

Robert Plasberg

Fachberatung oder Prozessbegleitung: Der „richtige“ Beratungsansatz im PATENMODELL

In meiner Beratungspraxis in Unternehmen erlebe ich es, dass ich zwar als „Berater“ konsultiert werde, meine Rollen jedoch je nach Unternehmenskontext oder Aufgabenstellung sehr unterschiedlich ausfallen können. Manchmal fungiere ich gleichsam als Katalysator, der zur Erarbeitung von Ergebnissen durch die Auftraggeber den Resonanzboden gibt, andererseits werde ich beauftragt, Dinge einfach anzupacken und eine fertige Lösung zu präsentieren. Ist eine Analogie zu einer Beratungssituation, wie sie im Patenmodell entsteht, herzustellen?

Am Anfang eines jeden Beratungsprozesses ist es mir wichtig, den Beratungsrahmen zu definieren. Dazu gehört, das eigentliche Beratungsanliegen zu klären, sich auf die Ziele der Beratung zu einigen und das angestrebte Ergebnis zu formulieren. Zu leicht entsteht die Situation, dass Probleme an den Berater „delegiert“ werden und die Beratung eher zu einem Ratgeben wird. Der Klient schildert sein Problem und der Berater bemüht sich, ihm verschiedene Lösungswege anzubieten, aus denen der Klient auswählen kann. Leider nur zu oft zum Verdruss aller Beteiligten, da die Lösungen selten gute sein werden (siehe unten), der Klient sich in einer eher passiven und wenig hilfreichen Rolle einrichtet und auch dem Berater ein Erfolgserlebnis versagt bleiben wird.

Deshalb ist es mir auch sehr wichtig, die Möglichkeiten – aber auch die Grenzen – einer Beratung zu benennen, die Rollen von Berater und Klient zu klären und die Erwartungen über den bevorstehenden Prozess abzugleichen. Eine Beratung, die diese Schritte übergeht, wird eventuell Enttäuschungen hervorrufen und unter Umständen nicht erfolgreich sein.

Zur Klärung des Beratungsrahmens gehört es auch, Transparenz über den Beratungsansatz herzustellen. Im Folgenden möchte ich zwei Beratungsansätze – den einer professionellen systemischen Prozessbegleitung und den einer klassischen Fachberatung – kurz erläutern.

Als Prozessbegleiter stehe ich für die Auffassung, dass niemand seine Situation und sein Anliegen besser kennt als der Betreffende selbst – und dass genau deshalb auch nur er selbst eine optimale Lösung erarbeiten wird. Die Lösung liegt im Klienten. Nur eigene Lösungen sind gute Lösungen, weil sie den Erfahrungsschatz eines jeden Einzelnen in vollem Umfang mit berücksichtigen können. Jedes Individuum hat seine eigene Wahr-Nehmung der Realität, die wiederum unumstößliche Grundlage einer Bearbeitung einer Fragestellung ist. Zudem ist die Wahr-Nehmung des Beraters bei der Problemschilderung des Klienten auch durch seine eigene Biographie, seinen Erfahrungsschatz und seine möglicherweise unbewussten Hypothesen und Erwartungen niemals eine objektive. Als Berater in diesem Sinne bin ich deswegen nur für die Gestaltung des Prozesses – nicht für den Inhalt – verantwortlich und kann durch systemische Fragen dafür sorgen, dass eigene Ressourcen aktiviert werden, ein Lösungsprozess in Gang kommt, andere Perspektiven eingenommen, Rollen und Verantwortungen deutlich, Impulse gesetzt werden. Es geht darum, Antworten auf das „Wie“ zu finden.

Andererseits kann meine eigene Managementenerfahrung und meine interne Kenntnis der Abläufe und Erwartungen in Betrieben auch für den Klienten sehr hilfreich sein und es wäre nicht richtig, ihm diese Informationen vorzuenthalten. Eine Fachberaterrolle nehme ich deswegen dann durchaus ein, wenn es um Bewertung von Ideen geht, klares Feedback eines „Personaler-Insiders“ gefragt ist oder die entwickelten Lösungsansätze auf ihr Bestehen in der Realität geprüft werden müssen. Eine offene Rückmeldung im geschützten Raum kann Misserfolge in der Realität verhindern. Weitere Aspekte, die vom Klienten bislang nicht bedacht wurden, können ergänzt werden. Und nicht zuletzt kann ich als Fachberater Empfehlungen aussprechen und Analogien zu ähnlichen Fällen aus der Praxis einbringen. Hier geht es also vor allem um das „Was“.

Meinen eigenen Beratungsansatz bezeichne ich als komplementär – ich verstehe mich als umsetzungsorientierter Fachberater mit einer professionellen systemischen Vorgehensweise. In diesem komplementären Beratungsansatz möchte ich die positiven Beiträge beider Ansätze

gewinnbringend miteinander verbinden, damit ein echter Mehrwert entsteht. Eine Fachberatung, die nicht die Frage der Umsetzung beleuchtet und die Ressourcen des Klienten berücksichtigt, bleibt genauso unvollständig wie eine Prozessbegleitung, die vor allem Fragen der Umsetzung ohne Betrachtung der Inhalte bearbeiten will. Die Kombination der Ansätze führt dazu, dass die Wirksamkeit der Interventionen deutlich gesteigert wird.

Dementsprechend achte ich auch bei der Bearbeitung von Anliegen, für die eine Fachberatung hilfreich ist, auf eine saubere und professionelle klientenzentrierte Vorgehensweise. Ich stelle die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Beratungsprozess sicher und begleite die Umsetzung. Andererseits ist mir in der Prozessbegleitung immer wichtig, dass genügend inhaltliche Impulse gesetzt werden, damit die fachlichen Fortschritte deutlich sind. Der Klient verbleibt grundsätzlich in seiner Eigenverantwortung und fällt immer selber Entscheidungen.

Letztlich wird die Vorgehensweise bestimmt durch die Voraussetzungen beim Klienten und die Rahmenbedingungen. Auch der Grad der Klarheit des Beratungsanliegens beim Klienten ist eine wichtige Voraussetzung für die Wahl der Vorgehensweise: Wenn die Problemformulierung vage und unspezifisch ist, vielleicht überhaupt noch Schwierigkeiten bei der Benennung des Anliegens bestehen, wird ein eher prozessbegleitender und aktivierender Ansatz angebracht sein. Wenn es konkret um die Umsetzung einer erarbeiteten Strategie geht oder eine Überprüfung von bereits definierten Schritten als Anliegen formuliert wird, kann möglicherweise der Schwerpunkt deutlich auf eine Fachberatung gelegt werden.

Die Analogie zwischen einer Beratungssituation in einem Unternehmen und der im Patenmodell lässt sich also durchaus ziehen. Grundsätzlich gilt: Es gibt keinen richtigen oder falschen Ansatz, sondern nur einen Beratungsansatz, der zu der Situation, dem Klienten und letztlich auch zu dem Berater passend ist. Der erfolgreiche Beratungsansatz ist also vor allem eines: Angemessen.

Zum Autor:

Robert Plasberg ist freier Managementberater und Gründer von Personal Effektiv Management. Personal Effektiv Management unterstützt kleine bis mittelgroße Unternehmen in strategischen und konzeptionellen Aufgaben des Personalmanagements sowie in Fragen der

Organisationsentwicklung. Zusätzlich wird Unterstützung bei Themenstellungen angeboten, die die Kapazität des eigenen Personalbereiches übersteigen oder im Tagesgeschäft nicht abgebildet werden können.

Weiter Informationen unter www.plasberg-management.de.