

Leo Baumfeld

Wirksamkeit in der Beratung

Foto: KANIZAY Marija M.

Die Wirksamkeit in der Beratung ist schwer objektiv zu messen. Sie hängt von so vielen Faktoren ab, die außerhalb der Beratung eine Rolle spielen, sodass Zuordnungen nicht einfach sind. Weil dies so ist, ist es für Berater:innen am besten, sich selbst eine „Wirksamkeits-Landkarte“ anzueignen, die im besten Fall mit dem Kundensystem, jedenfalls mit Teilen davon, kommuniziert wird, um so die eigene Wirksamkeit einschätzen zu können. Deshalb wird hier ein Navigationsmodell zur Beratungswirksamkeit skizziert.



Seit 1984 bin ich als Berater tätig, und wenn ich an meine Zusammenarbeit mit Unternehmen (auch deren begleitenden Aufbau), NGO's, NPO's, politik- und verwaltungsnahen Organisationen und Kirchen denke, kann ich mit Dankbarkeit zurückblicken, weil ich in vielen Fällen die Kund:innen, beziehungsweise einzelne Personen von ihnen, auch als Freund:innen oder als Beratungspartner:innen gewonnen habe. Das ist das Ergebnis einer gegenseitig wertschätzenden Einlassung.

1. Qualität der gegenseitigen Einlassung

Meine Hypothese ist daher, dass die Wirksamkeit einer Beratung dann für beide Seiten wahrscheinlich ist, wenn die gegenseitige Einlassung eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf Kompetenz, Vertrauen und Resonanzpraxis aufweist.

Kompetenz: Zur Kompetenz zählt die Erfahrung in der Branche beziehungsweise im Fokus, der angefragt wird (zum Beispiel Strategie, Team-Entwicklung, Prozess-Orientierung, ...). Dazu zählt ebenso die Erfahrung im Umgang mit Menschen und Gruppen sowie die Erfahrung, Prozesse zu designen und zu begleiten. Weiter zählt dazu die Bereitschaft, sich auf die Intentionen (Interessen, Wünsche, Visionen, Ängste, Befürchtungen) einzulassen. Daraus werden die mentalen Landkarten der Kund:innen mit den mentalen Landkarten der Beratern abgeglichen, um mögliche hilfreiche Landkarten, die für den Fall relevant sind, zu erschließen. Gerade für kirchliche Kund:innen, aber eben nicht nur dort, ist die Einlassung auf (gemeinsame) Unterbrechungen (Metaphern, Stille oder ähnliche Praktiken) sehr hilfreich. Schlussendlich hat auch die Einlassung auf das mögliche Unbewusste beziehungsweise auf das nicht Besprechbare eine wichtige Funktion.

- ▶ **Die Kompetenz ist die Einlassung auf das Potenzial des gemeinsamen Prozesses, ist also zukunftsgerichtet.**

Vertrauen: Der genetische Code für Vertrauen ist die Zuverlässigkeit: Man hält, was man verspricht. Weiter ist es vertrauenstärkend, wenn man als Berater:in den:die Kund:in nicht im Unklaren lässt, worauf er:sie sich einlässt, das heißt kommuniziert, was man kann und was nicht. Darüber hinaus ist die loyale Haltung gegenüber der Funktion der Beratung wichtig, weil damit alle Menschen im Kundensystem Bedeutung beigemessen wird. Die Gesprächspartner:innen müssen Sicherheit haben, dass vertrauliche Gespräche auch vertraulich sind. Das ist deshalb wichtig, weil Kund:innen diesbezüglich durchaus gerne unangenehme Führungsaufgaben an Beratung delegieren.

- ▶ **Das Vertrauen ist die Einlassung auf eine tragbare Beziehung.**

Resonanzpraxis: Ist ein Beratungsprozess begonnen, beginnen in der Regel die Veränderungen. Dass diese Beobachtungen zeitgerecht gegenseitig mitgeteilt werden, vertieft die Beratungsdynamik. Dabei kann es neben dem Beschreibbaren auch um Empfindungen und Vermutungen gehen, die man sich mitteilt. Ich nenne das die Fähigkeit der Aufmerksamkeit und Zugewandtheit. Die Stimmigkeit der gegenseitigen Einlassung beginnt beim Kontrakt und endet mit dem Abschlussgespräch.

- ▶ **Die Resonanzpraxis ist die Einlassung auf das jeweils gegenwärtig Beobachtete.**

Die Bereitschaft und Fähigkeit der gegenseitigen **Einlassung** stellt den Versuch dar, die in einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis vorhandene potenzielle Komplexität zu reduzieren. Beide Seiten wollen nicht übers Ohr gehauen werden, das heißt, sie wollen ein gewisses Maß an Sicherheit garantiert wissen. Das ist weniger banal als es vielleicht klingt. Daher sollte die Naivität, die in einer Einlassung stecken könnte, vermieden werden. Ganz vermeiden kann man sie nie. Was steckt hinter der Einlassung?

Ich möchte hier auf vier Aspekte verweisen, die aus der Praxis und aus der Perspektive der Institutionen- und Systemtheorie reflektiert werden:

- a** Zum Ersten geht es um die **doppelte Kontingenz**¹. Dieses Modell ist ein Terminus aus dem Strukturfunktionalismus, den Niklas Luhmann von Talcott Parsons übernommen hat. Auch wenn die Beratung in der Regel einen Fokus hat, bleiben die Partner sich gegenseitig prinzipiell „unbekannt“, weil im Beratungsprozess (und auch sonst nie) die ganze Geschichte eines Problems, die Selbstbeschreibung eines Problems, die Lösungswege und schon gar nicht die dahinterliegenden Landkarten bekannt sind oder bekannt gemacht werden können. Deshalb sind in der Grafik im Quadranten zum Fokus der Entwicklungsfelder die „Landkarten“ und die „Kultur“ enthalten. Es muss immer mit Unberechenbarkeiten gerechnet werden.
- b** Zum Zweiten kennen wir eine ähnliche Beschreibung aus der Institutionen-Theorie, die mit dem Begriff der **„unvollständigen Information“**² arbeitet. Weil die Information unvollständig ist, braucht es Regeln (daher Institutionen-Theorie), um den möglichen Mangel an Vertrauen auszugleichen. Das ist auch der Grund, warum Luhmann meinte, die beste Form, Komplexität zu reduzieren, ist Vertrauen, weil man nicht alles bis ins kleinste Detail regeln kann. Ab einem gewissen Level an Regeln sabotiert man die Funktion der Komplexitäts-Reduktion durch Regeln selbst.
- c** Zum Dritten kann das Verhältnis Auftraggeber-Auftragnehmer auch durch die **Prinzipal-Agent-Theorie**³-Brille gesehen werden. Das bedeutet, der Prinzipal (der:die Auftraggeber:in) lässt sich auf eine Abhängigkeit ein, weil er annimmt, dass ihm eine Ressource fehlt, nämlich die des Agenten (des Auftragnehmers bzw. der Auftragnehmerin). Aus dieser Brille wird immer das Thema diskutiert, ob man eine Ressource inhouse oder extern organisiert. Welche Merkmale müssen gegeben sein, damit die Ressource als solche erhalten bleibt und trotzdem kostengünstig ist. Und diese Frage berührt wiederum die Transaktionskosten-Theorie, die wiederum zur neuen Institutionsökonomie-Theorie gehört.

- d** Zum Vierten kennen wir ja die **„Figur des Dritten“**⁴, nämlich, dass zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer so etwas wie ein eigener sozialer Raum entsteht, womit oft auch Loyalitätsprobleme entstehen können. Aber dieses Scharniersystem, wie ich es gern zu nennen pflege, braucht eine eigene „Intimität“, damit etwas Fruchtbare entsteht. Denn das soziale Scharniersystem sorgt dafür, dass die Landkarten unterschiedlich sein dürfen. Diese Diversität ist geradezu die wichtigste Ressource für die Bereitschaft, sich in die Logik des anderen hineinzudenken UND, beide Ressourcen nutzend, zu neuen Lösungsansätzen zu gelangen. Darin liegt eigentlich der Spaß und die Freude an der jeweiligen Aufgabenstellung.

Wir haben es mit der Einlassung auf eine Beratung mit einer paradoxen institutionellen Figur zu tun, denn Beratung selbst bezeichne ich als eine Flow-Institution. Flow-Institutionen sind dazu da, etwas zu öffnen, etwas zu ermöglichen. Die klassische Institution, deren Kern eine Regel darstellt, ist dazu da, durch Regeln einzuschränken und damit Unsicherheiten zu absorbieren. Diese paradoxe Figur braucht die Einlassung, damit sie für das vereinbarte Anliegen fruchtbar werden kann.

¹ Luhmann, N. (1987): *Soziale Systeme*, Suhrkamp, Frankfurt/M, Seite 148 ff.

² North, D. C. (1992): *Institutionen, Institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Mohr Siebeck, Tübingen, Seite 69.

³ Voigt, S. (2002): *Institutionenökonomik*, W. Fink, Paderborn, Seite 84.

⁴ Eßlinger, E.; Schleichriemen, T.; Schweitzer, D.; Zons, A. (2010): *Die Figur des Dritten*, Suhrkamp, Berlin.

Wenn sich nun Auftraggebende und Auftragnehmende die gegenseitige Einlassung als fruchtbar bestätigen, dann sind in der Regel eines oder mehrere dieser vier oben beschriebenen (oder mehr) Aspekte im Spiel. Es handelt sich um die Bestätigung, dass wir uns „unbekannt“ sind, aber die Wertschätzung gerade deshalb groß ist. Es handelt sich um eine gewisse Abhängigkeit voneinander (man könnte sich gegenseitig blöd dastehen lassen zum Beispiel durch unzureichende Information, obwohl sie möglich gewesen wäre), aber man vertraut aufeinander, das Beste für das vereinbarte Anliegen zu geben. Es handelt sich um die überraschenden Geistesblitze, die überraschenden Wendungen, das Beobachten, sich in die Sache zu vertiefen, um die beste Lösung zu finden und dergleichen.

Das ist nicht banal. Sowohl ich habe schon Beratungsprozesse abgebrochen als auch mir wurden Beratungsprozesse abgebrochen, weil diese Einlassung eben nicht geklappt hat. Beides ist in Ordnung. Wichtig ist, dass man es nicht naiv oder schlampig handhabt. Daher:

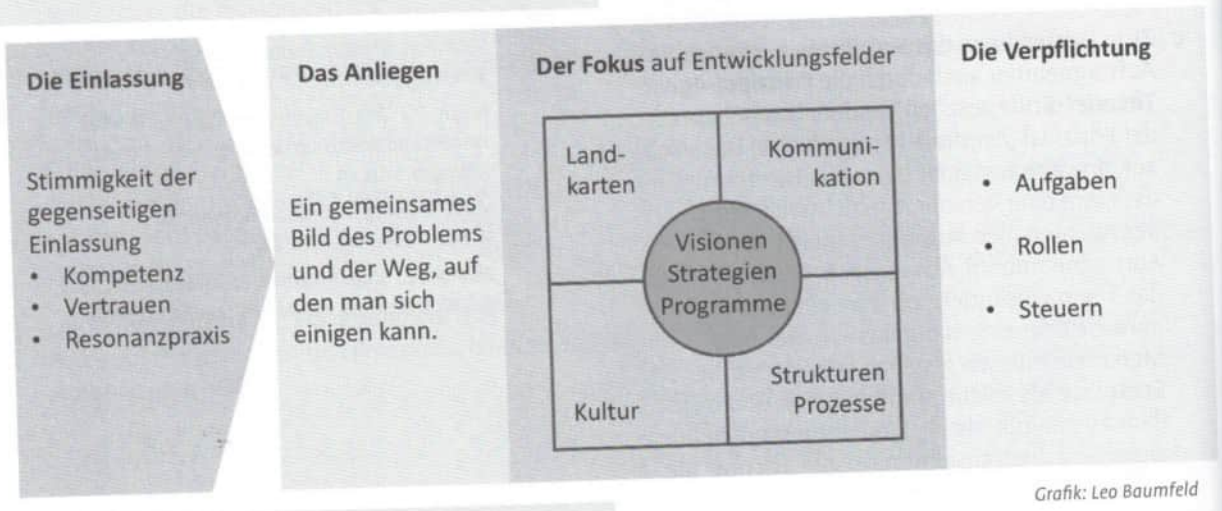
Wirksam ist eine Beratung dann, wenn das Kundensystem und das Beratungssystem sich gegenseitig die Einlassung aufeinander als fruchtbar bestätigen.

2. Anliegen – Fokus – Verpflichtung

Zwischen diesem Anfang und Ende empfehle ich drei weitere Felder, in denen die Wirksamkeit der Beratung beobachtet werden kann.

Das Anliegen: Kund:innen haben meist einen Anlass für Beratung. Dahinter steckt ein mehr oder weniger bewusstes Anliegen in Bezug auf die Funktion der Beratung. Und es ist nicht immer eine ausgemachte Sache, dass durch Beratung ein Problem gelöst werden soll. Manchmal soll sie das nicht. Ich empfehle an dieser Stelle, den Begriff Ziel zu vermeiden, denn das Anliegen lässt in der Regel noch eine Zieloffenheit zu und die Beteiligten können leichter hinter einem Anliegen stehen als hinter zu konkreten Zielen. Die Ziele sollen sich erst an der Nahtstelle zwischen dem Fokus (Entwicklungsfelder) und der Verpflichtung verdichten. Deshalb gehört zum gemeinsamen Anliegen auch der Weg (Prozess-Architektur), der beschritten werden soll, um die besten Lösungen zu finden.

► *Die Wirksamkeit der Beratung lässt sich daran messen, ob ein gemeinsames Anliegen und ein gemeinsamer Weg zur Findung von Lösungen artikulierbar ist und in welchem Ausmaß die Akteur:innen dahinterstehen.*



Grafik: Leo Baumfeld

Der Fokus auf Entwicklungsfelder: Wenn das gemeinsame Bild des Problems und der Weg zur Lösungsfindung gefunden sind, wird sich herausstellen, dass es in der Regel zwei Bühnen sind, auf denen die Inszenierung stattfindet: die Vorder- und die Hinterbühne. Beide brauchen einander. Zur Hinterbühne zählen die mentalen Landkarten und die Kultur, zur Vorderbühne zählen die Kommunikation (die in sich aber immer auch Hinterbühnenanteile haben kann), die Strukturen/Prozesse und die Vision/Strategie/Programme.

Landkarten: Die Wahrnehmungszugänge entscheiden, welche mentalen Landkarten überhaupt in den Köpfen entstehen. Wenn sich ein System auf designte Veränderung einlässt, dann lässt sie sich auch auf die Veränderung liebgewonnener Balancen ein. Daher ist damit zu rechnen, dass Interessen im Spiel sind. Das ist der intentionale Wahrnehmungszugang. Zur Einlassung auf Veränderung ist es jedoch entscheidend, ob die beteiligten Personen sich unabhängig ihrer partiellen Interessen für das Ganze auf den Erkundungsmodus einzulassen bereit sind. Es geht um die Sache, das sind Trends, Strategien, Technologien, Zusammenarbeit, Kern-Kompetenzen u.a.m. Intention und Erkundung brauchen einander.

- **Wirksam ist eine Beratung dann, wenn beide Zugänge akzeptiert und als Ressource genutzt werden können.**

Kommunikation: Kommunikation in Organisationen können als zwei Ringe gesehen werden, die aneinander gebunden sind. Abstrakt gesprochen handelt es sich um System (Regelwerk, Kommunikations-Muster) und Umwelt, das sind die Menschen mit ihren Weltzugängen. Die wichtigste Funktion der Kommunikation in Organisationen ist es, gute Entscheidungen hervorzubringen. Diese sind dann gut, wenn sie in einem angemessenen Zeitraum zustande kommen (Effizienz), auf soliden Erfahrungs- und Wissensgrundlagen basieren (Effektivität) und von den relevanten Stakeholdern akzeptiert sind (Stabilität). Damit kann die Entscheidung für eine Weile Unsicherheit absorbieren.

Um dies möglichst auf Dauer hinzukriegen, nutzen Organisationen zwei Sphären: die Sphäre der Regeln und die Sphäre des Vertrauens. Weil Organisationen unabhängig der handelnden Personen entscheidungsfähig sein müssen, brauchen sie Regeln. Weil Organisationen unabhängig von Regeln Bindung der handelnden Personen benötigen, brauchen sie Vertrauen.

- **Die Wirksamkeit der Beratung lässt sich daran messen, ob der Kunde auf Grund der Beratungsinterventionen in der Lage ist, gute/bessere Entscheidungen hervorzubringen, funktionale Regeln zu etablieren und Vertrauen zu stärken.**

Strukturen und Prozesse: Strukturen und Prozesse sind in Regel gegossene Kommunikations-Prämissen. Sie können die Kommunikation, Entscheidungsfindung, Wissenssicherung, Reflexivität und vor allem Selbstorganisation fördern oder hemmen. Selbstorganisation bedeutet, dass das System in der Lage ist, die Einheiten, aus denen es besteht (leistungserstellende, unterstützende [z. B. Qualitätskonzepte], koordinierende, führende und normative Systeme) selbst zu reproduzieren und dabei die Identität nicht zu verlieren. Gleichzeitig aber stellen die Umweltdynamiken (Märkte, Gesetze, Technologien, gesellschaftliche Trends) für diese Identität immer eine Herausforderung dar. Daher können funktionale Strukturen und Prozesse daran gemessen werden, ob sie einen Vitalitätskorridor zwischen stabiler Selbsthervorbringung und Wandel (Reform bis Transformation) ermöglichen.

- **Die Wirksamkeit der Beratung lässt sich daran messen, ob sie das System zu besseren Entscheidungen hinsichtlich ihres Vitalitätskorridors führt.**



Kultur: Neben den Strukturen und Prozessen (das sind die sichtbaren und beschreibbaren Elemente der Organisation) sind immer auch die schwer beschreibbaren und nicht bis kaum sichtbaren Grundannahmen einer Organisation von Bedeutung, ob diese den Vitalitätskorridor zwischen Ordnung und Wandel fördern oder hemmen. Diese Grundannahmen – das sind Werte, die Philosophie, die Normen oder eingeübte Verhaltensweisen (wie man zum Beispiel Karriere macht, Irritationen von außen verarbeitet und dergleichen) – lernt man durch die Routinen des Alltags und nicht durch Handbücher kennen und sind daher meist nicht an der Oberfläche des Bewusstseins präsent. Daher sind Veränderungen oft schwer, deshalb scheitern Fusionen zu 70 bis 80 Prozent an den unterschiedlichen Kulturen. Wenn man das Eisbergmodell als Metapher heranzieht, ist es möglich, sich an der Grenze zwischen dem Sichtbaren und dem Unsichtbaren – das ist beim Eisberg die Wasserlinie – an die Kultur heranzutasten.

Ich empfehle hier fünf Aspekte in den Fokus der Aufmerksamkeiten zu rücken: (1) Herrscht zwischen der Organisation und den einzelnen Mitarbeitenden ein attraktiver Tausch? (2) Beherzigen die Einzelnen und die Teams Selbstinitiative, wenn sie relevante Unterschiede innen und außen beobachten? (3) Unterhält das System ausreichende Arenen der Reflexion der Beobachtungen? (4) Sind die Stellen des ausdifferenzierten Systems in der Lage, untereinander in ergänzende Kooperation zur Bewältigung von Herausforderungen zu treten (statt im Profilierungs-Dilemma zu verharren)? (5) Gelingt es den Akteur:innen, Vertrauen auch in kritischen Situationen herzustellen (Verlässlichkeit, wertschätzende Kommunikation, Humor)? Vor allem die Aspekte 2 bis 4 stellen bevorzugte Bedingungen für innovative Lösungen dar.

- ▶ **Die Wirksamkeit der Beratung lässt sich daran messen, ob sie die fünf Kulturmerkmale fördert.**

Vision - Strategien - Programme: Mentale Landkarten, Kommunikation, Strukturen/ Prozesse und Kultur sind die Meta-Elemente des „Betriebssystems“ der jeweiligen Organisation. Aber diese hat einen Zweck und will eine bestimmte Richtung verfolgen. Das sind die Visionen, Strategien (die Wege) und die Programme, die meist in mehrere Handlungsfelder differenziert sind.

- ▶ **Die Wirksamkeit der Beratung ist dann gegeben, wenn das System eine klare Richtung in Form von Vision, Strategien und Programmen hervorzubringen in der Lage ist.**

In einem oder mehreren der Entwicklungsfelder, je nach Fokus, bringt Beratung normalerweise Maßnahmen der Veränderung hervor, die zur Realisierung vereinbart werden. Damit ist Beratung idealerweise noch nicht beendet. Das Ergebnis muss auf den Weg gebracht werden.

Die Verpflichtung: Mit den hervorgebrachten Maßnahmen sind idealerweise drei Selbst-Verpflichtungen verknüpft, die für die Sicherung der Umsetzung sorgen.

Aufgaben: Aus einer Maßnahme muss eine Aufgabe werden. Diese sollte mit einem klaren Ziel (Merkmal oder Wirkung der Aufgabenerfüllung und Zeitlimit) versehen sein.

Rollen: Aufgaben brauchen Akteur:innen, die sie umsetzen. Mitunter sind begleitende Rollen/Funktionen zur Unterstützung hilfreich. Beispielsweise kann eine Hüterrolle für ein Bündel von Aufgaben, Mentoring für neue Aufgaben oder Coaches für schwierige Aufgaben etabliert werden.



Steuern: Bei komplexen und längeren Aufgaben, die mit Verantwortung versehen sind, bedarf es der Steuerung der Umsetzung. Diese Steuerung integriert die unvorhergesehenen Hindernisse oder Chancen bei der Umsetzung. Sie hält den Kurs und reflektiert gegebenenfalls Abweichungen. Steuerung ist etabliert, wenn ein Team (Führung, Projektleitende und weitere Rollen) in Intervallen die Umsetzung reflektieren und Schlüsse ziehen.

Die Wirksamkeit der Beratung lässt sich daran messen, ob die drei Verpflichtungen eingegangen wurden.

3. Zeitraum der Wirksamkeit

Die oben skizzierten Indikatoren der Wirksamkeit in der Beratung lassen sich in drei zeitlichen Abschnitten beobachten. Die Tatsache, dass Beratung angefragt wird, ist schon eine Intervention im System. Mitunter ist das System dadurch schon etwas verändert, also bereits wirksam VOR der Beratung. Die am besten beobachtbare Wirkung ist jene, die WÄHREND des Beratungsprozesses geschieht. Darüber hinaus darf man davon ausgehen, dass die Wirksamkeit sich auch in Wochen, Monaten oder Jahren erstreckt, sich also NACH der Beratung einstellt. Vor allem die kulturellen Indikatoren bedürfen eines längeren Zeitraums.

- ▶ **Die Wirksamkeit von Beratung stellt in den meisten Fällen selbst eine paradoxe Figur dar. Wie in der Einleitung bereits verwiesen, sind im Kundensystem neben der Beratung weitere Variablen im Spiel, sodass eine klare Zuordnung nicht einfach ist. Das gilt sowohl dann, wenn die Beratung aus Sicht der Beteiligten als ein voller Erfolg UND auch dann, wenn die Beratung als weniger erfolgreich beschrieben wird. In beiden Fällen ist Demut angesagt. Im ersten Fall aber darf man sich mitfreuen, im zweiten Fall darf man das Ergebnis als eine Lernauforderung verstehen, dessen Ergebnis für die nächste Beratung fruchtbar gemacht werden kann.**

Quelle:

Quadrant im „Fokus der Entwicklungsfelder“. Die Grundfigur ist angelehnt an die „Vier Ecken des Kosmos“ von Ken Wilber aus: Wilber, K. (1997): Eine Kurze Geschichte des Kosmos, Fischer, Frankfurt/Main.

Den Quadranten hat der Autor Leo Baumfeld so ergänzt, dass das magische Dreieck darin auch enthalten ist: die Strategie-Struktur-Kultur. Dieses magische Dreieck haben Systemiker:innen ins Spiel gebracht, sowohl jene, die aus der Luhmann'schen Tradition kommen, als auch jene, die aus der kybernetischen Tradition (St. Gallen) kommen.

Leo Baumfeld ist seit 1984 als Berater tätig. Zunächst hat er in Österreich bei der Etablierung der Beratung zur „eigenständigen Regionalentwicklung“ mitgewirkt (ÖAR GmbH). Seit 1990 berät er außerdem Organisationen in verschiedenen Bereichen wie Teamentwicklung, Strategieentwicklung, Wissensmanagement u.a.m. Seit den späten 90er Jahren begleitet er christliche Kirchen im deutschsprachigen Raum. Er bildet kirchliche Berater:innen und kirchliche Mitarbeiter:innen aus und begleitet Veränderungsprozesse. Nunmehr fasst er seine Erfahrungen mit Kirchen in einem von ihm entwickelten Modell zur „Weitergabe der Liebe“ zusammen. Diese „Generativitäts-Fähigkeit“ ist gerade für jene Systeme wichtig, die sich sowohl transformieren als auch auf Dauer stellen wollen.