

Change in der Beratung

Auch Beratung verändert sich

Dr. Ruth Seliger

Berater, so heißt es derzeit, seien die Gewinner der Krise. Mag sein. Berater sind jedenfalls dann am meisten gefragt, wenn Führung Entscheidungen zu treffen hat und die Prämissen für Entscheidungen sich verändern und keine Sicherheit im Entscheiden gegeben ist.

Die sogenannte "Krise", in der sich unser gesamtes Wirtschaftssystem befindet, ist zweifellos eine Situation, in der Führungskräfte eine tiefgreifende Unsicherheit in ihren Entscheidungen erleben. Die Krise der Führung liegt nicht zuletzt darin, dass gerade von ihr Sicherheit und Orientierung erwartet wird.

Solche Situationen hat es zu jeder Zeit gegeben. Dementsprechend gab es immer auch Berater, die den Führenden Orientierung und Sicherheit gaben. Die Grundlagen für diese Sicherheit haben sich verändert, und damit die Rolle der Beratung. Eine kleine Zeitreise durch die Aufgaben und Rollen der Beratung im Laufe der Geschichte soll das veranschaulichen:

■ **Berater als spirituelle Führer**

In alten Zeiten und alten Kulturen bildeten Berater die Brücke zwischen Himmel und Erde, zwischen den Göttern und den Menschen. Sie waren die Weisen und spirituellen Experten für alle menschlichen Belange und unterstützten die Herrscher bei ihren Entscheidungen. Ihre Methoden waren sehr unterschiedlich: sie interpretierten den Flug der Vögel oder die Eingeweide von Tieren, sie kannten Gebete und Rituale oder sie konnten Dinge wahrnehmen, die anderen Menschen unzugänglich waren.

Wichtig dabei war, dass sich die Führenden diesen Prämissen unterwarfen und sie als Orientierung anerkannten.

■ **Berater als Spiegel und Tabubrecher**

Nachdem die Kirche das Monopol auf Spiritualität an sich genommen hatte, wurden im Mittelalter neben den Vertretern der Kirche auch die Hofnarren zu wichtigen Beratern bei Entscheidungen. Sie hatten das Monopol auf den Tabubruch, der ihnen erlaubte, dem König jene Informationen zugänglich zu machen, die der gesamte Hof aus Angst vor Strafe verweigerte. Hofnarren beleuchteten damit die dunkleren Seiten der Realität und erweiterten damit die Sicht der Könige. Die Rolle des Narren ermöglichte den Königen, die "Wahrheit" zu erkennen ohne das Gesicht zu verlieren.

■ **Berater als Besser-Wisser**

Die Neuzeit wurde eingeleitet durch das Aufblühen der Naturwissenschaften als Gegenkonzept zum Glauben. Wissen und Informationen wurden das wichtigste Gut der Zeit. Und so wundert es nicht, dass Beratung in die Rolle kam, jenes Wissen zu liefern, das für Entscheidungen notwendig erschien. Die dahinter stehende Annahme lautet: je mehr man weiß, über je mehr Daten man verfügt, umso besser fallen die Entscheidungen aus. Diese Prämisse hat sich bis heute erhalten. Unhinterfragt geblieben ist dabei, wer darüber entscheidet, welche Daten relevant sind. In unserer auf Zahlen reduzierten Wirtschaftswelt besteht das Wissen vieler Berater in der Verfügbarkeit von Zahlen.

■ **Berater als Erzieher**

In den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts, ausgelöst durch Human Relation Bewegungen, Gruppendynamik und eine demokratische Bewegung in der Gesellschaft wurde Beratung zu einem Instrument der Verbesserung von Organisationen (und der Welt) über den Weg der Erziehung der Menschen. Die klassische Organisationsentwicklung (OE) bemühte sich, Organisationen zu verändern, indem die Menschen sich entwickeln und verändern sollten.

OE verstand und versteht sich als Gegenkonzept zu der Ökonomisierung aller Beziehungen und aller Phänomene in Organisationen und versuchte, Entscheidungen von Führenden im Sinne der Menschen zu beeinflussen. Gefühle, Beziehungen und Kommunikation wurde als Basis der Veränderung – und damit der Beratung angesehen.

■ **Berater als Beschleuniger**

Das Wachstum von Organisationen brachte in den 70er und 80er Jahren riesige bürokratische Gebilde hervor, die unsteuerbar, unbeweglich und damit den Veränderungen der Umwelt und des Lebens gegenüber hilflos waren. Starre und "sklerotische" Strukturen machten Organisationen zu langsam, zu träge und zu schwerfällig, um mit der zunehmenden Dynamik der Zeit zurecht zu kommen. Die neoliberale Wende der späten 70er Jahre - ausgelöst durch Thatcher, Reagan & Co. - brachte eine Beschleunigung des Wachstums von Organisationen und eine neue Dynamik in der gesamten Wirtschaft hervor. Man plagten sich, etwas "in Bewegung" zu bringen. Berater kamen auf den Plan, die darauf spezialisiert waren, Prozesse zu beschleunigen: zum einen die klassischen Berater, die mit Mitteln der Prozessoptimierung alle Prozeduren beschleunigen und alle bremsenden Faktoren eliminieren konnten, später aber auch jene Berater, die mit neuen Kommunikations-Methoden wie Großgruppen den "Schnellen Wandel" herbeiführen können.

■ **Berater als Begleiter**

Systemische Beratung, die in den 90er Jahren an Bedeutung gewann, verstand und versteht sich als Begleitung der Führung auf der Reise durch die Komplexität der Organisation und ihrer Umwelten. Sie versteht sich als Trägerin eines postmodernen Paradigmas, das der individuellen Perspektive und Einschätzung mehr Bedeutung zumisst als den "objektiven" Daten der Wissenschaft. Systemische Beratung stellt daher die Kommunikation über verschiedene Perspektiven verschiedener Beobachter in das Zentrum ihrer Arbeit. Zugleich unterstellt systemische Beartung, dass in den Organisationen selbst das Lösungspotenzial vorhanden ist. Beratung ist daher eine Rolle des Begleitung von Lösungs-Prozessen.

■ **Die neue Rolle: Berater als Bremser**

Es zeigt sich, dass sich Beratung immer auf dem Boden der jeweiligen gesellschaftlichen Ideen und Bedingungen entwickelte und ihre Rolle als Unterstützung der Führung immer anders gestaltet war.

Heute haben wir es mit einer Komplexität und Dynamik zu tun, mit einer Vereinzelung der Menschen und einer alles überlagernden Ökonomie. Wir stehen als Gesellschaft nicht nur vor einer Wirtschaftskrise, sondern ebenso vor eine nicht minder bedrohlichen ökologischen und einer demokratischen Krise.

Beratung kann hier nicht den Weg weisen. Das ist immer noch Sache der Führung. Beratung kann allerdings einen wichtigen Beitrag leisten, damit unsere Führung "gute" Entscheidungen - im Sinne der Erhaltung des Lebens und des Lebensraumes für alle Menschen - treffen kann. Dieser Beitrag kann darin liegen, auf die Bremse zu steigen und die Führenden in Organisationen dazu zu bringen, aus der Dynamik des Tagesgeschäfts immer wieder auszusteigen, in ihren Organisationen Denk- und

Diskussions-Räume zu schaffen, um innezuhalten und sich Zeit für das Wahrnehmen zu nehmen.

Die Rastlosigkeit, Hektik und oft sinnlosen Umtriebigkeit der letzten Jahre hat vielen Managern den Blick auf wichtige Themen verstellt. Die "Krise" könnte eine Gelegenheit werden, um das Innehalten, diesen kostbaren Moment zwischen Einatmen und Ausatmen, zu gestalten. In diesen Momenten des Nicht-Tuns liegt die Chance auf Erkenntnis. Wenn Beratung dies als ihre neue Aufgabe annimmt, kann sie Gutes bewirken.

Beratung hat m.E. eine besondere Verantwortung, wenn und weil Führung auf sie hört. Sie hat die Aufgabe, den Blick der Führung zu erweitern, neue Perspektiven zu geben, Führung über den Tellerrand und damit auf den Wirkungsraum ihrer Entscheidungen blicken zu lassen, Zusammenhänge zu zeigen. Sie hat die Aufgabe, jene mitunter lästigen Fragen zu stellen, für die im Alltag keine Zeit ist: nach dem Sinn, der Mission, den Werten und der Ethik.

Für diese Aufgabe muss Beratung Momente und Räume des Innehaltens, der Ruhe und des Nach-Denkens schaffen. Gerade heute erleben wir als Berater allerdings, dass gerade mit Zeit besonders unproduktiv umgegangen wird: es wird an uns Berater die Erwartung gerichtet, es könnte sich alles der Logik der Prozessoptimierung unterwerfen lassen: schneller denken, fühlen, erkennen, entscheiden. Wenn wir Berater uns als die "andere Seite der Führung" verstehen, dann liegt unsere Aufgabe derzeit darin, sich dieser Hektik und Dynamik mutig entgegen zu stellen und den Wert des Innehaltens und Be-Sinnens zu verteidigen. So, wie wir Berater in früheren Jahren Führung mit viel Mühe zu etwas Bewegung und Veränderung ermutigt haben, so ist es jetzt unsere Aufgabe, mehr Ruhe und Konzentration in Organisationen zu tragen.

>> [Lerngang Systemische Coaching- & Consulting Competence 2010/11](#)