhabens in Richtung Veränderung ohne ausreichende Beleuchtung und Absicherung der Folgen verhindert werden.

Anstatt jetzt inne zu halten und den Scheinwerfer vom *Neuen* zu nehmen und aufs *Alte* mit den für einem Umstieg verbundenen Fragen zu richten, beobachten wir häufig das Gegenteil. Interne Veränderungsverantwortliche und Berater drehen reflexartig – total wohlmeinend – die aufs *Neue* gerichteten *Scheinwerfer* noch heller auf. Sie unterlegen die Vorteile der Neuerung mit neuen und weiter präzisierten Pro-Argumenten und bieten verbesserte Lösungen an. Im Regelfall bewirkt dies jedoch bei denen, die es noch auf die Seite des *Neuen* zu ziehen gilt, genau das Gegenteil. Um ein *Kippen* des Prozesses zu vermeiden, legen diese dann auf ihrer Seite der *Wippe* eine zusätzliche Portion Pro-Alt-Argumente und Aspekte im Sinne von „*Achtung, Achtung, Vorsicht, das kann so niemals gehen*“ auf die Waage. Sie tun all das, was dann als widerständisch erlebt wird. Erst wenn solche Argumente als *Hinweise auf Unterlassungen* aktiv aufgegriffen werden, wird eine produktive Bewegung zum gemeinsamen Vorantreiben des Vorhabens aufkommen.

Unsere Empfehlung: Interpretieren Sie die Abwehr der Betroffenen als Hinweis für ein noch fehlendes ehrendes Bedanken und für ein emotionales Verabschieden von etwas, das in der Vergangenheit Identität gestiftet hat. Setzt man anstatt des Begriffs *Veränderungsmanagement* den Begriff *Stabilitätsmanagement* und definiert man Stabilitäts-erhaltung in einer sich bewegenden Umwelt als *Funktion von Bewahren und Verändern*, dann stellt sich das Managen beziehungsweise Begleiten von Gestaltungsaufgaben unmittelbar anders – wie wir meinen, produktiver – dar.

$$\text{Stabilität} = F_{\text{unktion}} (\text{Bewahren, Verändern})$$

Abbildung 4: Stabilität

Ein letztlich doch meist nur vordergründiges Beschleunigen wird dann von einem kurzfristigen Verlangsamten gepaart mit einem rascheren und nachhaltigeren Implementieren abgelöst. Anstatt eines mühevollen *Gegeneinanders* mit machtvollm Nachschieben, Durchgreifen und Austricksen tritt ein überlegtes *Miteinander* mit einem gemeinsamen *Schritt um Schritt* Vorantreiben sowie einem immer wieder kurz Innehalten zwischendurch. Anstelle einer Portion destruktiver Skepsis im Umgang zwischen den Betroffenen, dem Management sowie den Beratern tritt ein vertrauensvoller Umgang und ein gemeinsames Handeln.

Mit dieser Brille ausgestattet können Sie als Berater mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein, wenn Sie

- die beiden gegenläufigen Perspektiven *Bewahren* und *Verändern* gleichermaßen im Auge behalten,
- über Designs, Moderation und Inputs kompensieren, worauf im System zu wenig geachtet wird beziehungsweise was von diesem nicht (ausreichend) geleistet werden kann,
- zwischen Gruppen vermitteln, die in einem *Alt/Neu-Stellvertretungs-Konflikt* stehen. Indem Sie als Berater beiden Standpunkten Bedeutung geben und deren Berücksichtigung im weiteren Gestaltungsprozess absichern, entlasten Sie die Konfliktparteien und ermöglichen diesen wieder zu kooperieren.

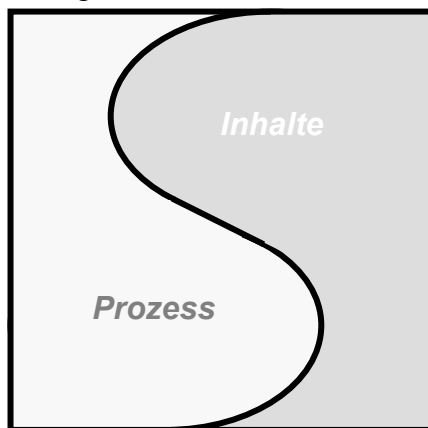
Um mit Gestaltungsvorhaben effektiv und erfolgreich zu sein, gilt es letztlich immer beide Seiten zu betrachten. Es braucht zu gleichen Teilen

- das Initiieren von Veränderungen, das Füttern mit neuen Ideen und Lösungsmöglichkeiten sowie das zugänglich machen der Chancen und Vorteile sowie
- ein Besinnen auf das Bestehende, das Würdigen des Alten und deren Repräsentanten, das Beleuchten und Absichern der mit einer Neuerung verbundenen Gefahren und Nachteile.

Je mehr interne Akteure nur auf eines von beiden fokussieren, desto mehr muss Beratung darauf achten, dass auch das andere bedient wird. Je mehr sich Management und Betroffene auf einer der beiden Seiten verheddern, umso mehr muss Beratung versuchen, diese wieder in einen Dialog zu bringen.

Sind Sie als Berater in ihrem Selbstverständnis sehr auf nur *Bewahren* oder *Verändern* fixiert, so werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nur im Falle, dass das Klientensystem gegenteilig gepolt sind, ausreichend einer Kompensationsleistung nachkommen können. Zum einen gelingt es Ihnen nur ungenügend, emotional im Klientensystem anzukoppeln. Zum anderen werden Sie bei einem Vermittlungsbedarf zwischen Gruppen von jener Gruppe, die auf Ihrem Gegenpol fokussiert ist, keine Allparteilichkeitszuschreibung und damit wenig Akzeptanz erhalten. Umso mehr Sie jedoch beide Pole im Auge halten und diese mental und in Ihrem beraterischen Tun gut ausbalancieren, desto flexibler und situativ passender werden Sie Ihren *Job* erbringen. Sie sind dann akzeptierter Partner und Vermittler für *beide Lager*.

Bei einem erfolgreichen Manager sehen wir diese Flexibilität nicht unbedingt erforderlich. Von ihm wird vielfach Durchsetzungskraft erwartet. Umso mehr die Belegschaft auf Bewahren setzt, desto mehr muss mitunter ein Manager auf



Verändern fokussieren, damit ein Gestaltungsvorhaben überhaupt am Laufen bleibt. Kann er sein Tun gut vermitteln, ist er an sich sozial akzeptiert und wird fachlich wertgeschätzt, dann wird ihm diese Andersartigkeit als überlebenssichernde Kompetenz positiv zugeschrieben. Das Zusammenspiel der Betroffenen mit dem Management harmoniert. Sie als Berater – sofern Sie nicht einen Managementjob auf Zeit angenommen haben – haben hier eine andere Funktion. Sie sollten nicht zusätzlich antreiben, sondern sicherstellen,

dass wichtige Argumente gehört werden und dass *das Spiel* mit Nutzung aller Potentiale nachhaltig verfolgt werden kann.

Dimension II: Inhalte und Prozess

Aus unserer Beobachtung stürzen sich Manager, Stabsexperten und auch Berater manchmal reflexartig auf die in einem angedachten Gestaltungsvorhaben relevanten Inhalte. Sie fokussieren primär auf die sachliche Ergebniserreichung und nur bedingt auf die Art und Weise des Vorgehens. Bevor noch die konkreten Interessenslagen von mittel- und unmittelbar Betroffenen ausgelotet wurden, mögliche Förder- und Behinderungspotentiale erforscht wurden, bevor die Komplexität der Aufgabenstellung auf inhaltlicher wie sozialer Ebene mit den Akteuren ausreichend klar ist, wird inhaltlich losmarschiert. Ohne einen gemeinsam verabschiedeten, robusten und von allen Schlüsselpersonen getragenen Vorgehensrahmen werden bereits erste Lösungen konzipiert. Häufig wird in einem solch gestarteten Gestaltungsvorhaben dann aber mehr nebeneinander als miteinander gearbeitet.

Wir vermuten, dass eine Orientierung auf Prozessschritte und Vorgehensarchitekturen für viele Manager, Experten und auf Fachfragen fokussierte Berater etwas *grundsätzlich Sekundäres* darstellt. Das ist durchaus nachvollziehbar. Zum einen haben diese Gruppen häufig in ihrer Berufspraxis Erfolgsmehrungen über die Inhaltsebene erzielt.

Ein gelungenes Prozessmanagement passiert daher im Regelfall mehr intuitiv als dass es bewusst gemangt wird. Zum anderen sprechen gute inhaltliche Lösungen immer für sich. Man kann sie weitgehend kommentarlos versenden, in Broschüren nachlesen, oder in einer Fabrikhalle erleben. Hingegen vermitteln sich Beschreibungen über Vorgehensweisen und differenzierte Beteiligungskonzepte über die erfolgreiche Lösungen konkret zustande kommen, nur selten von selbst. Diese müssen explizit kommuniziert werden. Hierzu existiert unserer Erfahrung auch mitunter sowohl auf Klientenseite wie auf der Beraterseite kein ausreichendes Vokabular noch eine vergemeinschaftete Sprache⁵.

Wir denken, dass letztlich der Erfolg eines Veränderungsvorhabens immer eine *Funktion der inhaltlichen Qualität der Lösung und der Akzeptanz* dieser Lösung im Klientensystem ist. (Siehe Abbildung 5.)

$$\text{Erfolg} = \text{Funktion} (\text{Inhaltliche Qualität}, \text{Akzeptanz})$$

Abbildung 5: Erfolg eines Veränderungsvorhabens

Deswegen benötigen die Betreiber eines erfolgreichen Gestaltungsvorhabens im Regelfall beides, nämlich Fach- und Prozesskompetenz. Abhängig von der konkreten Aufgabenstellung, dem intern im Klientensystem vorhandenem Wissen, der wirksamen Unternehmenskultur und den existierenden Interessenslagen wird vom Berater mehr das eine oder mehr das andere verlangt. Die beste ausgewählte Lösung ist nur so viel wert, wie diese von den betroffenen Akteuren auch umgesetzt wird. Umgekehrt bedeutet ein bilderbuchhaft abgewickelter Beratungsprozess, an dessen Ende keine brauchbaren Antworten gefunden wurden, eine Vergeudung von Ressourcen. Was heißt dies für kompensatorische Beratung? Verfügt ein Klientensystem selbst über ausreichend Fachwissen und Lösungskompetenz, dann wird ein Berater gut daran tun, nur bedingt weiteres Knowhow auf der Inhaltsebene einzubringen. Dies könnte rasch von den Betroffenen als Missachtung und Abwertung der intern vorhandenen Möglichkeiten gedeutet werden. Damit wären Sie als Berater Teil eines Konkurrenzspiels geworden.

⁵ Mit *Vokabular* meinen wir eine Begriffspalette, die es ermöglicht soziale Prozesse, gesetzte Interventionen, unterschiedliche Vorgehensansätze, affektive Gestimmtheiten, etc. sprachlich und begrifflich möglichst eindeutig zu erfassen. Mit *gemeinsamer Sprache* meinen wir die eindeutige Kommunikation eben dieser Begriffe zwischen Personen beziehungsweise Akteursgruppen.

Sie würden dann Interventionspotenzial verlieren, welches primär aus einer Kompetenz- und Allparteilichkeitszuschreibung herrührt. Anstatt die Akteure bei Ihrer kompetenten Lösungsfindung prozessual zu unterstützen – beispielsweise durch das Einbringen und Moderieren von Bewertungsroutinen oder das Liefern von Ideen zur verständlichen Vermittlung der Lösungen in die Regelorganisation – würden Sie als Berater durch das Bereitstellen von Lösungsexpertisen nur zusätzliche Widerstandsreaktionen auslösen. Aber keine Angst, es bleiben meist immer noch kleine Möglichkeiten punktuell Fachkompetenz einzubringen. Zum Beispiel indem Sie auf der Inhaltsebene vermutete blinde Flecken benennen oder bisher nicht diskutierte Lösungsmodelle einbringen. Solche Modelle sollten nur skizzenhaft und nicht fix und fertig ausdifferenziert und für den Alltag lauffähig sein. Sie würden damit nämlich eine befruchtende Auseinandersetzung im Klientensystem mit dem völlig neuen Modell und dessen inhaltliche Aneignung verhindern.

Wenn umgekehrt das Klientensystem über ausreichende Prozesskompetenz verfügt, dann wird von Ihnen als Berater eine elaborierte Darlegung der Bedeutung der Prozessebene oder das Einbringen neuer Interventionstechniken und sozialer Settings nur bedingt zweckmäßig sein. Auch ein wiederholtes Vorschlagen von Adaptierungsideen zu bereits aktiv und erfolgreich im System praktizierten Prozesstools wäre wenig angebracht. In jedem Falle sollten Sie sich als Berater gehörig zurück nehmen und den internen Prozesskundigen mit ihren bewährten Werkzeugen ausreichend Platz einräumen. Auch im Rahmen dieser Konstellation brauchen Sie nicht zu befürchten, dass keinerlei Prozesskompetenz Ihrerseits gefragt sein wird. In einem Klientensystem mit hohem Prozesswissen gibt es immer wieder Situationen, in denen die internen Akteure *im Kreis zu laufen beginnen*. Oder sie *stoßen auf soziale Barrieren*, die nur schwer ohne externe Moderation zu überwinden sind. Um erfolgreich zu bleiben, sollten Sie sich in so einem Fall nicht als der bessere Prozessexperte einbringen. Sie sollten auf Basis einer Allparteilichkeitszuschreibung von Seiten der Beteiligten unterstützend und entlastend agieren. In jedem Falle wird es klug sein, sich als Berater zu Beginn eines Vorhabens einmal schlau zu machen, wo die Schwächen und Stärken eines Systems bezüglich seiner Fach- und Prozesskompetenz liegen. Richten Sie Ihr Vorgehenskonzept bewusst nach den Ressourcen und Defiziten, die Sie im Klientensystem ausmachen, aus. Bei einem Manager, der einfach losprescht, mag es sich um das Vertun von Chancen handeln. Bei einem Berater, der unreflektiert ohne Bezugnahme auf die Spezifika des Klientensystems agiert, handelt es sich schlichtweg um Unprofessionalität.

Abbildung 6 versucht obige Ausführungen bildlich einzufangen.

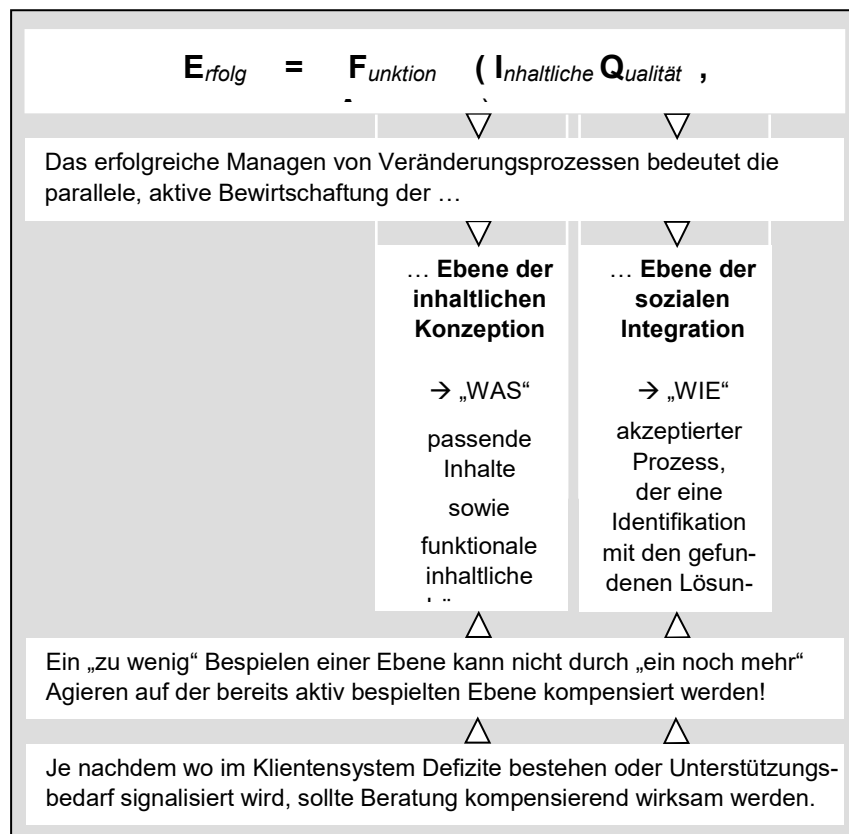


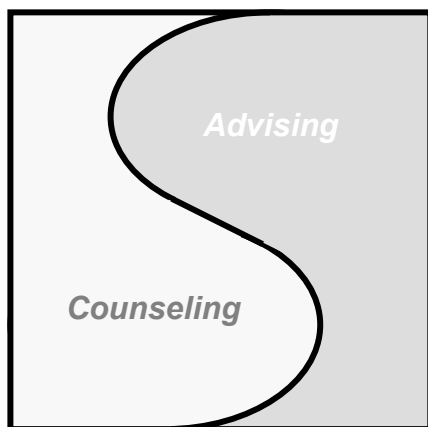
Abbildung 6: Absicherung von Veränderungserfolg

Die Hamsterrad-Falle

An dieser Stelle wollen wir noch auf ein häufig wahrnehmbares Phänomen hinweisen. Existieren auf einer der beiden Ebenen Defizite, so nützt es im Regelfall wenig, diese Defizite durch ein Intensivieren von Aktivitäten auf der bereits gut und aktiv im Klientensystem zu kompensieren. Auf die Inhaltsebene fokussierende Berater geraten leicht in eine *Hamsterrad-Falle*. Kommen sie im Klientensystem mit ihrer Lösung nicht an, starten sie häufig reflexartig eine *Verbesserungsschleife* bei der Lösung. Sie produzieren ein Update zur Lösung, das die *Wenn und aber-Bemerkungen* aus einer beispielsweise wenig glücklich erlebten Lösungspräsentation berücksichtigt. Sie bringen dann ihre verbesserte Lösungsvariante ins Klientensystem ein. Kommt es wieder zu einem *Nein danke, so nicht!* produzieren diese Berater noch ein Update und so weiter und so weiter. Hier gilt es, sich dieses Phänomens bewusst zu werden und rasch mit dem Fokus auf die Prozessebene zu umzuschwenken. Fragen Sie sich und die Vertreter des Klientensystems, was denn eventuell bisher in der gemeinsamen Kooperation und Vorgangsweise nicht hilfreich oder passend war. Auf diese Frage werden Ihnen Betroffene im Regelfall relativ offen zurückmelden, was aus deren Sicht schief gelaufen ist, wo eventuell zuvor gemachte Einbeziehungsversprechen nicht eingelöst wurden oder gar von Ihnen oder von internen Verantwortlichen dagegen verstoßen

wurde. Vielfach sind solche „geht nicht Zurückweisungen“ nämlich ein Indiz für Probleme auf der Prozessebene und weniger für mindere Lösungsqualität.

Berater mit hoher Fokussierung auf die Prozessebene können übersehen, dass es dem Klientensystem an inhaltlicher Expertise und Fachkompetenz mangelt. In dem Fall hilft es nicht, weitere Reflexionsschleifen zu ziehen oder gruppendedynamische Prozesse anzuregen. Hier wird es stattdessen zweckmäßiger sein, auf die Inhaltsebene zu wechseln. Ihr Job ist es dann, dafür zu sorgen, dass das Klientensystem mit Lösungsmaterial von extern soweit *gestärkt* wird, dass dieses wieder inhaltlich produktiv weiterarbeiten kann. Sofern Sie über ausreichend Fachwissen verfügen, können Sie selbst dieser *Wissensexperte von außen* sein. Wenn nicht, dann benötigt es einen Dritten, der das notwendige Lösungsmaterial bereitstellt. Im letzteren Fall können Sie im Spiel bleiben, indem Sie bei der Suche nach dem Experten behilflich sind oder diesen unmittelbar aus Ihrem hierfür aufgebauten Kollegen-Netzwerk bereitstellen.



Dimension III: Counseling und Advising

Um das komplexe Geschehen zwischen Klient und Berater zu beschreiben, verfügen wir im Deutschen nur über den Begriff *Beratung*. Im Englischen wird zweckmäßig zwischen *Advising* und *Counseling* unterschieden. Etwas reduziert auf den Punkt gebracht, lassen sich diese beiden Beratungsstile mit *Beraten durch Ratschläge geben* (für Advising) und *Beraten durch Fragen stellen* (für Counseling) übersetzen.

In Abbildung 7 versuchen wir wesentliche Charakteristika jedes dieser beiden idealtypischen Beratungsstile beziehungsweise Beratungshaltungen aufzulisten.

Advising

Advising beruht auf Fremdhilfe von außen. Der Berater formuliert sehr konkrete Antworten und Vorgaben. Er sagt, was Sache ist und bringt von außen Fachwissen in das Klientensystem ein. In seiner Rolle als Fachexperte agiert er direktiv. Er gibt auf Fragestellungen Antworten, liefert zu Problemstellungen Lösungen und leitet den Klienten bei der Umsetzung seiner Lösungen und Ratschläge an.

Counseling

Counseling leistet Unterstützung mittelbar im Sinne einer *Hilfe zur Selbstentwicklung*. Beim Counseling unterstützt der Berater den Klienten beim Auffinden von bereits im System vorhandenen, aber nicht allseits bekannten oder bisher nicht wirksam gewordenen *Lösungsressourcen*. Bei einer idealtypischen Ausprägung geht der Berater in die Rolle des reinen Prozessbegleiters. Er liefert keine inhaltlichen Lösungen. Als Counselor unterstützt er den Klienten auf seinem Weg der Lösungsfindung und Lösungsimplementierung durch den Einsatz spezifischer

Fragetechniken und Interventionen, ein instrumentengestütztes Anleiten zu Gedankenexperimenten oder durch die zur Verfügung Stellung von Hypothesen zu vermuteten Mustern. Weiters bringt er den Klienten in Kontakt mit existierenden Ressourcen und Erfahrungen.

Auch hier gilt, wie bereits bei den beiden zuvor besprochenen Dimensionen, dass Sie in der realen Beratungspraxis nur selten einen Beratungsstil in seiner Reinkultur ausüben sollten. Wieder geht es um kein mehr vom Gleichen sondern um ein mehr vom Anderen. Eruiieren Sie zu Beginn und während der Beratung, welche Ressourcen im Klientensystem vorhanden sind und wie diese für das Vorhaben aktiviert werden können. Wir empfehlen Ihnen herauszufinden, welche Beiträge Sie für das Klientensystem zur Kompensation seiner Entwicklungsfelder einbringen können.

Noch mehr als bei den beiden vorangegangenen Dimensionen kann sich beim Counseling/Advising-Kontinuum die Vorliebe des Beraters für einen der beiden Beratungsstile kontraproduktiv auswirken. Denn viele von uns weisen eine eindeutige Tendenz auf, dominant und ohne adäquate Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs nur mit einem der beiden Beratungsstile zu agieren. So kann es einem stark Counseling orientierten Berater schwer fallen, nicht nur Fragen zu stellen, sondern auch konkrete Antworten zu geben, obwohl dies die Situation erfordern würde. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn unmittelbar Gefahr in Verzug ist und das Klientensystem nicht in der Lage ist, selbst Lösungen zu finden. Einem sehr Advising bezogenen Berater kann es hingegen schwer fallen, so lange in der Fragehaltung zu bleiben, bis die Problemsituation ausreichend beleuchtet oder das Lösungspotential des Klientensystems ausgeschöpft ist. Verzichtet der Berater darauf, alle relevanten Informationen zu erfragen, fehlen ihm genau die nötigen Kenntnisse über das Klientensystem, die er benötigt, um treffsichere Expertise von außen einzubringen.

Advising	← →	Counseling
Fremdhilfe	← Beratungs-Intention →	Hilfe zur Selbstentwicklung
direktives Anweisen	← Primäre Berater-Intervention →	nicht direktives Anstoßen
Expertise, Lösungen, inhaltliche Anweisungen	← Zentrale Inputs →	Fragen, Beobachtungen, Hypothesen, Prozesstools
Fachkompetenz	← Primäre Berater-Kompetenz →	Prozesskompetenz
gibt der Berater	← Antworten/Lösungen →	findet das Klientensystem
erfolgt durch den Berater	← Bewertung der Lösungsoptionen →	erfolgt durch das Klientensystem
objektive Urteilskraft einbringen	← Berater-Haltung →	Ressourcen aktivieren
Beziehe Stellung, urteile richtig!	← Berater-Motto →	Sei Anwalt der Ambivalenz!

Abbildung 7: Spezifizierung von Advising und Counseling

Die Auseinandersetzung mit den Beratungsstilen des Advising und Counseling wirft die hochrelevante Frage auf, welche *Verantwortung* Sie als Berater übernehmen beziehungsweise welche Verantwortung Ihnen das Klientensystem übergeben möchte. Die Entscheidung dieser Frage wirkt sich folgenreich auf die Dynamik Ihrer Kooperationsbeziehung zum Klientensystem sowie auf die Nachhaltigkeit der im Klientensystem umgesetzten Lösungen aus.

Zum einen: Sollte es im Zuge des Beratungsprozesses zu grundsätzlichen Problemen kommen oder bringt eine implementierte Lösung nicht, was Sie als Berater versprochen haben, dann hat ein Auftraggeber – ja das ganze Klientensystem – unmittelbar etwas davon, wenn es die Verantwortung bei Ihnen verorten kann. Zum anderen: Wenn Manager keine Verantwortung für das Neue übernehmen, dann verpuffen Lösungen im *Niemandsland*.

Generell entsteht in Beratungsprozessen leicht die Tendenz, Verantwortung in ungesunder Art und Weise auf die Berater zu übertragen. Aus unserer Erfahrung wird diese Realität insbesondere bei einem stark Advising orientierten Vorgehen leicht wirksam. Dieses löst häufig bei Betroffenen eine *erste Reihe fußfrei*-Haltung aus im Sinne: „*Lasst den Berater doch einmal machen!*“ Eine solche Haltung erschwert oder verhindert sogar, dass sich die Betroffenen im ausreichenden Maß inhaltlich und emotional mit den Lösungen auseinandersetzen. Die Identifikation mit den Lösungen bleibt aus, was sich spätestens in der Umsetzungsphase rächt. Die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses wird somit geschwächt.

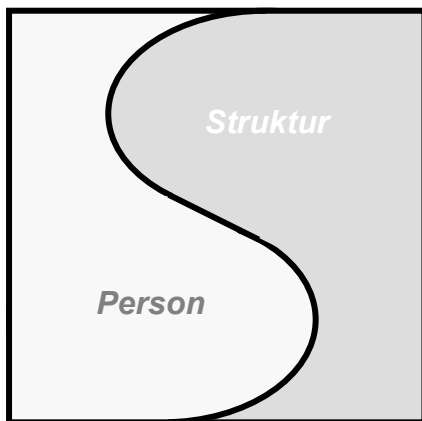
Beim Counseling tritt dieses Phänomen der Verantwortungsdelegation an die Berater weniger auf. Dadurch, dass das Klientensystem selbst die Antworten produziert, verbleibt die Verantwortung für die Lösungen und Entscheidungen beim Klienten: Dieser – und nicht der Berater – findet die Antworten. Um dem Verantwortungsdilemma zu entgehen und die Verantwortung auch bei Advising-Anteilen beim Klienten zu belassen, können Sie beispielsweise immer gleich mehrere unterschiedliche Optionen anbieten und diese jeweils in sehr rudimentärer Form. Letzteres verhindert, dass eine Ihrer Lösungen unmittelbar im Alltagskontext des Klienten eingesetzt werden können. Diese müssen vor einer Bewertung und Entscheidungsfindung noch von Vertretern des Klientensystems mit *Inhalt* gefüllt werden und für ihre Alltagstauglichkeit weiter ausdifferenziert werden⁶. Über diesen klientenseitigen Aneignungsschritt wandert die Verantwortung für das, was letztlich als Lösung entschieden und umgesetzt wird, wieder auf die Klientenseite. Dies gelingt nicht, wenn Sie als Berater eine Lösungsoption manipulativ in den Vordergrund rücken. Es gelingt Ihnen, indem Sie alle Lösungsmodelle gleich ausdifferenziert präsentieren und jeweils durch das Klientensystem Gewinn/Preis-Betrachtungen anstellen lassen. Auf diese Weise werden Advising-Elemente letztlich wieder in einen Counseling-Modus zurückgeführt. Dem Drang des Klienten nach schnellen Lösungen und nach Lösungen ohne Verantwortungsübernahme werden Lösungsmodelle entgegen gehalten, die nur über klientenseitige Reflexion und Ausdifferenzierung einsetzbar werden. Wir denken, dass letztlich die

⁶ Siehe hierzu im Detail die Ausführungen von Karl Prammer (2009, S.75ff).

Verantwortungsübernahme für die Grundsatzentscheidungen, welche in einem Gestaltungsprozess zu treffen sind, immer beim Klientensystem verbleiben sollten.

Damit dies strukturell abgesichert passiert, sind vom Beratersystem explizite Entscheidungen mit den Verantwortlichen aus dem Klientensystem zu inszenieren. Solche Grundsatzentscheidungen, die das Klientensystem zu fällen und zu verantworten hat, sind:

- Welches *Veränderungsziel* verfolgen wir? Was soll am Ende des erfolgreich abgeschlossenen Vorhabens konkret vorliegen?
- Wer ist in welcher *Rolle* betroffen und in welcher Form zu beteiligen?
- Welche *Meilensteine* im Sinne von Stop-Go-Return-Entscheidungen sind wesentlich?
- Nach welchem *Entscheidungsmodus* trifft wer welche Entscheidungen und wie werden Lösungen freigegeben?
- In welcher Form werden die externen Beratungs- und die internen Management- und Projektleistungen *evaluiert*? Wie können Learnings sichergestellt werden?
- Wer leistet den *Transfer* der Entscheidungen und Lösungen *in die Linie*. Welche Rolle nimmt dabei das Management ein?



Dimension IV: Struktur und Person

Betriebliche Strukturen, egal ob diese explizit ausgedeutert sind oder implizit wirken, leiten in Organisationen das persönliche Handeln von Personen und Gruppen. Bei solchen Strukturen kann es sich um formal niedergeschriebene Regelwerke wie Stellenprofile, Prozessbeschreibungen, Projekthandbücher oder Ähnliches handeln. Es betrifft auch basal angelegte Werte, die implizit das Handeln der Organisationsmitglieder leiten. Diese Strukturen legen fest, was (nicht) erlaubt ist, was wie getan werden muss und wofür einen das System öffentlich oder verdeckt *bestraft*. Umgekehrt werden Strukturveränderungen nicht von Geisterhand angestoßen. Sie entstehen nicht von selbst. Personen mit *Haut und Haaren* müssen *aktiv werden* und einen *Case for Action* – die Not, die es zu wenden gilt – oder zu hebende Potentiale benennen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Probleme ansprechen und bearbeiten. Sie treiben die Entwicklung von alternativen Lösungen voran, fällen Umsetzungsentscheidungen und setzen Maßnahmen, um die Realisierung der freigegebenen Lösungen abzusichern- mitunter auch gegen Widerstände Betroffener. Soll sich in einem Unternehmen etwas grundsätzlich verändern, dann reicht es meistens nicht aus, Personen zu belehren oder zu qualifizieren. Es sind auch Strukturen zu ändern. Strukturen rahmen einerseits das Handeln von Personen und zugleich braucht es Personen, um eben diese Strukturen zu verändern und zweckmäßiger zu machen. So entsteht eine wechselseitige Bedingtheit und Beeinflussung⁷. Je nach Zielsetzung, Kontext und Phase, in der sich ein Vorhaben gerade befindet, ist einmal mehr auf Strukturen und einmal mehr auf Personen zu fokussieren.

Was heißt das für kompensatorische Beratung? Um gezielt und erfolgreich als Berater intervenieren zu können, ist es wichtig, zwischen Personenlernen und Organisationslernen zu unterscheiden, gleichzeitig diese auch nicht voneinander zu trennen.

Personen lernen anders als Organisationen

Personen lernen über Prozesse der *Bewusstseinsbildung*. Sie lernen indem sie ihre Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster in Frage stellen und verändern. Sie erkennen und reflektieren bisherige Verhaltensmuster in bestimmten Situationen, lernen sich selbst und ihre Gefühle zu steuern, entwickeln neue Formen des Umganges mit Problemstellungen oder eignen sich neues Wissen an. Das entwickelt das Bewusstsein über sich selbst weiter. Es werden also mit Maßnahmen wie Trainings, Coachings, Selbsterfahrung oder einfache Wissensvermittlung Fähigkeiten, Fertigkeiten und Überzeugungen verändert.

⁷ Siehe hierzu auch Mathias Weyrer (2007, S.8-10).

Das bedeutet auch, dass hier sehr individuell vorgegangen werden muss, da jede Person ein eigenes Rüstzeug, sprich Potenzial und biographisches Gepäck mitbringt, das die Richtung und die Möglichkeiten des Lernens vorgibt. Meist werden auch ganz spezifische Formen des Lernens, je nach Persönlichkeitstyp, bevorzugt. Eher beziehungsorientierte Personen lernen gerne in der Gruppe und brauchen einen zuwendenden Trainer. Eher verstandesorientierte Personen brauchen eine handfeste Theorie und einen intellektuellen *Kapazunder* als Trainer, um einen Schritt weiter zu kommen.

Organisationslernen hingegen orientiert sich an den Erfordernissen der Organisation und sucht nach möglichst effizienten und effektiven Lösungen ihres Funktionierens. Der Stoff dazu sind organisationsinterne *Regeln* beziehungsweise Abläufe der *Kommunikation*, der *Kooperation* und der *Entscheidung*. Wenn Organisationen zwischen Funktionsträgern, Bereichen, Teams und zur relevanten Umwelt hin solche Regeln entwerfen und umsetzen, entstehen (zumindest am Papier) funktionierende Arbeitsbeziehungen, performende Teams, Geschäftsprozesse und Strukturen. Die Fragen dabei sind immer: Wer sollte mit wem worüber und wie kommunizieren? Wer sollte mit wem wie zusammenarbeiten? Wer sollte sinnvollerweise worüber und wie entscheiden? Natürlich leisten diese Arbeit wieder Personen in Settings wie Teamentwicklungen, Rollenverhandeln oder bei Projekten der Organisationsveränderung. Doch hier sollten sie, im Gegensatz zum Personenlernen, aus der Logik der Organisation heraus agieren und letztendlich deren langfristiges Überleben sichern. Wir raten daher bei der Neukonzeption von Strukturen, in einem ersten Schritt das neue Organisationsmodell ohne die Berücksichtigung von konkreten Personeninteressen zu entwerfen und erst in einem zweiten Schritt die Passung von Personen und Strukturen her zu stellen. Die Gefahr bei einem umgekehrten Vorgehen liegt darin, Strukturen um Personen herum zu bauen. Dabei werden Organisationen in einem nicht sinnvollen Ausmaß von Personen abhängig. Die Strukturen werden zu sehr nach den Bedürfnissen der Person und zu wenig nach den Erfordernissen der Organisation ausgerichtet. Zum Beispiel gibt es in manchen Organisationen das Phänomen, dass die Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsumfanges sich mehr an Mitarbeiterbedürfnissen und weniger an Kundenbedürfnissen beziehungsweise an der Aufrechterhaltung der Leistungserbringung orientiert. Aussagen wie: „*Der Kollege ist erst wieder nächsten Mittwoch da und das nur am Vormittag zwischen 10 und 12 Uhr*“ sind dann zu hören.

Organisations- und Personenlernen sind im Sinne kompensatorischer Beratung auf passende Art und Weise aufeinander abzustimmen und zu verbinden. Im Folgenden möchten wir Sie auf zwei Scheiterfällen aufmerksam machen, die entstehen, wenn eine Seite des Kontinuums von Person und Struktur vernachlässigt wird.

Scheiterfälle eins: *In einem betrieblichen Gestaltungsvorhaben werden Mitarbeiter im Sinne des Personenlernens qualifiziert, ohne dass die dafür passenden Strukturen des Handelns in der Organisation vorhanden sind.*

Ein Fallbeispiel: In einem großen Dienstleistungsunternehmen wurde eine Offensive zur Qualifizierung der untersten Führungsebenen (Teamleiter und leitende Sachbearbeiter) von der Zentrale ins Leben gerufen und Knowhow für die Erfüllung von Führungsaufgaben vermittelt und eingeübt. Nach Abschluss der Trainings entstand Orientierungslosigkeit bei den nun geschulten Führungskräften: Was bedeuten die erworbenen Lerninhalte für die Ausübung ihrer Rolle? Welche Führungsaufgaben haben sie nun tatsächlich zu erfüllen und über welche Entscheidungskompetenzen verfügen sie? Die Vorgesetzten dieser Führungskräfte waren auf solche grundlegenden Fragen nicht vorbereitet und auch nicht untereinander abgestimmt. Die Definition des Rollenprofils sowie die Vereinbarung verbindlicher Führungsstrukturen und Führungsstandards blieb aus. Das erzeugte Frust und letztendlich ein Personenlernen auf Halde. Die durch das Training qualifizierten *Personen* trafen auf eine für sie unvorbereitete Organisation, was die nachhaltige Umsetzung der Lernergebnisse verhinderte.

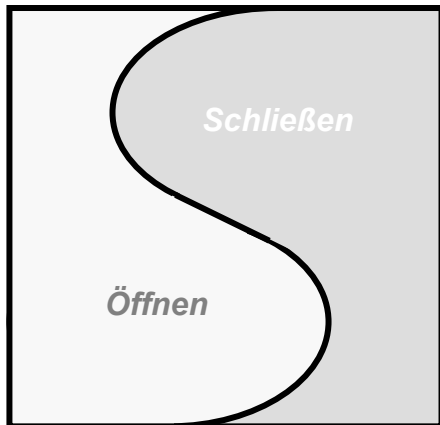
Dieses Beispiel zeigt, dass Trainer ohne ausreichendes Wissen über Personenlernen und Organisationslernen schnell an Grenzen stoßen. Im Vorfeld eines Trainings sollten Sie unbedingt eine umfassende Kontextklärung vornehmen, um - in diesem Fall - zu erfassen, inwieweit die Führungsrolle der Seminarteilnehmer ausreichend geklärt und strukturell verankert ist. Ergeben sich aufgrund dieser Klärung oder aus dem Training heraus Beratungsbedarfe – etwa zur Begleitung eines Rollenworkshops - sollten Sie in der Lage sein, diesen Bedarf zu artikulieren und zu beantworten. Auf diesem Weg gelingt es Ihnen, Personen- und Organisationslernen beidseitig gewinnbringend zu verbinden.

Scheiterfalle zwei: *Im Rahmen eines Veränderungsprozesses werden Strukturen neu entwickelt und eingeführt, ohne dass die Personen darauf vorbereitet und herangeführt werden.*

Ein Fallbeispiel: Drei zuvor eigenständige betriebliche Einheiten eines Konzerns wurden im Zuge einer Restrukturierung mit einer Tochtergesellschaft zusammengefasst. Es gab klar abgegrenzte neue Abteilungen und gut durchdachte kundenorientierte Geschäftsprozesse. Allein die Performance des durch das Management den neuen Stellen zugeteilten und zum Teil zugestellten Personen aus den ursprünglichen Einheiten schaffte Probleme. Die Personen hatten, wie die laufende Geschäftstätigkeit zeigte, zu wenig Erfahrung und Fähigkeiten, um in diesen neuen Strukturen erfolgreich zu arbeiten. Schlechte Kundenzufriedenheitswerte und Umsatzprobleme waren die Folge. Die an sich optimal weiter entwickelte Organisation konnte mit den für diese neuen Anforderungen nicht geschulten und vorbereiteten Personen nicht umgesetzt werden.

Auch dieses Beispiel zeigt, dass Beratung mit Schlagseite Schiffbruch erleidet. Wenn Sie Strukturveränderungen begleiten und dabei kompensatorisch vorgehen, empfehlen wir Ihnen darauf zu achten, auch die betroffenen Personen anzukoppeln und ins Boot zu holen. Dies tun Sie, indem Sie sicherstellen, dass die notwendige Qualifizierung und Auseinandersetzung mit der neuen Struktur in passender Qualität und im gebotenen Umfang erfolgen.

Berater, die vor allem die Personenebene und Personenlernen fokussieren (siehe Scheiterfalle eins) bieten möglicherweise inhaltlich und lerndidaktisch gute Qualifizierungen an. Diese bleiben jedoch letztlich nutzlos, wenn der Berater übersieht, zugleich die notwendigen strukturellen Voraussetzungen ihrer Umsetzung anzuregen und zu begleiten. Berater, die vor allem die Strukturebene fokussieren (siehe zweites Beispiel) tappen in die Scheiterfalle, wenn sie versäumen, die Implementierung neuer Organisationsmodelle zu begleiten und sicherzustellen, dass die betroffenen Personen gut in die neuen Strukturen hinein wachsen können.



Dimension V: Schließen und Öffnen

Gestaltungsvorhaben können mit mehr oder weniger Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter durchgeführt werden. In dem einen Extremfall wissen Betroffene gar nicht Bescheid darüber, dass vom Management zu einer relevanten Problemstellung ein Lösungsfindungsprozess gestartet wurde. Die gesamte Entwicklungsarbeit bis zur Implementierung einer konkreten Lösung erfolgt hier unter Ausschluss der Betroffenen. Im anderen

Extremfall geht die Initiative für einen Lösungsfindungsprozess von den Betroffenen selbst aus und diese sind von Beginn an aktiv dabei.

Der große Vorteil der ersten Variante (ohne Betroffene) ist, dass – sofern die Akteure der Sachlage kundig sind – rasch Lösungen zustande kommen. Weil keine Betroffenen an der Diagnose und Lösungsfindung beteiligt sind, bleiben folglich Widerstände und starke emotionale Reaktionen aus. Die Entwicklungsarbeit wird im Normalfall relativ sachlich und zügig vorangetrieben werden; – außer die Berater, Experten, Manager oder Stäbler bekommen sich auf der Inhaltsebene über einen Expertenstreit in die Haare oder es fehlt ihnen die nötige Expertise. Das Risiko eines solchen Vorgehens ist folgendes:

1. Die gefundenen Lösungen passen eventuell nicht. Das ergibt sich besonders dann, wenn die Akteure am eigentlichen Problem vorbei entwickelt haben oder doch nicht über das notwendige Fachwissen verfügten.
2. Die gesamte Auseinandersetzung zwischen Management und Betroffenen wird in die Phase der Implementierung verlagert. Konkret geht es um die Überzeugung der Betroffenen, dass eine Neuerung notwendig ist. Zudem braucht es eine glaubhafte Argumentation, warum bei der Lösungsfindung keine Betroffenen eingebunden wurden. Und es benötigt ausreichend Zeit und passende soziale Settings, damit die Betroffenen die Auswirkungen der Veränderungen, wie etwa neue Arbeitsinhalte oder Arbeitsweisen, inhaltlich und emotional verarbeiten können. Dabei geht es auch um das Durchschreiten affektiv besetzten Prozessen des *Verabschiedens vom Alten*

und des *Einlassens aufs Neue*⁸. Umso schwergewichtiger die Lösungen von Betroffenen erlebt werden, desto mehr gilt es, fundamentale Emotionen zu bearbeiten.

Das sind zwei wesentliche Gründe, warum Betroffene rasch gefundene und umgesetzte Lösungen in einem energie- und ressourcenfressenden Widerstandskampf kreativ entsorgen.

Der große Vorteil der zweiten Variante (mit Betroffenen) ist, dass – sofern Lösungen gefunden werden – diese hoch akzeptiert sind und deren Implementierung auf emotionaler Ebene nur noch einen Formalakt darstellen. Die Lösung, welche es zu implementieren und nachzuhalten gilt, ist ja das Werk der Betroffenen selbst. Alle haben an der Lösungsfindung irgendwie mitgewirkt. Umgekehrt können solche Anlagen von Gestaltungsvorhaben *unendlich* viel Zeit in Anspruch nehmen und eine Menge Ressourcen binden. Zudem sind bei einem solchen Vorgehen vielfach keine *großen Sprünge* zu erwarten. Die Betroffenen werden nur das angehen, was letztlich alle als im Mindestmaß veränderungsnotwendig erachten und was auf der Lösungsebene von allen mitgetragen wird. Ist dieser *kleinste Nenner* sehr klein, wird es nur zu geringen, leichtgewichtigen Optimierungen kommen. Grundsätzliche *Musterwechsel* beziehungsweise *schwergewichtige* Neuerungen bilden bei einem solchen Vorgehen eher die Ausnahme. Außer die Not zum Handeln wird von allen als ausreichend groß empfunden, und es stehen ausreichend Ressourcen im Sinne von *Können* und *Wollen* sowie ausreichend Zeit zur Verfügung.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus nun für kompensatorische Beratung ziehen?

Als Berater können Sie in beiden Extremfällen mitwirken. Im ersten Fall (ohne Betroffene) ist das als Fachexperte während der Lösungsfindungsphase und als Prozessexperte in der Implementierungsphase möglich. Für gewöhnlich können Sie und Ihre Beratungsfirma jedoch nur in einer der beiden Phasen tätig sein. Betroffene werden Ihnen nämlich im Regelfall nicht verzeihen und als professionellen Fehler auslegen, dass Sie Betroffene bei der Diagnose und Lösungsfindung nicht einbezogen haben. Entweder handeln Sie sich dabei die Zuschreibung ein, einseitig nur die Bedürfnisse des Managements zu berücksichtigen oder gelten als naiv und professionell inkompetent. Im zweiten Fall (mit Betroffenen) können Sie als Berater ihren Beratungsbeitrag – im Sinne einer situativen, kompensatorischen Leistungserbringung – auf allen restlichen fünf Gestaltungsdimensionen leisten. Damit Sie dabei für alle Betroffenen ein akzeptierter Partner bleiben, ist es wichtig zu erklären, wann Sie aus welchen Gründen bestimmte Teilinteressen im Sinne des Gesamterfolges besonders stützen. Wir werden auf diese beraterische Herausforderung unter dem Stichwort *Allparteilichkeit* bei der sechsten und letzten Beratungsdimension noch genauer eingehen.

⁸ Siehe dazu im Detail die Ausführungen von Prammer's These (2010, S. 130ff), dass ohne Affekte kein wirkliches Loslassen des Alten und sich Einlassen aufs Neue möglich ist.

Beide Fälle werden heute in Reinkultur nur mehr in Ausnahmefällen praktiziert. Ihre Anwendung erscheint uns nur bei ganz spezifischen Ausgangslagen empfehlenswert. Beispielsweise trifft dies beim Extremfall eins (keine Einbeziehung von Betroffenen) zu, wenn das Unternehmen vor dem Zahlungsstop der Banken steht und für Mitarbeiterbeteiligung keine Zeit mehr ist. Dann werden Betroffene bei offener Kommunikation dieses Vorgehen auch verstehen und die getroffenen Lösungsentscheidungen – zumindest fürs erste einmal – mittragen. So unter dem Motto: Jetzt einmal das Überleben sichern, die Feinheiten können wir danach noch immer nachjustieren. Der Extremfall zwei (größtmögliche Einbeziehung von Betroffenen) könnte dann zweckmäßig praktiziert werden, wenn an sich keine Not besteht, die Mitarbeiter jedoch im Sinne des Kai Zen-Gedankens⁹ Potentiale selbst heben möchten und das Management eine solche Initiative zur Leistungssteigerung fördern will.

Öffnen oder Schließen?

Im Regelfall werden Entwicklungsvorhaben irgendwo zwischen diesen beiden Extremen angelegt und durchgeführt. Damit stellt sich aber die Frage nach dem passenden Ausmaß von Einbeziehung und Ausschluss Betroffener, von *Öffnen* und *Schließen* eines Vorhabens gegenüber den Betroffenen. Im Sinne einer effektiven Beratung ist hierzu von Ihnen zu klären, in welchem Ausmaß und auf welche Weise eine Beteiligung Betroffener zweckmäßig erfolgen kann und sollte. Wann, zu welchen Aufgabenstellungen soll wer in welcher Funktion dabei sein? Wir möchten an dieser Stelle nochmals auf die Formel aus unseren Ausführungen zur zweiten Gestaltungsdimension Inhalt und Prozess, (siehe insb. Abbildung 5 und 6) verweisen. Daraus leitet sich ja die Frage ab: Wen oder was benötigt es, um inhaltlich ausreichend qualifiziert eine passende Lösung zu finden? Wie und mit welcher Beteiligung muss der Prozess der Lösungsfindung ablaufen, dass dieser und die darin gefundenen Ergebnisse von einer kritischen Menge Betroffener akzeptiert und mitgetragen werden?

⁹ Aus dem Japanischen übersetzt, bedeutet *Kai Veränderung* und *Zen zum Besseren*. Der Ansatz wurde als permanenter Weg der kleinen Verbesserungsschritte in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts von Masaaki Imai (1997) von Japan ausgehend populär gemacht. Der drauf aufbauende Managementansatz, der im Englischen unter *CIP Continuous Improvement Prozess* oder im Deutschen unter dem Begriff *KVP Kontinuierliche Verbesserungsprozesse* zur Optimierung von Arbeitsprozessen bekannt wurde, basiert wesentlich auf den Arbeiten des US-Amerikanischen Statistikers und Qualitätsexperten William Demming. Als Elemente einer aktiven Qualitätssicherung entwickelte Demming diese während seiner Tätigkeit in Japan. Im Zuge der publizistischen Verbreitung des *Japanischen Wirtschaftswunders* um 1980 hielten dessen und Masaaki Imai's Erkenntnisse dann auch fast *explosionsartig in westlichen Unternehmen* – vielfach unter dem Slogan *TQM Total Quality Management* – Einzug. Während CIP bzw. KVP primär auf den generellen Vorgehensprozess fokussiert, stellt KaiZen die Interventionswerkzeuge im Detail bereit (Heß, 1995).

Schließen während eines Vorhabens würde heißen, dass Berater, das Management oder ein Projektteam in einer bestimmten Phase des Vorhabens ohne Einbeziehung weiterer Betroffener ihrer Entwicklungsarbeit nachgehen. Die Akteure machen zugunsten ungestörter, irritationsfreier Arbeitsfähigkeit quasi auf Zeit *die Schotten dicht*.

Damit kommt es zu einer Beschleunigung um den Preis, dass möglicherweise inhaltlich relevante Aspekte nicht bedacht werden, dass an sich wertvolles vorhandenes Fachwissen nicht genützt wird und dass die Akzeptanz der Arbeitsergebnisse bei den Ausgeschlossenen reduziert wird. Der Informationsfluss ins Team derer, die an einer Lösung arbeiten, ist dabei genauso unterbrochen wie der zu den mittel- und unmittelbar Betroffenen in der Regelorganisation.

Öffnen während eines Vorhabens würde umgekehrt heißen, dass Berater und das interne Management Betroffene sowie Wissensträger in die Konzeptionsarbeit einbeziehen. Diese werden über das Geschehen und die bisherigen Ergebnisse informiert, sie werden zu bestimmten Aspekten beratend einbezogen, deren relevantes Fachwissen und auch deren auch deren Bedenken werden aktiv einholt. Hier ist das richtige Maß zu finden, um sowohl den sachlichen Notwendigkeiten wie auch den kulturellen und emotionalen Ansprüchen einer Organisation gerecht zu werden. Zugleich stellt sich gerade in großen Unternehmen die Frage, in welchem Ausmaß eine solche umfassende Beteiligung von Betroffenen noch bewältigbar ist. Mit einer solchen Einschätzung stehen Sie als Berater vor einer zentralen, erfolgskritischen Herausforderung. Wobei es dabei vor allem darum geht, nicht die vermeintlich richtigen, sondern die zum jeweiligen Kontext passenden Beteiligungsformen zu finden.

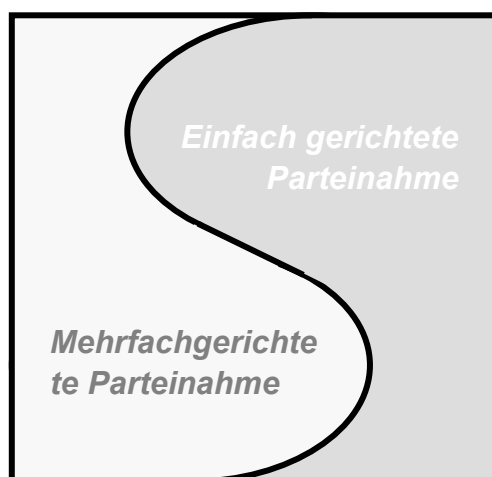
Mit dem von C/O/N/E/C/T/A entwickelten *Transformationsmanagement-Ansatz*¹⁰ existiert ein Instrument, das Sie als Berater unterstützt, unaufwendige und zugleich beteiligungsorientierte Vorgehensweisen, Projektarchitekturen und Beteiligungskonzepte zu entwickeln. Beim Transformationsmanagement erfolgt eine permanente, spezifische und öffentlich ausgeschilderte Beteiligung Betroffener über alle Phasen eines Gestaltungsvorhabens. Betroffene wirken dabei als Repräsentanten der Interessenslagen und des notwendigen Wissens in verschiedenen Rollen über unterschiedliche Gremien und nach vereinbarten Kooperationsregeln mit: beispielsweise als Entscheider in einem Entscheidergremium, als Konzeptersteller in einem Projektteam, als beratende Experten in einem Expertenbeirat oder als Interessensvertreter von Betroffenen in einem Soundingboard beziehungsweise in einer Resonanzgruppe.

¹⁰ Der TransformationsManagement-Ansatz (siehe Karl Prammer 2009) stellt einen dritten Weg zwischen den klassischen Ansätzen einer maximal beteiligungsorientierten Organisationsentwicklung – Entwickeln von Organisationen von innen/unten heraus, bei der die Berater primär passende Prozessdesigns bereitstellen – und dem Changemanagement – einer Lösungsfindung von oben/ außen, bei dem die Berater primär passende Lösungsdesigns einbringen – dar. Ganz im Sinne der in diesem Beitrag skizzierten *Kompensatorischen Organisationsberatung* versucht dieser Ansatz die internen Sichtweisen und Ideen der Betroffenen mit denen der externen Berater zu verschränken.

Schließung – oder besser Ausgrenzung eines Großteils der Betroffenen auf Zeit – bedeutet, dass bei der aktiv von Beratern begleiteten Projektarbeit nur einzelne Repräsentanten der betroffenen Bereiche, welche transparent kriteriengestützt ausgewählt wurden, auf Basis von Beraterinputs an Inhalten arbeiten. Die übrigen Mitglieder der Organisation beziehungsweise des betroffenen Bereichs bleiben innerhalb einer jeden Projektphase über längere Zeit aus der eigentlichen Projektarbeit explizit ausgeschlossen. Dadurch erfolgt im „geschützten Raum“ des Projektes konkret – ohne *Querschüsse* aus den relevanten Umwelten – Schritt für Schritt die Verschränkung von interner Betroffener Logik und externer Berater Logik sowie die wechselseitige Bereicherung des Wissens der jeweils anderen Seite. Unterstützt wird dieser Prozess dadurch, dass Sie als Berater

- immer mehrere alternative, unfertige, also nicht ausreichend ausdifferenzierte und unmittelbar implementierbare, Lösungsskizzen einbringen, und
- dass Sie Ihre Schlussfolgerungen und Erkenntnisse immer wieder aktiv *der Überprüfung* durch die Repräsentanten der Organisation *unterziehen*.

Öffnung beim TransformationsManagement-Ansatz bedeutet die Mitwirkung weiterer Personen im Rahmen der eingerichteten Projektgremien und auf Basis ihrer jeweiligen Entscheidungs-, Konzeptions- oder Beratungsfunktion. Die maximale Öffnung stellen dabei punktuell stattfindende Informationsveranstaltungen mit allen mittel- und unmittelbar Betroffenen dar. Dies beschränkt sich aus Gründen des Ressourcenaufwands und der damit ausgelösten Dynamik jedoch meist auf den Start eines Vorhabens, um dessen Zielsetzung und Aufbau darzulegen, auf die Vorstellung der beteiligungsorientiert zustande gekommenen Lösung sowie den Abschluss des Vorhabens, so dass der Übergang von der Projektorganisation in die Regelorganisation explizit markiert wird.



Dimension VI: Einfach gerichtete und mehrfach gerichtete Parteinahme

Eine wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Beratung ist es, dass Sie als Berater nicht Teil unternehmensinterner Interessensspiele werden. Immer wieder werden Vertreter des Klientensystems versuchen, Sie während eines Beratungsprozesses auf ihre Seite zu bringen, Sie zum Vertreter ihrer Überlegungen und Anliegen zu machen. Da es im Zuge von Beratungsprozessen vielfach um Dinge mit schwerwiegenden Folgen für die

Betroffenen geht, sind solche Versuche einzelner Personen oder Gruppen auf Klientenseite durchaus legitim. Dass Sie sich als Berater nicht aktiv in solche Machtspiele einlassen, stellt aus unserer Sicht jedoch eine grundsätzliche Voraussetzung für die Wirksamkeit von Beratung dar¹¹.

¹¹ Siehe dazu auch unseren Artikel in diesem Buch: *Entscheiden oder Beraten- Wege für einen gelungenen Professionswechsel vom Manager zum Berater*

Allparteilichkeit entsteht durch Zuschreibung

Kompensatorische Beratung lebt von der Zuschreibung Ihrer Kunden, dass Sie als Berater neutral agieren. In Ihrer Beratungsrolle werden Sie neutral erlebt, wenn Sie sich absichtsarm und ohne Präferenz gegenüber den Lösungsvarianten einer Veränderung zeigen und sich von keiner Person oder Gruppe für die Durchsetzung deren Vorstellungen funktionalisieren lassen.

Diese Zuschreibung an Sie als Berater, dass Sie *Neutralität wahren* und sich *neutral verhalten*, ist aktiv herzustellen und zu erarbeiten. Diese passiert nicht von selbst, besonders wenn es um heikle, folgenreiche Dinge geht. Eine Zuschreibung von Neutralität kann auch nicht postuliert oder durch Appelle hergestellt werden. Neutralität ist nur dann existent, wenn Betroffene sie als gegeben erleben und beschreiben können. Konkret bedeutet dies, dass Sie Neutralität zu Beginn eines Beratungsprozesses nicht ein für alle Mal vereinbaren können. Neutralität muss immer wieder aufs Neue erarbeitet und abgesichert werden. Und Achtung: Neutralität ist um vieles leichter zu verspielen als zu gewinnen. Eine einmal eingebüßte, nicht mehr zugeschriebene Neutralität kann nur, wenn überhaupt, mit großem Aufwand wieder zurück gewonnen werden.

Im alltäglichen Tun als Berater lässt sich Neutralität als *Vermeidung von Parteilichkeit oder dem ausbalancierten Vertreten aller Konfliktseiten* übersetzen. Da mit dem Wort Neutralität auch ein Unterton von Beliebigkeit, emotionaler Unbeteiligtheit beziehungsweise Uninteressiertheit mitschwingt, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in der systemischen Beraterwelt zunehmend der Begriff der Allparteilichkeit durchgesetzt. In seiner praktischen Handhabung entspricht diese *Allparteilichkeit* weitgehend Boszormenyi-Nagy's *Multidirectional Partiality* (Ivan Boszormenyi-Nagy, 1987, z.B. S. 99) und in seiner deutschen Übersetzung dann einer *mehrfach gerichteten Parteinahme*.

Konkret bedeutet dies, dass Sie sich als Berater offen auf die Sichtweisen der verschiedenen Akteure einlassen und sich in deren Anliegen und Bedenken hinein versetzen. Damit Sie sich nicht die Zuschreibung der Parteilichkeit einfangen, sollten Sie Ihr Vorgehen unter der Prämisse der mehrfach gerichteten Parteinahme zuerst ausschildern mit dem Ziel, dass dies von Ihren Klienten als nützliche *Parteinahme auf Zeit* wahrgenommen werden kann. Ihre Klienten müssen dazu das Hintereinander Ihrer mehrfachen Parteinahmen erkennen und nachvollziehen können. Das bedeutet für Ihr Vorgehen, dass Sie nach dem Sichtbarmachen einer Perspektive und Interessenslage auch ein Öffnen für eine andere Perspektive und Interessenslage ermöglichen. Dabei dürfen Sie von Ihrer Seite keinem Inhalt oder keiner Lösungsoption einen grundsätzlichen Vorzug geben. Ihre Funktion ist es ausschließlich, alle vorhandenen Alternativen zu benennen und ausgewogen auf deren jeweiligen Vorteile und Nachteile aufmerksam zu machen. Dadurch entsteht Ihnen gegenüber als Berater die Zuschreibung der Allparteilichkeit und die Möglichkeit, dass Sie mit allen Beteiligten offen und vertrauensvoll arbeiten können. Wir verstehen Allparteilichkeit daher als *Resultat eines konstruktivistischen Prozesses*, der aktiv zwischen Klienten und Beratern stattgefunden hat und nur durch Zuschreibung seitens des Klientensystems aufrechterhalten wird.

Fällt diese Zuschreibung weg, ist eine mehrfach gerichtete Parteinahme des Beraters gegenüber dem Klientensystem nicht mehr wirksam!

Agieren Sie als Berater mit einfach gerichteter Parteinahme, geben Sie einem Interesse, einer Perspektive, einer inhaltlichen Position, einer Gruppe oder einer Person – bewusst oder unbewusst – den Vorrang! Das kann unbeabsichtigt dann der Fall sein, wenn Sie als Berater eine bestimmte Expertise in einem Fachgebiet abdecken – zum Beispiel als IT-Berater – oder auf eine bestimmte Funktionsgruppe im Unternehmen – zum Beispiel den Verkauf – spezialisiert sind. Daraus ergeben sich rasch einfach gerichtete Parteilichkeiten.

Eine einfach gerichtete Parteinahme zeigt sich auf der *Inhaltsebene*, wenn Sie als Experte für die beste Lösung stehen und dafür die Verantwortung übernehmen (müssen). Sie repräsentieren als Experte die *state of the art*-Lösung und bringen sich dementsprechend lenkend in den Prozess der Lösungsfindung ein. Eine weitere zeigt sich auf der Ebene eines *Funktionsbereiches*. Beispielsweise wenn Sie den Verkauf in einem Unternehmen entwicklungsweise neu strukturieren sollen. Sie agieren dann eventuell nach außen wie ein Verkaufsleiter, der sich letztendlich dafür verwendet, den Interessen des Verkaufes – und nicht auch denen anderer Bereiche – zum Durchbruch zu verhelfen. Eine verwandte Konstellation ergibt sich, wenn Sie sich *hierarchisch* positionieren und zum Beispiel dem Top-Management zuarbeiten. Sie beraten und unterstützen das obere Management, sich zu positionieren und in bestimmten Fragen Lösungen zu finden. Darunter liegende Ebenen beziehungsweise Mitarbeiter werden dann zu Adressaten Ihrer Arbeit und nicht Partei, der Sie allparteilich offen begegnen. Ähnlich liegt der Fall, wenn Sie zum Auftrag gebende Teamleiter und sein Team bildet, einen nicht kommunizierten, unter vier Augen abgesprochenen Auftrag des Teamleiters übernehmen. Der könnte darin bestehen, dass Sie Teammitglieder zu einem bestimmten Verhalten während der Teamentwicklung bewegen oder mit einem bestimmten Thema konfrontieren. Hier würden Sie eine einfach gerichtete Parteinahme zugunsten des Auftrag gebenden Teamleiters und zulasten der Teammitglieder einnehmen. Umgekehrt, um hier allparteilich agieren zu können, müssten Sie die Erwartung des Teamleiters an die Teammitglieder beidseitig, offen zum Thema machen dürfen. In der Teamentwicklung wäre dann ein Vorgehen zu finden, wie der Teamleiter und die Teammitglieder zu einer produktiven Auseinandersetzung und einer Umsetzung der gestellten Erwartungen kommen.

Aber für eine einfach gerichtete Parteinahme existieren auch zweckmäßige Einsatzfelder. Beispielsweise ist das bei Coachings der Fall. Natürlich gibt es für Coachings auch Auftrag gebende Stellen oder Vorgesetzte, die - von außen - die Entwicklungsziele des Gecoachten oder die Einhaltung strategischer Rahmensetzungen des Unternehmens definieren. In der Umsetzung des Auftrages geht es aber dann eindeutig darum, dass der Gecoachte in seiner Rollenausübung im beruflichen Umfeld gestärkt wird. Sie agieren als Coach dann parteilich für die Entwicklung und die Umsetzung der Ziele des Gecoachten. Als Konsequenz daraus wird damit aber eine Zuschreibung der Allparteilichkeit an Sie als Coach durch das betroffene Umfeld nur noch schwer herstellbar sein.

Eine anderes zweckmäßiges Einsatzfeld könnte folgendes sein: In der Pionierphase eines Unternehmens stecken vielfach die Entrepreneure der ersten Stunde ihre gesamte Energie nur auf die Realisierung ihrer Produktidee beziehungsweise auf die Herstellung und den Verkauf ihres Produktes und bringen dadurch das Unternehmen rasch in eine Schiefelage. Dann kann es sinnvoll sein, dass Sie als Berater – zur Überlebenssicherung des neu gegründeten Unternehmens – für die Implementierung von organisatorischen Regelungen und betriebswirtschaftlichen Instrumenten und für die nachhaltige Absicherung von Liquidität, Materialanlieferung etc. Partei ergreifen. Die Frage wird aber sein, bis wohin am Weg einfachgerichtete Parteinahme und ab wann ein Umstieg auf mehrfachgerichtete Parteinahme zweckmäßig ist¹². Ob ein solcher Umstieg dann vom selben Beraterteam vollzogen werden kann, oder ob ein Beraterwechsel angesagt ist, ist situativ zu klären.

Die entscheidende Frage, die sich für Sie als Berater stellt ist: Welche Form der Parteinahme – einfach oder mehrfach gerichtete – braucht das zu beratende Vorhaben? Wem gegenüber im Klientensystem sollte ich daher allparteilich agieren, um die Zuschreibung einer mehrfach gerichteten Parteinahme zu erhalten? In welchem Fall ist wem gegenüber – um welchem Preis – eine einfach gerichtete Parteinahme einzugehen, weil es die Situation erfordert. Wann ist das eine und wann das andere angebracht im Sinne der kompensatorischen Beratung?

Durch die Brille eines *systemischen Beratungsverständnisses* gesehen, ist eine mehrfachgerichtete Parteinahme in vielen Beratungssituationen Voraussetzung für ein wirkungsvolles Agieren als Berater. Denn die Lösungen werden primär im Klientensystem selbst entwickelt und über alle Beratungsschritten werden – wohl in unterschiedlichen Rollen aber eben doch – alle für eine Lösung relevanten Gruppen in den Beratungsprozess einbezogen. Mit der Brille eines klassischen Fachberaters ist eine einfachgerichtete Parteinahme auf inhaltlicher, funktionaler oder hierarchischer Ebene jedoch eine durchaus praktizierbare Vorgehensweise. Und wenn Sie als Berater nicht ideologisch einen reinen Stil fahren, dann können Sie in der Beratung einfach und mehrfach gerichtete Parteinahme kompensatorisch einsetzen. Je nachdem was gerade erforderlich ist und um den Preis, den die jeweilige Praxis erfordert; - einfach gerichtete Parteinahme bringt beispielsweise Zeitersparnis bei der Lösungsfindung um den Preis geringerer Akzeptanz, mehrfach gerichtete Parteinahme bringt umgekehrt Akzeptanz, kostet aber meist Zeit. Die Rechnung wird letztlich erst nach der Implementierung einer Lösung präsentiert. Auch heute praktizierte Beratungsansätze wie die Komplementärberatung¹³, das Transformationsmanagement oder die prozessorientierte Fachberatung zeigen das kompensatorische Potenzial im Vorgehen als Berater auf.

¹² Ichak Adize unterscheidet in seinen Ausführungen zu den „Corporate Life Cycles“ (Adizes, 1988) sehr ausführlich zwischen zweckmäßigen Beratungsleistungen in einzelnen Lebensphasen eines Unternehmens.

¹³ Siehe zum Beispiel bei Roswitha Königswieser et al (2006) oder Doris Wilhelmer (2009)

Letztendlich hängt die Gestaltung der Parteilichkeit in Beratungsprozessen davon ab, wie und welche Verträge Sie als Berater schließen und mit welchem Klientensystem – als Auszug des gesamten Unternehmens – Sie arbeiten. Die Gestaltung dieser beiden Aspekte definiert letztendlich, ob und zu wem sie parteilich oder allparteilich agieren. Diese beiden Aspekte möchten wir im Folgenden noch beleuchten.

Verträge und Beratungssettings

Letztendlich benötigt es für die Absicherung einer Beratung immer einen *sozialen Vertrag*¹⁴ zwischen den Vertretern des Beratersystems des relevanten Klientensystems. Insbesondere wenn allparteiliches Agieren angesagt ist, sollte ein solcher Vertrag folgenden Kriterien genügen: Er sollte immer mit und zwischen allen beteiligten Parteien im Klientensystem abgeschlossen werden. Alle zu einem Vorhaben relevanten Verträge sollten einander ergänzen und nicht im Widerspruch zueinander stehen. Der Vertrag sollte offen kommunizierbar und transparent für alle Beteiligten zu jeder Zeit des Beratungsvorhabens sein. Er sollte so formuliert sein, dass die darin enthaltenen Festlegungen auf handlungs- und Zielerreichungsebene auch beobachtbar und überprüfbar sind. Diese Festlegungen sollten im Laufe eines Beratungsvorhabens in einem festgelegten, vereinbarten Prozedere immer wieder in Frage gestellt werden (können) und zwischen den Parteien verhandelbar sein¹⁵.

Neben dem sozialen Vertrag, hat auch die Art und Weise, wie Sie als Berater die *Beratungsarchitektur* schneiden und die Zusammensetzung des Klientensystems gestalten, weitreichende Auswirkungen auf Ihre Möglichkeiten als Berater in diesem Unternehmen. Wenn es um die architektonische Ausgestaltung eines Vorhabens und um die Zusammensetzung der Akteure auf Klienten- sowie Beraterseite geht, fragen Sie sich immer, ob über die konkret eingerichteten *Projektgefäße* mit deren jeweiligen Mitgliedern alle relevanten Gruppen und Sachverhalte des Vorhabens ausreichend repräsentiert werden. Achten Sie darauf, dass keine Gruppe von Relevanz gänzlich außen vor bleibt. Fühlt sich eine ganze Interessensgruppe oder ein Keyplayer ausgeschlossen und kann dieser Ausschluss nicht schlüssig vermittelt werden, wird Ihnen eine Allparteilichkeitszuschreibung verweigert werden. Auch solange Sie bestimmten Interessensgruppen im Unternehmen zugeordnet werden, wird Ihnen keine Allparteilichkeit zugeschrieben werden. Wenn Sie zum Beispiel das Managementteam eines Unternehmens beraten, werden Sie nur in Ausnahmefällen eine Allparteilichkeitszuschreibung von Seiten des Betriebsrates bekommen, sicherlich dann nicht, wenn es zum Beispiel um eine Konfliktintervention im Rahmen eines aufgetretenen Arbeitskampfes in diesem Unternehmen geht. Für dieses Vorhaben wären Sie dann nicht als Berater mit mehrfach gerichteter Parteinahme einsetzbar. Es müsste zwischen den Parteien ein Berater gefunden werden, der von beiden Seiten die Zuschreibung der Allparteilichkeit erhält.

¹⁴ *Sozialer Vertrag* meint hier weniger einen formalen Beratungsvertrag auf Papier als ein robustes Commitment zur Art und Weise der Kooperation und Rollenwahrnehmung auf Berater- und Klientensseite.

¹⁵ Siehe im Detail hierzu die Ausführungen in Leonhard Schlegel's *Konzept des Dreieckvertrages* (Schlegel, 1993, S.51ff)

Ein ähnliches Problem ergibt sich, wenn Sie den Teamleiter eines Projektteams coachen und dann für das gesamte Team eine Teamentwicklung übernehmen möchten. Die Tatsache, dass Sie den Leiter coachen, lässt Sie zu einem Interessensträger für den Leiter werden. Solche Situationen verlangen für die Gestaltung des Beratungssettings, sehr viel Fingerspitzengefühl und ein aktives Aushandeln zwischen den Betroffenen. Möglicherweise können Sie die Teamentwicklung als Berater übernehmen, wenn das Coaching des Teamleiters schon abgeschlossen ist und Sie das Team überzeugen, dass Sie bei der Teamentwicklung mit mehrfach gerichteter Parteinahme agieren werden. Sie müssen aber damit rechnen, dass während Ihrer weiteren Begleitungsarbeit in kritischen Situationen jederzeit Ihre Allparteilichkeit wieder angezweifelt wird und Sie der einfach gerichteten Parteinahme bezichtigt werden. Hilfreich kann hier sein, wenn Sie an die Betroffenen die Einladung aussprechen, dass diese beim kleinsten Zweifel Ihrer Allparteilichkeit, diesen aktiv einbringen. So enttabuisieren Sie den kritischen Umstand, sensibilisieren sich und Ihre Klienten für den heiklen Aspekt und machen diesen bearbeitbar. Eine andere Option wäre, dass das Beraterteam um einen weiteren Berater ergänzt wird. Dieser führt die Teamentwicklung durch, während Sie als Berater exklusiv dem Teamleiter vorbehalten bleiben. In diesem Falle sollten Sie glaubwürdig bekanntgeben, dass Sie und Ihr Beraterkollege eine Abmachung (einen *sozialen Vertrag*) haben, während des parallelen Arbeitens keinen Austausch auf inhaltlicher Ebene zur Arbeit vorzunehmen. Letztendlich sollten Sie als Berater(team) immer einen Weg finden, Ihrem Klientensystem gegenüber allparteilich zu agieren – mag dies ein Manager, ein Managementteam, ein Bereich oder die gesamte Belegschaft sein – und von diesem auch so wahrgenommen zu werden. Die Erfahrung zeigt, dass dies mit *Vertragsarbeit* sogar dann gelingen kann, wenn Individualinteressen und Organisationsinteressen aufeinander stoßen.

Ein Beispiel dazu: Wir arbeiten seit geraumer Zeit für das Managementteam eines Unternehmens im Dienstleistungsbereich. Das Unternehmen wurde aus drei ursprünglich unabhängig agierenden Firmen zusammengeführt und mit einem neuen Geschäftsmodell versehen. Dessen Implementierung brachte unternehmensintern große Reibungsverluste mit sich. Daher lautete der Beratungsauftrag, das neue Leitungsteam bestehend aus 10 Führungskräften der ersten und zweiten Ebene in der Entwicklung ihrer Führungs- und Managementleistung zu unterstützen. Es sollte sowohl die Performance des gesamten Managementteams durch Teamentwicklungen und Workshops zu bestimmten Themen erhöht werden, wie auch die individuelle Performance einzelner Manager durch gezielte Coachings. Die Teamentwicklungen und die Coachings wurden von denselben beiden Beratern durchgeführt. Das war eine nicht unheikle Entscheidung. Aus unserer Sicht als Beraterteam und der Klienten war es für die Erreichung der Ziele aber ein Vorteil, wenn uns Beratern das Wissen aus den Teamworkshops und auch aus den individuellen Coachings authentisch zur Verfügung stand. Umgekehrt war es für die Teamentwicklungen hilfreich, wenn wir Berater die individuellen Entwicklungsschritte und Themen der Manager kannten. Deshalb entschieden wir uns, hier nicht zu splitten und keine anderen Beraterkollegen ins Spiel zu bringen. Gegenüber dem Klientensystem stellte dies eine Herausforderung dar. Wir mussten uns im Umgang

mit den dadurch auftretenden unterschiedlichen Interessen – Organisationsinteressen in der Teamentwicklung und individuelle Interessen in den Coachings – als allparteilich zu positionieren. Dazu legten wir gegenüber dem Klientensystem offen, was wir vertraulich behandeln werden (alles in den Coachings!) und gaben regelmäßig Rückmeldungen in Form von Hypothesen, wie wir die Entwicklung des gesamten Teams einschätzen. Dadurch entstand eine sozial transparente und nachvollziehbare Einschätzung, wie wir als Berater agieren und wie wir Informationen verwenden, ohne die geschlossenen Verträge zu verletzen. Damit wurde unser Vorgehen zu einer attraktiven Option für die Zielerreichung des Teams und der einzelnen Manager zugleich. Es gelang uns dadurch die nötige Zuschreibung von Allparteilichkeit zu erreichen und über den gesamten Beratungsprozess zu halten.

Was bedeutet das für kompensatorische Beratung?

Wollen Sie als Berater des Gesamtvorhabens – und nicht nur einzelner Interessensgruppen – im Spiel bleiben, so wäre ein grundsätzliches, einseitiges Parteiergreifen für eine Lösungsoption oder eine Interessensgruppe kontraproduktiv. Sie würden sich damit auf die Seite einer oder mehrerer involvierter Interessensgruppen oder einer von diesen vertretenen Lösungsoption stellen und gegen die Interessen der übrigen Gruppen agieren. Während Sie für die einen zum Verbündeten werden, mutieren Sie für die anderen quasi zum *Feind*. Aus dem Berater, dem man sich anvertraut hat, wird ein Streiter der anderen Seite, dem man mit Vorsicht oder gar vorausseilendem Widerstand begegnen muss. Besondere Gefahr droht Ihnen als Berater dabei beim Einbringen Ihrer persönlichen Expertise. Durch Ihren eigenen Expertenanspruch und Ihre Expertenzuschreibung ist die Allparteilichkeit permanent – quasi strukturell angelegt – gefährdet. Dies gilt für Lösungsvorschläge auf der Inhaltsebene genauso wie für Vorgehensvorschläge auf der Prozessebene und den Einsatz von Instrumenten. Gerade Instrumenten auf der Prozessebene wohnt immer ein enormer versteckter Manipulationsverdacht inne. Was wie (nicht) gefragt wird, was wie mit welcher Gewichtung bewertet wird, beeinflusst wiederum was geantwortet oder Thema wird. Gleichzeitig stellt diese Allparteilichkeit eine Zumutung der Berater an die Klienten dar. Denn mitunter müssen Berater – um genau diese Allparteilichkeit sicherstellen zu können – parteilich für das noch nicht thematisierte Relevante werden oder Gegenargumenten beziehungsweise gar einem Gegenvorschlag Sprache geben. Wie wir eingangs unserer Ausführungen zu dieser Gestaltungsdimension bereits erwähnt haben, wünschen sich Klienten im Regelfall vom Berater immer wieder auch Parteilichkeit für ihre eigenen Anliegen – mitunter wissend, vielfach aber auch unwissend, dass dies eigentlich für die Sache kontraproduktiv ist.

Für Sie als kompensatorisch agierender Berater bedeutet dies: Herrscht in einem Unternehmen die Tendenz und Kultur vor, Veränderungsvorhaben aus der Logik der einfach gerichteten Parteinahme mit den daraus entstehenden Kosten zu betreiben, dann sollten Sie hier das Thema der mehrfach gerichteten Parteinahme bei der Anlage des Gestaltungsvorhabens ins Spiel bringen.

Das wäre dann der Fall, wenn bei Veränderungsvorhaben zum Beispiel die eigene Bereichslogik, die Logik des Managements oder einer bestimmten Mitarbeitergruppe, die Logik einer stark etablierten Expertengruppe mit ihrem Spezialwissen zu sehr in den Vordergrund tritt. Und dies ist dann von Relevanz, wenn ein zweckmäßiger Interessensausgleich auf der Personenebene oder eine Balance von relevanten Sachaspekten auf der Sachebene blockiert werden würde; wenn zur Beschleunigung der Lösungsfindung und Lösungsverabschiedung relevante Aspekte einfach unter den Tisch gekehrt und damit in die Implementierungsphase verlagert werden.

Berater mit einer hohen Tendenz, sich – bewusst oder unbewusst – an einer Interessensgruppe oder einer Sachlogik im Unternehmen zu orientieren, stellen dadurch eine dysfunktionale Lastigkeit zugunsten dieser Gruppe beziehungsweise dieser Sachlogik im Beratungsvorhaben her. Das wäre zum Beispiel dann der Fall, wenn Sie als Berater mit Verkaufs- und Finanzexpertise tendenziell auf die Vertriebsinteressen und auf Kostenaspekte fokussieren und andere Funktionseinheiten beziehungsweise deren Sachaspekte vernachlässigen. Umgekehrt, Berater mit einer hohen Tendenz zu mehrfach gerichteter Parteinahme, sollten bedenken, dass in bestimmten Entwicklungsphasen eines Vorhabens oder einer Organisation eine Funktionsgruppe oder ein spezifischer Sachaspekt in den Lead kommen sollte. Beispielsweise müsste spätestens bei der Implementierung eines Vorhabens die Personalabteilung zur Vorbereitung notwendiger Qualifizierungsmaßnahmen oder die Auseinandersetzung mit auftretenden Affekten bei Betroffenen aktiv in das Beratungsprojekt hinein reklamiert werden.

Wie steht es um Ihr Kompensationspotential ? – ein praktisches Instrument zur Selbsteinschätzung

Wir haben in unserem Artikel unserer Meinung nach zentrale Dimensionen skizziert, innerhalb derer Beratung prinzipiell und kompensatorisch gestaltet werden kann. Mit dieser Landkarte können Sie Folgendes tun:

- Sie können herausfinden, *wie eine Organisation tickt* und zu welchem Pol diese jeweils mehr neigt. Dies ermöglicht Ihnen festzustellen, in welche Richtung Sie in einem konkreten Beratungsfall zweckmäßig kompensatorisch tätig werden sollten.
- Sie können zum anderen herausfinden, *wo ihre persönlichen Beratungsneigungen* aber auch *Beratungsgrenzen* liegen. Daraus können Sie wiederum ableiten, wie Sie ihre Beratungen grundsätzlich (nicht) anlegen möchten und wozu Sie im konkreten Beratungsfall über kompensatorische Potentiale verfügen oder wo Ihre persönlichen Lernfelder und Grenzen liegen.

Zur Diagnose möchten wir Ihnen das nachfolgende Bild (Abbildung 9) sowie eine Anleitung zu dessen Handhabung mitgeben.

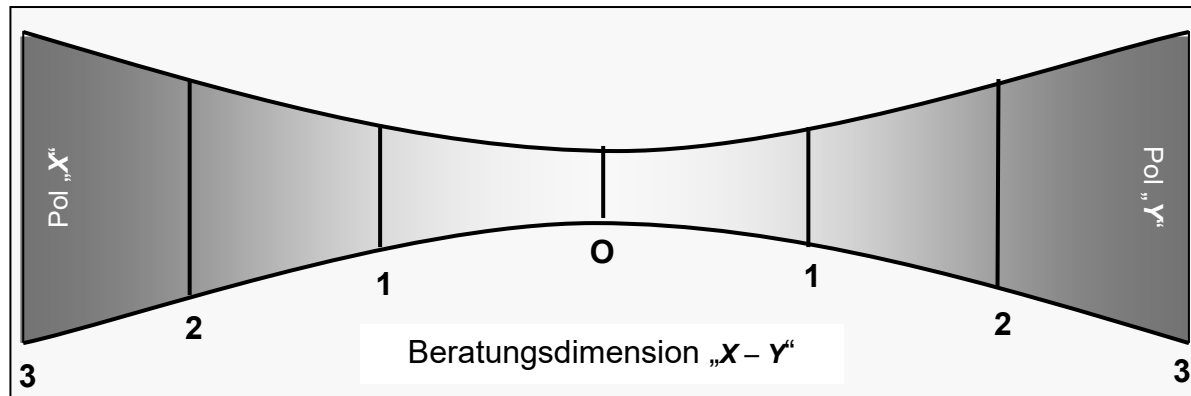


Abbildung 9

Wir bitten Sie, jede der sechs Dimensionen nach demselben Schema durch zu gehen, eine Selbsteinschätzung durch zu führen und daraus Schlussfolgerungen für Ihre kompensatorische Ausrichtung in Beratungsprozessen zu ziehen.

Selbsteinschätzung: Stellen Sie sich vor, Sie stehen in der Mitte des in Abbildung 9 skizzierten grauen Bandes, also bei der Null, und denken an sich selbst. Versetzen Sie sich nach und nach pro Dimension in jeden der beiden Pole hinein. Zum Beispiel bei der Dimension eins in den Pol X *Bewahren* und den Pol Y *Verändern*. Rufen Sie wach, was Sie als Berater tun oder unterlassen würden, wenn Sie auf *Bewahren* oder *Verändern* fokussiert agieren müssten? Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit!

Beantworten Sie dann folgende Fragen:

- Wohin tendieren Sie grundsätzlich, mehr nach links zum Pol X *Bewahren* oder mehr nach rechts zum Pol Y *Verändern*? Was fällt Ihnen leichter und warum?
- Wenn Sie den Pol X *Bewahren* praktizieren, was tun/unterlassen Sie konkret dann als Berater? Wenn Sie umgekehrt den Pol Y *Verändern* praktizieren, wie sieht es dann aus?
- Wenn es eng wird in einer Beratungssituation, wohin kippen Sie – eher zum Pol X *Bewahren* oder mehr zum Pol Y *Verändern*?

Das Gummiband: Treten Sie nun an die Stelle des Bandes, wo Sie denken, dass Sie mit Ihrer Neigung und Grundhaltung eher/mehr zu Hause sind. Diese Position kann eindeutig und punktgenau bei einem Wert (zum Beispiel bei X 3 für *Bewahren*) sein oder sie reicht über ein Spektrum „von ... bis“ (zum Beispiel von *Bewahren* X 1 bis *Verändern* Y 2). Stellen Sie sich nun vor, Sie sind über ein Gummiband mit Ihrer rechten Hand mit dem rechten Pol bei Y 2 *Verändern* und mit der linken Hand mit dem linken Pol X 1 *Bewahren* locker verbunden. Zu dem Pol, zu dem es Sie eher hinzieht (hier Y 2 *Verändern*) ist Ihr Gummiband – weil näher beim Pol – kürzer. Und umgekehrt, dort wo Sie weniger zu Hause sind (hier X *Bewahren*), ist ihr Gummiband naturgemäß jetzt länger.

Was ist die Folge dieses zu einem Pol längeren und zum anderen kürzeren Gummibands? Und was wollen wir Ihnen damit auf jeder der sechs Beratungsdimensionen verdeutlichen?

Die Anforderungen des Pols, wo Sie am kürzeren Gummiband hängen (hier *Verändern*), können Sie relativ leicht umsetzen, wenn Ihnen dies beratungstechnisch im konkreten Beratungsfall besser von der Hand geht. Das lange Band, an dem Sie auf der anderen Seite hängen (hier *Bewahren*), braucht ja einige Zeit bis es sich mehr und mehr zu spannen beginnt und Sie am Hinbewegen in die Gegenrichtung hindert. Umgekehrt, beim Bewegen in Richtung des weiter entfernten Pols (hier *Bewahren*), wird Sie das kurze Gummiband rasch in Ihre Grenzen weisen und Sie bei einem weiteren Driften in die Richtung des Ihnen persönlich ferner liegenden Pols behindern, der Gegenzug wird schnell sehr stark werden und Sie irgendwann abrupt zurückreißen.

Analyse: Wenn Sie bezüglich einer Beratungsdimension und der beiden Pole dieser Dimension Ihren Platz beziehungsweise Ihren Aktionsradius – mit den lockeren Möglichkeiten in Richtung des Ihnen *näheren* Pols zu agieren und den kräfteraubenderen, begrenzten Möglichkeiten entsprechend dem Ihnen *ferner, weniger liegenden* Pol zu beraten – gefunden haben, stellen Sie sich folgende Fragen:

- In welchen Beratungskontexten, bei welchen Problemstellungen stellt *meine Positionierung* ein echtes *Asset* dar? Was gelingt mir daher besonders gut?
- Andererseits: In welchen Situationen, bei welchen Aufgabenstellungen wirkt sie *kontraproduktiv* und verunmöglicht mitunter auch an sich zweckmäßige Interventionen?
- Welche Möglichkeiten sehe ich, diese Fokussierung, diese *Schwäche auszugleichen*? Kann ich daran arbeiten? Was will ich hierzu lernen und ausprobieren?
- Sollte ich – weil häufig in Beratungsfällen hoch relevant – gemeinsam mit einem *komplementär agierenden* Beraterkollegen arbeiten? Sollte ich von bestimmten Beratungsanliegen und Beratungskonstellationen ganz die Finger lassen und besser einen Kollegen ins Spiel bringen?

Wir denken, eine solche Selbsteinschätzung beziehungsweise Übung kann zum einen auf genereller Ebene hilfreich sein: zum Ausloten der persönlichen Stärken, Schwächen und Grenzen sowie sinnvoller Entwicklungsschritte. Zum anderen kann diese Selbsteinschätzung aber auch im konkreten Beratungsfall von Nutzen sein: zum Anlegen und Absichern zweckmäßiger Beratungsinterventionen.

Rezepte

- Fokussieren Sie in Ihrer Beratung das, was im Klientensystem zur Zielerreichung fehlt oder was aus bestimmten Gründen nicht wirksam werden kann.
- Intervenieren Sie kompensatorisch. Bieten Sie als Berater nicht mehr vom Gleichen an. Bieten Sie nicht das ein, was im Klientensystem zur Bewältigung von Veränderungsvorhaben schon gut ausgeprägt ist, sondern was das Klientensystem nicht aktivieren kann oder worauf es nur eingeschränkt zurückgreift.
- Spielen Sie dazu auf der Tastatur der sechs Dimensionen zur kompensatorischen Gestaltung von Beratungsvorhaben.
- Kompensieren Sie als Berater ein Klientensystem im Umgang mit »bewahren« und »verändern«.
- Achten Sie auf eine ausgewogene Berücksichtigung der Prozess- und der Inhaltsebene.
- Wählen Sie bewusst Ihren Beratungsansatz aus. Die Unterscheidung von Advising (direktiv vorgehen) und Counseling (nicht direktiv vorgehen) kann dabei hilfreich sein.
- Intervenieren Sie bewusst und gezielt sowohl auf der Struktur- wie auch auf der Personenebene.
- Steuern Sie bei der Begleitung von Veränderungsvorhaben den Grad der Öffnung (durch direktes Einbeziehen relevanter Gruppen) und den Grad der Schließung (durch zeitweiliges Ausschließen von Gruppen).
- Agieren Sie bewusst mit einfach oder mehrfach gerichteter Parteinahme.
- Machen Sie sich Ihre persönlichen Handlungsmöglichkeiten und Ihre Grenzen auf jeder dieser Dimensionen bewusst.
- Spezialisieren Sie sich entlang Ihrer Kompetenzen und Neigungen. Greifen Sie zum Ausgleich der Dimensionen, in denen Sie an Ihre Grenzen stoßen, auf ergänzende Kooperationen mit Kollegen zurück.

Literatur:

Adizes, Ichak (1988): *Corporate LifeCycles – How and why Corporations grow and die and what to do about it.*

Boszormenyi-Nagy, Ivan (1987): *Foundations of Contextual Therapy – Collected Papers of Ivan Boszormenyi-Nagy.* Brunner-Routledge, Hove

Heß, Martin (1995): *TQM-Kaizen-Praxisbuch: Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total-Quality-Management,* Verlag TÜV Rheinland, Köln

Königswieser, Roswitha / Sonuc, Ebru / Gebhardt, Jürgen (Hrsg.) (2006): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how.* Klett-Cotta

Masaaki Imai (1996): *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb.* Ullstein, Berlin

Maturana, Humberto / Varela, Francisco (1987): *Der Baum der Erkenntnis.* Scherz Verlag, Bern/München

Prammer, Karl (2010): *Wie Sie Entwicklung in Organisationen nachhaltig sicherstellen.* In: Conecta (Hrsg.): *Führung leben; Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie,* Carl Auer Verlag, Heidelberg 2010, S.121-144

Prammer, Karl (2009): *TransformationsManagement – Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse.* Carl-Auer, Heidelberg

Schein, Edgar (2010): *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley&Sons, San Francisco

Schlegel, Leonhard (1993): *Handbuch der Transaktionsanalyse.* Herder Verlag, Freiburg-Basel-Wien

Simon, Fritz / C/O/N/E/C/T/A-Autorengruppe (1992): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements.* Carl-Auer, Heidelberg

Weyrer, Mathias (2008): *Personalentwicklung als Tauschgeschäft,* In: WINGbusiness 4/2008

Wilhelmer, Doris (2009): [Erinnerung an eine bessere Zukunft: Syntax für eine komplementäre Innovationsberatung.](#) Carl-Auer, Heidelberg