

Auszugsweise Veröffentlichung dieses Artikels mit freundlicher Genehmigung durch SolAgent Media AG, Basel

## Zehn Gebote für Therapie und Beratung

Es ist eine aufregende Zeit! Wir können gut beobachten, wie zunehmend ganzheitliche Organisationsmodelle salonfähig werden. Seit gut 15 Jahren faszinieren uns Veränderungsmodelle, die sich selbstbewusst weigern, Organisationen weiterhin als Maschinen zu betrachten und zu managen. Stattdessen rückt ein organisches, sich an natürlichen Entwicklungsprozessen orientierendes Verständnis in den Mittelpunkt.

Wovon hier die Rede sein wird? Ganz einfach. Es werden Kernaussagen der Synergetik (Lehre des Zusammenwirkens) und der Chaosforschung und ihre praktische Anwendung in der Managementberatung dargestellt. Abgerundet wird das Ganze durch Verhaltensanregungen für die Praxis.

Worin besteht nun genau die Faszination für systemische und lösungsorientierte Beratungsansätze? Sind es die innovativen Gesprächstechniken, der gute Blick für Zusammenhänge, der Einsatz von Humor oder die unmittelbaren Fortschritte in der Beratung? Sicher tragen diese Faktoren dazu bei, gerne und erfolgreich mit diesen Prinzipien zu arbeiten. Sie sind jedoch Teile eines größeren Ganzen und münden in tiefe Überzeugungen über uns selbst und unser gesamtes Tun. Wenn unser Handeln auf den Grundannahmen von Synergetik, Systemdenken und Selbstorganisation aufbaut, was für ein Menschenbild, was für eine Haltung ist damit verbunden?

Dieser Artikel wird hierzu einige Aspekte aufzeigen und versuchen, in humorvoller Ernsthaftigkeit zu beschreiben, wie die Begleitung von Veränderungsprozessen konkret aussehen kann und welche Handlungstipps sich hieraus ergeben.

### **1. Ein unmoralisches Angebot**

Wirkungsvolle Gesprächstechniken und Methoden geraten oft ins Kreuzfeuer der Kritik. Man sagt, sie die Methoden könnten nicht nur beabsichtigte Konsequenzen haben, sondern auch Gefahren beinhalten. Um diese Gefahr auszuschließen, und als moralisch gute Berater wollen wir das natürlich, sollte man auf diese Methoden gänzlich verzichten!

Wann immer ich dies höre, atme ich erst einmal tief durch. Denn oft ist diese Haltung mit einer starken Emotionalität vorgetragen, die es manchmal erschwert, sachlich zu argumentieren. Veränderungsarbeit mit NLP wird besonders häufig kritisiert. Systemische Interventionsformen und lösungsorientierte Verfahren sehen sich ebenfalls

manchmal mit moralischer Kritik konfrontiert. Fragt man sich nach dem möglichen Nutzen einer solchen Haltung, so mag er darin zu finden sein, dass man sich so vor dem Abenteuer, einflussreich, handlungsfähig und damit mächtig zu werden, verschließen kann. Stattdessen formuliert man lieber einen moralischen oder ethischen Anspruch, mit dem man begründen kann, dass man es vorzieht, diese zwar zugegebenermaßen sehr effektiven, aber "gefährlichen" Methoden nicht kennen zu lernen, geschweige denn zu praktizieren! Moral wird dann zum Hemmschuh für persönliches Lernen.



Wenn es dagegen Beraterinnen und Beratern gelingt, ihre eigene Haltung zu reflektieren, öffnen sie sich nicht nur für neue Wege in der Veränderungsarbeit mit Kunden, sondern lernen gleichzeitig ihre eigenen Überzeugungen kennen und bilden die Bereitschaft, diese im eigenen Tempo und in Kontexten, in denen sie es für angebracht halten weiter zu entwickeln und zu verändern. Moral wird dann zur persönlichen Bewertungsinstanz, die eigenes Handeln ständig mit den eigenen Werten abgleicht. Aus der Blockade wird eine Wegmarkierung. Ein Veränderungsprozess wird möglich, der auf Beraterseite beginnt und sich auf Kundenseite auswirkt. Aus dem „ unmoralischen Angebot“ wird ein Füllhorn von Entwicklungsmöglichkeiten.

## **Erstes Gebot**

**Keine Angst vor Macht und Einfluss: Unsicherheit ist ein sicheres Zeichen, dass Du lernst.**

**Nutze ein Viertel Deiner Arbeitszeit, um etwas Neues auszuprobieren!**

## **2. Nur Meister dürfen üben**

Nachdem wir im ersten Kapitel gehört haben, wie gut sich moralische Bedenken als Hemmschuh für persönliches Lernen nutzen lassen und wie wichtig Phasen von Unsicherheit sind, wenden wir uns nun einer weiteren (Schutz-) Haltung zu.

In Fortbildungen hören wir gelegentlich, dass sich Beraterinnen und Berater nur dann in der Lage sehen Interventionsformen einzusetzen, wenn sie diese auch wirklich „beherrschen“. Denn um verantwortungsbewusst zu handeln, müsse man wissen, was man tut und können, was man will. Das ist ein netter Vorsatz —nur funktioniert Lernen so nicht.

Ein Sprichwort sagt zwar: „Übung macht den Meister“. Wie kann dann aber ein Übender zum Meister werden, wenn er nicht üben darf? Oder, dürfen nur Meister üben...? Und überhaupt, hören wir auf zu üben, nur weil wir Meister sind?

Hier kommt uns Watzlawicks Kommunikationsaxiom zu Hilfe: „*Wir können nicht nicht kommunizieren*“. Mit einer extra Prise Konstruktivismus gewürzt hieße das, dass jedes Verhalten des Beraters bereits eine Intervention und damit Einflussnahme am Kunden ist. So paradox es erscheint einem Kleinkind zu sagen, es solle erst dann aufrecht stehen, wenn es zu laufen gelernt hat, so weit verbreitet ist jedoch genau diese Einstellung unserer eigenen Tätigkeit im Beratungskontext gegenüber.

Was wir brauchen ist eine Lern- und Arbeitspraxis, die Freiräume bietet, in denen probiert werden darf und auch Fehler gemacht werden dürfen - und das nicht nur im Rollenspiel, sondern mit echten Kunden. Diese Vorstellung kann euphorisieren und vitalisieren —und auch ängstigen. Deswegen brauchen wir neben all dem Freiraum auch verlässliche Rahmenbedingungen, die uns genügend stabilisieren und die notwendige Professionalität am Kunden sichert. Zur Rolle der Selbstreflektion, Supervision und zur stabilisierenden Wirkung von Ritualen kommen wir später. Wenden wir uns zunächst einem Lernmodell aus dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren) zu, das uns in unserem mutigen Lernvorhaben sehr zu unterstützen vermag. Die vier Lernstufen aus dem NLP beschreiben, wie wir lernen und betonen dabei besonders die wichtige Rolle des unbewussten Lernens, das sich unserer bewussten Kontrolle zu entziehen vermag (wie wohltuend das sein kann!)

In der ersten Lernstufe, der *unbewussten Inkompetenz*, wissen wir nicht, was uns nicht gelingt. Und wir können glücklich damit leben, denn solange uns niemand auf einen Mangel hinweist, verspüren wir keinerlei Anlass etwas an unserem Verhalten zu ändern. Es geht uns ähnlich wie einem Kleinkind, das nicht weiß und fühlt, dass es noch nicht Auto fahren kann.

Auf der zweiten Lernstufe, der *bewussten Inkompetenz*, spüren wir plötzlich Leidensdruck. Von außen oder innen hervorgerufen wird uns deutlich, dass es da etwas gibt, was wir nicht können. Unser Nichtkönnen wird zunehmend deutlicher. Aus dem Kleinkind ist eine Jugendliche geworden, die in ihren ersten Fahrstunden entdeckt, was es alles zu beachten und einzuüben gibt. Auf dieser Stufe sind besonders unsere Strategien gefragt, mit Frust und „Fehlschlägen“ umzugehen. Letztere sucht der

lösungsorientierte Ansatz dann auch stets in eine Form von wertvoller Rückmeldung umzudeuten und wertzuschätzen: „ Es gibt keine Rückfälle, sondern nur Vorfälle!“

Der Übergang zur dritten Lernstufe, der *bewussten Kompetenz*, fällt da schon leichter. Nun wird uns deutlich, was wir bereits erfolgreich anwenden. Wie in der zweiten Lernstufe beobachten wir unser eigenes Verhalten noch bewusst von außen, sind dissoziiert. Unsere Jugendliche weiß um ihr Können und hat ihre Fahrprüfung gut bestanden.

In der vierten Lernstufe, der *unbewussten Kompetenz*, schließt sich nun der Kreis. Die bewussten Fähigkeiten von früher sind nun in Fleisch und Blut übergegangen und haben die bewusste Kontrolle kaum mehr nötig. Unsere junge Frau überlegt nicht mehr, wann sie genau kuppeln oder schalten muss - ihr Handeln ist nun intuitiv und sicher. Diese höchste Lernstufe kombiniert Intuition mit Effektivität.

Natürlich beschreiben diese Stufen idealtypische Unterschiede. Übergänge sind dabei fließend und Mischformen normal. Und weil Lernprozesse lebendig sind, wechseln wir oft zwischen diesen Stufen hin und her. Die systemische Familientherapeutin Virginia Satir berichtet hierzu eine ihrer persönlichen Lernerfahrungen: Als die NLP-Begründer Richard Bandler und John Grinder mit Argusaugen und freundlicher Penetranz ihre Therapiesitzungen hinter einer Einwegscheibe beobachteten und jede ihrer Handlungen sezierten und ihr in einer Beratungspause rückmeldeten, ging Virginia Satir wieder zurück zur Familie und lieferte eine „ meiner seit Jahren schlechteste Intervention“ . Was war passiert? Durch die Rückmeldung ihrer bis dahin seit langem unbewussten Kompetenz, wurde sie sich ihrer Handlungen (wieder) bewusst. Diese Selbstbeobachtungen während der Beratung lenkten sie schlicht ab.

Hierin finden wir auch eine mögliche Begründung dafür, dass intuitive Experten nicht unbedingt die besten Lehrer sind. Denn sie können nur bedingt ihr intuitives Wissen formulieren und es uns erklären. Anders übrigens bei den asiatischen Meistern der Kampfkunst, die phasenweise mit ihren Schülern kaum ein Wort wechseln —Fragen werden schon gar nicht beantwortet. Hier finden wir eine über lange Zeit tradierte Lernkultur, die auch Lehrer der vierten Lernstufe zu nutzen verstehen.

Analog zum oben beschriebenen Modell lernen wir demnach auf allen vier Ebenen und wechseln zwischen bewussten und unbewussten, stabilen und verunsichernden Phasen hin und her. Und was hierbei wichtig ist: Nur die erfolgreiche Passage durch die bewusste Inkompetenz und bewusste Kompetenz eröffnet uns das Tor zur Vervollkommnung, der unbewussten Kompetenz.

Wir können uns demnach fragen, wie es denn mit unserer Fähigkeit bestellt ist, innere Verunsicherung im eigenen Lernprozess zu tolerieren, ja vielleicht sogar als Vorboten potentieller Meisterschaft willkommen zu heißen?

- Wie leicht gelingt es mir, mich verunsichern zu lassen? Wie schnell setze ich neue Erfahrungen (z.B. aus Fortbildungen) in meine Praxis um?
- Wie reflektiere ich mein beraterisches Handeln? (Reflecting-Team; Supervision; Intervision; Video, Rückmeldung durch Kunden und Kollegen)
- Welche Formen der eigenen Persönlichkeitsentwicklung begleiten mein berufliches Wirken?
- Wie gut sind meine Fähigkeiten trainiert, innere Zustände und Physiologien der Kunden zu deuten?
- Wie sehr gelingt es mir, meine eigenen körperlichen Hinweise zu „lesen“ und diese simultan zum Beratungsgeschehen zu nutzen?

Und diese Fragen führen uns bereits zum zweiten Gebot...

## Zweites Gebot

**Lebenslanges Lernen heißt, die bewusste Inkompetenz aushalten und lieben lernen. Denn sie zeigt uns, dass wir uns weiterentwickeln!**

**Investiere permanent in Deine berufliche und persönliche Entwicklung!**

## 3. Bitte nicht manipulieren!

In der Beraterszene erfreut sich der Begriff *Manipulation* nicht gerade großer Beliebtheit. Dabei heißt manipulieren erst mal nichts anderes als handhaben, bearbeiten, lenken und beeinflussen. Im englischen wird der Begriff sogar für positive Veränderungen wie das Einrenken und das Zurechtrücken von etwas verwandt. In Deutschland hat sich dagegen kulturell eine klar negative Konnotation verfestigt. Es gilt als politisch korrekt, sich von jeglicher Form der Manipulation zu distanzieren.

Nur, was genau ist denn *Manipulation*? Um diese Frage zu erläutern ist es hilfreich, den Ablauf einer beraterischen Intervention differenziert zu betrachten und zwischen *Absicht*, *Verhalten* und *Wirkung* zu unterscheiden.

Handeln wir bewusst, bildet in der Regel eine bestimmte *Absicht* die Grundlage für unsere Intervention. Ein Auftrag eines Unternehmers kann z.B. darin bestehen, eine Führungskraft zu unterstützen, Konfliktsituationen besser zu meistern. Also *verhalten* wir uns entsprechend, führen vielleicht Einzel- oder Mediationsgespräche, stellen Fragen, geben Rückmeldungen etc. Und schon bald mögen diese Interventionen *Wirkung* zeigen, die unsere Führungskraft, der Auftraggeber und schließlich wir selbst als weniger erfolgreich bis sehr erfolgreich bewerten mögen.

Wenn unsere Arbeit positive Wirkung zeigt —ist das dann Manipulation? Ja und Nein!  
Wenn unsere Absicht ein Beratungsziel verfolgt, das nicht mit dem Ziel der Führungskraft übereinstimmt und wenn wir es versäumen, kontinuierlich zu überprüfen, inwieweit die beabsichtigte Veränderung in die Lebenswelt des Kunden passt, sind wir auf dem besten Wege einen Lösungsraum zu entwerfen, der unserer Welt entspricht und nicht der Welt des Kunden. Hier können Lösungen leicht zu Problemen und Interventionen im negativen Sinne manipulativ werden.

Wenn es uns dagegen gelingt, während der gesamten Beratung die Ziele und Möglichkeiten des Kunden wahrzunehmen und zu respektieren, entwickelt sich die Führungskraft entsprechend *ihrer* Möglichkeiten und Werte. Aus den etwaigen „ Widerständen“ des Kunden werden Hinweise für den Berater, wieder auf den rechten Weg zu gelangen - Konstruktivismus at its best!

Was also unser Beraterverhalten an ethische Grenzen stoßen und somit negativ manipulativ werden lässt ist nicht das was wir tun, sondern inwieweit unsere Beratungsziele sich von denen der Kunden unterscheiden. Das setzt die Kunst gelungener Kommunikation voraus und besonders die Fähigkeit, non-verbale Hinweise zuordnen zu können und auch Lösungswege zu fördern, die nicht unserem eigenen Wertesystem entsprechen. Auf die Spitze getrieben bedeutet dies, dass selbst Kants kategorischer Imperativ keine Garantie mehr für moralisches Handeln darstellt. Denn manchmal kann etwas, was wir selbst als schädlich empfinden für jemand anderen die Lösung sein!

Eine Intervention wird also erst dann zur Manipulation, wenn deren Wirkung ein Ziel verfolgt, das nicht mit dem Ziel des Klienten übereinstimmt und als ungesund erlebt wird. Welche Wirkung als manipulativ gelten kann, hängt demnach von der Bewertung des Kunden ab. Statt sich also in kollegialen Auseinandersetzungen zu verheddern, könnten Beraterinnen und Berater lernen, die Bewertungssysteme ihrer Klienten zu erkunden und ihre Interventionen darauf abzustimmen. Im Zweifelsfall zu einem Auftrag „ nein“ sagen zu können gehört dann ebenso dazu, wie auch in den anderen Fällen umso kongruenter „ ja“ sagen zu können.

Besonders interessant wird es dann, wenn Auftraggeber und Kunde zwei verschiedene Personen(-gruppen) sind. Wenn zum Beispiel unser Unternehmer den Beratungserfolg zunächst daran misst, wie es der Führungskraft gelingt, sich durchzusetzen, während die Führungskraft selbst den Erfolg an der eigenen Fähigkeit misst, es erst gar nicht zum Konflikt kommen zu lassen.

Im lösungsorientierten Beratungsansatz kann beobachtet werden, wie schnell und elegant sich die Kundenziele in Richtung Auftragsziel verändern, wenn die Klienten nur Zeit bekommen, ihre Wünsche frei zu äußern und weiter zu entwickeln. Die Arbeit von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer (Milwaukee Schule) veranschaulicht bravourös, wie

respektvoll und effektiv mit Klientenzielen gearbeitet werden kann, auch wenn der Auftragskontext zu Beginn sehr divergent erscheint.

### **Drittes Gebot**

**Moralisches Handeln ist von der Wirkung unserer Interventionen und der Bewertung auf Kundenseite abhängig.**

**Kommen Dir moralische Bedenken, reflektiere diese nicht nur an Deinen eigenen Werten, sondern halte Dich offen für das, was Deinen Klienten weiterbringt.**

## **4. Rahmen und Freiheit**

Nun scheint die Zeit reif, für einige praktische Anwendungen im Beratungsprozess. Beginnen wir mit dem hoch effektiven Zusammenspiel von klaren Rahmenbedingungen und kreativem Spielraum innerhalb dieses Rahmens.

Das Rezept für Selbstorganisation enthält zwei notwendige Zutaten. Damit sich ein System optimal an veränderte Umwelten anpassen kann braucht es einerseits einen festen Rahmen und andererseits maximale Freiheit innerhalb dieses Rahmens. *Rahmen und Freiheit sind Voraussetzung für Selbstorganisation.* Für uns Praktikerinnen und Praktiker besteht nun die Kunst darin, zu definieren, was dem Rahmen und was der Freiheit entspricht.

Hier zwei Negativbeispiele: Das Konzept der antiautoritären Erziehung beabsichtigte, Kindern mehr Freiraum zur Selbstorganisation zu geben. Aus Sicht der Selbstorganisationstheorie konnte dieses Modell nicht die gewünschte Absicht erzielen, weil hierzu die notwendige *Rahmengebung* fehlte. Erlaubnisräume definieren sich über Grenzen, das heißt auch über die Definition dessen, was nicht erlaubt ist. Verbote galten in diesem Erziehungsmodell jedoch als moralisches Tabu und waren verboten. Die erwartete *Selbstregulation* konnte sich nicht entwickeln.

Es ist interessant zu beobachten, dass einige Manager im Alter von 40 bis 50 ein ähnliches Führungsverständnis haben und sich wundern, warum die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht funktioniert, obwohl „ sie doch so viel Eigenverantwortung bekommen!“ . Auch hier fehlt das Verständnis für den Antagonisten der Freiheit, dem Rahmen. Im Management kann der Rahmen in Budgets, Zielvorgaben und Terminen ebenso wie in Wertesystemen und kulturellen Regeln liegen.

Im Beratungskontext bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an, einen stabilen Rahmen und auch Freiraum zu sichern. Zu einem stabilen Rahmen können z.B. gehören:

- verlässliche Zeitabsprachen der Sitzungen
- pünktlicher Beginn, pünktliches Ende
- offen vereinbarte und auch implizite Regeln
- ritueller Ablauf
- wiederkehrende Symbole, Medien, Kleidung, Gerüche

Auch das Los-Lassen-Können von hinderlichen Überzeugungen und punktuelle Irritationen begünstigen Beweglichkeit und Kreativität.

Um einen kreativen Freiraum zur Selbstorganisation anzubieten kann man:

- den eigenen Kontrollanspruch aufgeben
- lediglich das eigene Verhalten (Sprache, Mimik, Gestik, Methodik u.s.w. „kontrollieren“ )
- sich vom Klienten leiten lassen (sobald sie/er im ressourcenvollen Zustand ist)
- offene Fragen stellen
- (sich) irritieren (lassen), destabilisieren, paradox intervenieren
- erste Anzeichen zur Selbstorganisation verstärken

Die Synergetik zeigt uns, dass Systeme *beides* brauchen, um langfristig überlebensfähig zu sein: Rahmen *und* Freiheit, Stabilität *und* Instabilität. Leistungsfähig wird ein System erst, wenn es stabile Phasen durchläuft und sich voll und ganz auf die inneren Prozesse konzentrieren kann. Andererseits braucht das System ebenso Phasen von Instabilität, um sich schnell und flexibel an äußere Veränderungen anpassen zu können. Die oft kontrovers diskutierte Frage, welche dieser beiden Phasen in unserer Arbeit grundsätzlich überwiegen sollte wird somit überflüssig. Vielmehr ist es hilfreich darauf zu achten, wann und wo genau es für das Klientensystem sinnvoll ist, den Rahmen zu stabilisieren oder Freiräume zu ermöglichen.

Systeme brauchen also beides: Stabilität, um leistungsfähig zu sein und Instabilität, um sich anpassen zu können. Erst beim Zusammenspiel dieser beiden Qualitäten, kann sich ein Organismus, eine Gruppe bis hin zu einer gesamten Organisation langfristig behaupten.

#### **Viertes Gebot**

**Stabilität und Instabilität sind zwei Seiten einer Medaille. Freiheit entsteht mit Grenzen.**

**Gewährleiste beides: Stabilität durch festen Rahmen und Kreativität durch die Erlaubnis, auszuprobieren — und empfinde mit klopfendem Herzen Spaß dabei!**



## 5. Prozess und Ergebnis

Häufig gefordert und selten umgesetzt ist die so genannte *Prozessorientierung* in Beratungsprozessen. Ein entscheidender Grund mag darin liegen, dass Prozesse nur schwer abzubilden und zu kommunizieren sind. Also legt man lieber Messlatten fest, an denen *Ergebnisse* abgelesen werden können. Die Messkriterien sind dann oft so definiert, dass sie eher einen Zweck *außerhalb* des Kundensystems verfolgen, und für den Kunden selbst wenig hilfreich sind.

Hierzu ein Beispiel aus dem Gesundheitswesen: Ein Therapeut wies seine Klientin pflichtgemäß darauf hin, dass sie das Recht habe, die Ergebnisse seiner Anamneseerhebung zu lesen. Jedoch riet er eindringlich davon ab, denn die Inhalte seien so formuliert, dass die Krankenkasse ihren Fall als schwerwiegend genug einstufen würde, um der Kostenübernahme zuzustimmen.

Das zeigt uns, dass allzu oft systemkonformes Verhalten über dem eigentlichen Kundenutzen steht. Helfen kann hierbei, sich von der Idee zu „entlieben“, Ergebnisse seien der Maßstab für eine gute Begleitung. Ergebnisse sagen nur wenig über den *Weg* aus, wie sie erreicht wurden. Doch genau darin liegt der enorme Lernwert: Zu wissen, *wie* wir etwas erreicht haben ist mindestens ebenso wertvoll, wie die bloße Feststellung, *dass* wir etwas erreicht haben.

Natürlich sind Ergebnisse wichtig. Sie können zur Außendarstellung eine mächtige Kraft entwickeln. Wir sind auf Ergebnisse angewiesen, um den Erfolg unserer Arbeit zu dokumentieren und um Honorare zu rechtfertigen. Ergebnisse reduzieren Komplexität und schaffen etwas Übersicht in die vielschichtigen Zusammenhänge unserer Umwelt. Ergebnisse sind jedoch wenig geeignet, um Prozesse zu beschreiben. Aus „Ergebnissen“ lieber „Zwischenschritte“ zu machen unterstützt allerdings den prozesshaften Gedanken in der Veränderungsarbeit sehr. Und für die Veränderungsarbeit an sich sind Ergebnisse nur dann bedeutend, wenn der Weg, der zu ihnen führte, sich in ihnen widerspiegelt.

Hierzu ein Negativbeispiel aus der Wirtschaft. Seit gut 10 Jahren entwickeln wir in Deutschland fleißig Unternehmensgrundsätze und Führungsleitsätze. Diese Kernsätze dokumentieren die Unternehmensvision und das angestrebte Führungsverständnis und können maßgeblich zur Kulturveränderung beitragen- wenn ein Unternehmen es denn versteht, sie auch zu leben!

In Süddeutschland beauftragte ein Großunternehmen eine bekannte Beratungsfirma, diese Leitsätze zu entwickeln. Es wurde eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse vom Beraterteam in Kernsätze formuliert und in Hochglanz-Broschüren gedruckt. Sie können sich denken, wie wenig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des besagten Unternehmens sich mit den Leitsätzen identifizierten. Die

Broschüre an sich war makellos, nur der *Prozess der Entstehung* degradierte das Papier zu einem bloßen Werbeprospekt.

Wenn es dagegen gelingt, die Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Vorstellungen selbst entwickeln und formulieren zu lassen, sie buchstäblich schwitzen zu lassen für ihre Grundsätze, stellen die Broschüren ein Symbol dar, welches emotional getragen wird.

Dann, und ich behaupte *nur* dann, kann die Dynamik und die Zugkraft der gemeinsamen Vision für die anstehenden Veränderungsprozesse optimal genutzt werden. Solche Prozesse sind oft emotional anstrengend. Vielleicht liegt darin ein Grund, warum Unternehmensverantwortliche diese existentielle Aufgabe oft aus ihrem Unternehmen hinaus delegieren. Um das klar zu sagen: Die Beauftragung von Externen zur Visions- und Leitbildentwicklung macht durchaus Sinn. Nur sollte die Beratungsleistung nicht mit den in Stein, Gold oder was auch immer gegossenen Leitbildern enden. Vielmehr sollte die Verankerung, das Zum-Leben-erwecken der Leitsätze die Beratertätigkeit abrunden.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Ergebnisse suggerieren Endpunkte. Im Unterschied dazu sind Zwischenschritte eher Wegmarkierungen. Sprachlich suggeriert der Begriff Ergebnis, dass etwas fertig gestellt ist und wir erst einmal eine Pause einlegen können —oder ein Prozess ist ganz zu Ende bzw. „gestorben“. Ein organisches Veränderungsverständnis geht jedoch von dauerhaften Prozessen aus. Wir brauchen also Verfahren, um Zwischenschritte sichtbar zu machen und einen sprachlichen Umgang, der die Prozesse in den Vordergrund stellt. Erst dann wird die Hoffnung auf eine Kultur, die das Leben betont, gestärkt.

In der Begleitung von Unternehmen kann Prozessorientierung gefördert werden durch

- hohe sprachliche Kompetenz, d.h. besonders lösungsorientierte Kommunikation
- Methodenkompetenz zur Sichtbarmachung von Veränderung und von Fortschritt
- Reflexion des eigenen Vorgehens und Perspektivenwechsel

im Mittelpunkt steht hierbei

- nicht ausschließlich was erreicht wurde, sondern *wie* etwas erreicht wurde
- die Nutzung von Feedback-Schleifen und Rückmeldesystemen
- zusätzlich eine emotionale Auseinandersetzung mit den eigenen (Lern-) Prozessen

## **Fünftes Gebot**

**Erfolgreiche Veränderungsprozesse (und Beratungen!) sind nicht nur an ihren Ergebnissen zu messen - Der Weg zu den Ergebnissen birgt den Schlüssel!**

**Übe Dich im Marketing von Erfolgserlebnissen, die sich auf den Beratungsprozess beziehen! Bilde mit dem Kunden gemeinsam Erfolgskriterien, besonders für Zwischenschritte.**

## **6. Problem und Lösung**

Nachdem wir mit den ersten fünf Geboten ordentlich Mut haben anlesen können, zum Einsatz effektiver Methoden, über den Zauber der Verunsicherung und zum tatkräftigen Lernen, kommen wir zu einem meiner Lieblingsthemen: *das Problem*. Der lösungsorientierte Leser mag sich nun fragen: „*Was ist denn nun mit Katja Vittinghoff passiert? Ist sie gar konvertiert in das problemorientierte Lager?*“ Mitnichten, ich würde nur gerne zum „Frühjahrsputz“ aufrufen und anregen, sich von einer vielleicht lieb gewonnenen Überzeugung zu verabschieden, die in der Beratungsarbeit oft viel Zeit, Energie und dadurch auch Geld bindet.

Eine tief verankerte Überzeugung in unserer Kultur besteht darin zu glauben, dass wir erst ein Problem verstehen müssten, bevor wir Lösungen entwickeln können. Es scheint so, als ob uns erst die Reise durch das Jammertal das Ticket in die Lösungslandschaft einbrächte, quasi als Belohnung dafür, dass wir durchhalten. Unsere Alltagskommunikation verdeutlicht ebenfalls, dass Probleme einen hohen sozialen Stellenwert genießen. Es eint uns kaum etwas so sehr, wie eine ähnliche Problemsicht. Und wie sicher und kuschelig wir uns fühlen, wenn wir unter Gleichgesinnten sind, die ähnliche Probleme haben wie wir selbst! Diese Haltung hat ganze Generationen von Therapieschulen geprägt, drückt sich in umfangreiche Sitzungsverläufe und einer starken Problemorientierung aus - und kostet eine Menge Geld.

Dies ist keinesfalls eine grundsätzliche Kritik an Ursachenforschung. Vielmehr geht es darum, *zusätzliche* Modelle für Veränderungsarbeit zu entwickeln und die Unterschiede zu bestehenden Modellen zu verdeutlichen. An dieser Stelle möchte ich erwähnen, dass ich selbst in verschiedenen Kontexten tiefenpsychologische Verfahren wie Psychoanalyse und Bioenergetik erlebt und schätzen gelernt habe! Und unter uns: Ich wende sogar Methoden dieser Schulen in z.B. Coachings an...

Gleichwohl möchte ich hier genau den Bereich unter die Lupe nehmen, der uns wie von Geisterhand am Problem festhalten lässt, obwohl unsere Kunden vielleicht schon lange „reif“ für Lösungen sind. Unsere Kunden glauben oft, dass wir deren Problem erst verstehen zu müssten, bevor wir (!) es lösen können. Und diese Überzeugung ist durchaus nachvollziehbar. Schließlich weist unsere sozio-kulturelle Prägung eine stolze Dichter-und-Denker-Historie auf. Seit vielen Generationen konnten wir brillieren, in dem wir kontemplativ und detailverliebt Probleme analysierten. Und mit dieser Fähigkeit,

hätten wir noch bis Mitte des letzten Jahrhunderts internationale Benchmarkings gewinnen können.

Das hat sich zwar begonnen zu ändern, jedoch prägen uns diese geschichtlichen Wurzeln bis heute. Die deutsche Wirtschaft denkt vornehmlich problemorientiert? und die meisten Berater auch (noch). Die Motivation zur Veränderung entsteht in den meisten aller Fälle aufgrund einer Mangelsituation: „ Was ist das Problem? Was fehlt?“ Und selbst, wenn in den Projektplänen die Umsetzungsphasen eine Zukunftsorientierung vermuten lassen, ist es immer wieder erstaunlich, wie vergangenheitsorientiert und auf Mängel bezogen die Diskussionen in der Praxis geführt werden.

Eine Beratung beginnt meistens, weil es ein mehr oder minder konkret formuliertes Problem gibt und mindestens eine Person sich Veränderung wünscht. Für gewöhnlich werden wir schon im Erstkontakt eingeladen, die Problemsicht des Auftraggebers zu teilen und zu verstehen. Natürlich gehen auch unsere Kunden davon aus, dass wir ihnen am besten helfen können, wenn wir ihr Problem richtig verstehen. Hierin liegt schon die erste Falle. Der Einladung zu folgen und solange Detailinformationen auszutauschen, bis alle Beteiligten meinen, sie wüssten, was das Problem sei, kann als kollektive Problemtrance bezeichnet werden, die uns BeraterInnen in unserem Interventionsspektrum eher einschränkt.

Eine wichtige Fähigkeit der Beraterin/des Beraters besteht darin, die Einladung, den Problemraum des Kunden zu betreten und in ihm Platz zu nehmen, lieber durch einen distanzierten Blick durchs Fenster einzutauschen. Wenn wir den „ Trance-Induktionen“ des Kunden erliegen und unsere Wahrnehmung der des Kunden annähern, verlieren wir unsere Fähigkeit, neue Impulse zu geben und Veränderung zu bewirken.

Es ist also Flexibilität und Beweglichkeit gefordert, die es uns ermöglicht, Kontakt zum Kunden zu halten und grundsätzlich unsere Außenperspektive zu wahren, um handlungsfähig zu bleiben. Der Einsatz von Beratungsteams mit klarer Rollenaufteilung und Methoden, wie das Reflecting-Team können uns helfen, die Balance zwischen Abstand und Nähe zum Kunden-/Klientensystem gut zu gewährleisten. Zusammengefasst heißt das:

- Probleme anderer üben oft einen faszinierenden Sog auf uns aus, den es freundlich und bestimmt zu widerstehen gilt.
- Statt das Problem in Gänze begreifen zu wollen ist es hilfreicher, seine *Struktur* zu erkennen, z.B. die Choreographie seiner Abläufe, wiederkehrende Muster etc.
- Wir brauchen inhaltlichen Abstand und Grenzen, um handlungsfähig zu bleiben.
- Nur Problemsichten, die sich von denen unserer Kunden unterscheiden, erweitern den Lösungs- und damit den Handlungsspielraum.

Auch in diesem Zusammenhang wird die Bedeutung unserer sprachlichen und non-verbalen Fähigkeiten deutlich. Gesprächstechniken aus Hypnotherapie, NLP und aus der lösungsorientierten Kommunikation bieten einen großartigen Fundus an Hilfestellungen, um sich selbst während der Beratung in einem ressourcenvollen Zustand zu halten.

Es gilt also, hierzu die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Einige Tipps hierzu gefällig?

- Versuchen Sie nicht, das derart getaufte „ Problem“ zu verstehen. Achten Sie lieber auf Regelmäßigkeiten und Verhaltensmuster im Kontext und der Problemdefinition Ihrer Kunden. Wenn Sie die *Struktur* und die *Regeln* erkennen, die Altes festigen und Neues ermöglichen, erweitern Sie mit maßgeschneiderten Interventionen den Verhaltensspielraum Ihrer Kunden enorm. Damit ist nicht gemeint, dass Sie die Lösungen für die Kunden stricken. Sie bieten „ nur“ das Gerüst und den Rahmen für neue Lösungsmuster.
- *Ihre* Lösungen passen in *Ihr* Modell der Welt. Lassen Sie das Kunden-/Klientensystem die Lösungen selbst entwickeln!
- Interessieren Sie sich mehr dafür, was an Stelle des Problems treten soll und lassen Sie sich in allen Nuancen diesen Lösungsraum beschreiben. Üben Sie sich in Zielfragen und in der Vertiefung von Lösungstrancen!
- Lassen Sie sich durch die Brisanz der „ Probleme“ nicht ins Bockshorn jagen! Bange machen gilt nicht! Setzen Sie quantitativ *Probleme* mit *Lösungen* gleich, denn je mehr Problemdefinitionen es gibt, desto mehr Lösungsansätze lassen sich entwickeln.
- Bieten Sie früh an, sich mit möglichen Lösungen zu befassen und seien Sie nicht eingeschnappt, wenn die Kunden (noch) nicht viel damit anfangen können. Manchmal brauchen unsere Gesprächspartner mehr Zeit, um sich z.B. Luft zu machen oder das Alte zu betrauern. Bleiben Sie über den Gesamtprozess hinweg jedoch lösungsorientiert und fordern Sie auf der Beziehungsebene sanft und in der Sache auch mal irritierend stark.
- Seien sie auf der Beziehungsebene höflich und respektvoll und auf der Inhaltsebene frech und herausfordernd! So wird der Veränderungsprozess effektiv und macht sogar Spaß!

## Sechstes Gebot

**Du musst das Problem nicht kennen, um hilfreich zu sein. Oft sind die Kunden reifer als Du denkst.**

**Traue Dich zu den Lösungen!**

...

Sie möchten weiter lesen?

**Katja Vittinghoff (2001):** Zehn Gebote für Therapie und Beratung, Seite 210- 233. In:  
[Doering/Doering: Von der Sensorischen Integration zur Entwicklungsbegleitung.](#)  
Borgmann Publishing