

Mein Beratungsverständnis

Mein Beratungsverständnis basiert auf einem relationalen Menschenbild, welches die Interdependenz und prinzipielle Unverfügbarkeit zwischen dem Ich und Du und der Relatio – einer geistig-seelischen Rückbindung – als kreativ, schöpferisches Potential und Ressource für Entwicklung, Wachstum und Wandlung von Menschen in einem bestimmten Lebensraum sieht und schätzt. Organisationen sind Lebensräume, in denen Menschen einer von Menschen erdachten Sache möglichst zielgerichtet dienen. Zielgerichtetes Handeln braucht eine ausgewogene Balance zwischen Organisation (Struktur) und Bewegung/Lernen (Dynamik und Entwicklung). Dieses Organisieren läuft im Kontakt und im Wechsel von Kontakten und führt oft zu Überraschungen, dass sich Kräfte anders entfalten als beabsichtigt. Beratung verstehe ich deshalb als gemeinsame Spurensuche, als Archäologie des Wissens über Kräfte, Wirkungen (von Haltungen, Handlungen, Strukturen, Strategien, Programmen, Taktiken, ...) und unerwünschte Nebenwirkungen, ...

Als Beraterin

- ... höre ich Ihren Fragen, Irritationen, Diskrepanzen, Überraschungen und Anliegen zur eigenen Arbeitssituation oder Problemstellung zu und
- ... helfe Ihnen, die (oft verborgenen) Intentionen und Ziele in Ihrer Praxis einzuordnen oder zu spiegeln (Ziel-, System- und Auftragsklärung).
- ... arbeite ich mit Ihnen neue Gestaltungsansätze und Veränderungsmöglichkeiten heraus (Kommunikationsklärung und Projektarchitektur).
- ... ermutige ich Sie, neue Ideen und Strategien (Methoden, Haltungen, Strukturen, organisatorische Maßnahmen, ...) auszuprobieren,
- ... unterstütze und begleite Sie bei der Umsetzung (Ressourcen- und Maßnahmenklärung).
- ... ermögliche ich Ihnen das Erkennen eigener Haltungen, Handlungen und deren Wirkungen (Selbstverständnisklä rung)
- ... fordere ich Sie, dass Sie bei sich selbst und in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich Klarheit und Entwicklung in Gang bringen, halten und aushalten.

Zwei Episoden, die meine beraterische Tätigkeit seit langem begleiten:

1. Die gut beratene Beraterin ... oder der Berater, der den Scheich beraten sollte ...

„Der Berater, der den Scheich beraten sollte, war schlecht beraten. Er hatte offensichtlich keine Idee gehabt. So entsprach er einem weit verbreiteten Klischee bei der Einschätzung von Beratern: Der Berater ist ein Mensch, der sich eine Uhr ausleiht, dem Verleiher die Zeit sagt und die Uhr behält.
Man kann aber auch ganz anders über Berater reden. Ein englischer Berater, den ich kenne, redet über sich selbst und über seine Rolle im Prozess etwa so:
Er wird gerufen; irgend ein Unternehmen hat ein Problem, das es nicht allein lösen zu können glaubt.
Der Berater kommt.
,Schön, dass Sie da sind.'
Man schildert ihm das Problem: ,Was ist ihre Lösung?'
Der Berater hat gut zugehört. Er erwidert als erstes: ,Wieso meine Lösung?!'

Darauf die Gesprächspartner in der Firma: ‚Na, Sie sind gut; wieso haben wir Sie wohl gerufen?!‘
 Der Berater: ‚Ja, das ist mir auch klar. Dennoch: Ist es mein Problem oder Ihres?!‘

Geschildert wird hier eine Schlüsselsituation. Dass es viele Unternehmen gibt, mit denen dieser Berater ins Gespräch kommt und die er erfolgreich berät, bestärkt mich in meiner hohen Meinung von der Praxis. Aus ihr gehen alle entscheidenden Entwicklungen hervor, auch dann, wenn Formalisierungen und Abstrahierungen der institutionellen Wissenschaft dies häufig vergessen zu machen scheinen.“ (übernommen von Ekkehard Kappler, 1984, 248)

2. Ein fiktives Gespräch zwischen einem Klienten und einem Berater

„Klient: Könnten Sie uns bei der Teamentwicklung der Mitarbeiter in der Gruppe helfen?
 Berater: Sind Sie sicher, dass Sie Teams entwickeln wollen?
 Klient: Was meinen Sie damit, sind Sie sicher? Wir haben diese Angelegenheit bereits besprochen. Das Team arbeitet nicht als Team. Wir haben hier echten Bedarf.
 Berater: Gut – Ich verstehe, dass die Sache nicht richtig läuft, aber meine Fragen sind:
 a) Wollen Sie ein Team sein?
 Und
 b) Wollen Sie es aufbauen und entwickeln?
 Klient: (unterbricht) Sehen Sie – ich habe diese Fragerei nicht erwartet. Wir wollen lediglich, dass Sie sagen, Sie machen es.
 Berater: Lassen Sie mich die Sache erklären.
 Zunächst gibt es die Frage, ob eine Gruppe ein Team sein muss.
 z.B. Sportteams:
 a) erfüllen alle ihre Aufgaben unter Berücksichtigung jedes anderen
 b) sind wechselseitig voneinander abhängig und
 c) werden als erfolgreich bewertet, wenn sie andere Teams schlagen.
 Ich wollte lediglich zuerst erklären, ob ihre Gruppe in dieser Art und Weise arbeiten will.
 Zweitens wollte ich mit der „Entwicklungs- und „Bau-Metapher“ darauf hinweisen, dass damit eine relativ stabile Struktur aufgebaut wird. Diese benötigt vielleicht häufige Wartungen, aber ein Gebäude ist weitestgehend ein statisches Gebilde. Was passiert, wenn Leute (Teile eines Gebäudes) gehen? Bricht das Team zusammen, wenn Gründungsmitglieder gehen? Ich denke, dass diese beiden Metaphern „Team“ und „bauen“ aus der Nähe betrachtet werden müssen, bevor wir fortfahren.
 Klient: Oh!“ (übernommen von Cunningham 1994, zit. In Stiefel MAO 2/1994, 12)