

Kompetenzen in Fach- und Prozessberatung und mögliche Synergien dieser Beratungsansätze

von Renate Fuxjäger

Abschlussarbeit zum Lerngang Systemische Organisationsberatung 2006/07

Mai 2007

Inhalt:

1	Einleitung.....	2
2	Unterschiede und Synergien von Fach- und Prozessberatung	2
2.1	Charakteristika von Fach- und Prozessberatung	2
2.2	Möglichkeiten der Kombination von Fach- und Prozessberatung	4
3	Kompetenzen von Fach- und ProzessberaterInnen	5
3.1	Zum Begriff Kompetenz	5
3.2	Kompetenzen als Befähigung zum selbst organisierten Handeln	6
3.3	Kompetenzen von Fach- und ProzessberaterInnen – eine Balance von Wissen und Haltung	7
4	Beispiele aus meiner Berufspraxis oder: Auf der Suche nach Prozessberatung	9
4.1	Beispiel 1: Freiraumplanerisches Gutachten von drei Wohnhausanlagen	9
4.2	Beispiel 2: Gender Mainstreaming-Beratung einer EU-Förderstelle.....	11
5	Meta-Reflexion des eigenen Lernens: von der Fachberaterin zur Prozessberaterin und wieder zurück?	12
6	Literatur	13

Dipl.-Ing. Renate Fuxjäger
Bahnhofstraße 24/2
4600 Wels
renate.fuxjaeger@abzaustria.at
0664-7882377

1 Einleitung

Während des Lerngangs zur Systemischen Organisationsberaterin beschäftigten mich häufig die Fragen, inwieweit ich als ausgebildete Fachberaterin¹ in die Rolle einer Prozessberaterin – und retour – schlüpfen kann und auf welche Überschneidungen sowie Synergien zwischen diesen beiden Beratungsarten ich dabei achten sollte. Bereits während der Lerngangsmodule gingen mir dabei einige „Lichter“ auf, vertiefend möchte ich mich in dieser schriftlichen Arbeit mit dieser Thematik auseinandersetzen. Der Aufbau dieser Arbeit folgt folgenden Fragen:

- Was wird unter Fachberatung und systemischer Prozessberatung verstanden? Dazu werden eingangs Charakteristika für Fach- und Prozessberatung gegenübergestellt und mögliche Synergien dieser Beratungsarten besprochen.
- Welche Kompetenzen sind für die jeweilige Beratungsart dienlich? Anhand eines Kompetenzkonzepts von Erpenbeck und Heyse werden erforderliche Kompetenzen und Haltungen beschrieben und diskutiert.
- Wie sind in meiner bisherigen Berufspraxis Fach- und Prozessberatung ineinander geflossen? Anhand von zwei Beispielen – aus der Landschaftsplanung und der Gender Mainstreaming-Beratung – reflektiere ich Unterschiede der Beratungsansätze und erforderliche Kompetenzen.
- Welches Resümee ziehe ich für mich persönlich? Hier werde ich anhand einiger Aufmerksamkeiten und „Lichter“ meinen Lernertrag skizzieren.

Meine Ausgangsthese lautet: Aufgaben in der Landschaftsplanung als auch in der Gender Mainstreaming-Beratung beinhalten sowohl Aspekte der Fachberatung als auch der Prozessberatung. Eine klare Benennung der jeweiligen Beratungsart erleichtert es der PlanerIn/BeraterIn, die damit einhergehende Rolle und Haltung einzunehmen oder erforderliche Kompetenzen zu entwickeln.

Ziel meines Textes ist es, mir über meine eigenen Planungs- und Beratungstätigkeiten klarer zu werden und mit meinen KollegInnen aus dem Lerngang die Diskussion über Prozess- und Fachberatung weiter zu führen.

2 Unterschiede und Synergien von Fach- und Prozessberatung

Anhand von Fachliteratur stelle ich in diesem Kapitel die wesentlichen Unterschiede zwischen Fachberatung und systemischer Prozessberatung dar und nenne Faktoren für eine sinnvolle Kombination dieser beiden Beratungsansätze.

2.1 Charakteristika von Fach- und Prozessberatung

Fachberatung konzentriert ihre Aktivitäten auf die fachliche Expertise zu spezifischen, in der jeweiligen Organisation zu lösenden Problemstellungen. Prozessberatung hingegen fokussiert auf die Prozessgestaltung zur Weiterentwicklung von Organisationen. Die beiden Beratungsansätze sind in der Praxis nicht vollständig voneinander isoliert. Auch in der Fachberatung muss auf die Implementierung der Maßnahmen geachtet werden und in der Prozessberatung werden häufig fachliche Impulse gesetzt. Dennoch klafft das zugrundeliegende Beratungsverständnis weit auseinander, über den Stellenwert von Fachwissen und Interventionsprozess ist meist kein gemeinsames Verständnis vorhanden. Die beiden Ansätze werden von Froschauer/Lueger (2006) daher als vorerst unvereinbar bezeichnet werden.

¹ Ich verstehe dabei die Landschaftsplanung, meine Herkunftsdisziplin, als beratende Disziplin.

Wesentlichen Unterschiede zwischen Fach- und Prozessberatung und der Tätigkeiten und Haltungen von BeraterInnen lassen sich auf mehreren Ebenen benennen (vgl. Froschauer/Lueger 2006, S. 59f.):

FachberaterInnen	ProzessberaterInnen
Vorstellung der Funktionsweise von Organisationen	
<ul style="list-style-type: none"> • stellen Zweckrationalität ins Zentrum • geben Nutzenerwägungen in Beziehungen großen Stellenwert • identifizieren Wissens- und Kompetenzdefizite in der Organisation • beseitigen diese Defizite 	<ul style="list-style-type: none"> • nehmen kommunikativ erzeugte Vorstellungen der Organisation als Handlungsgrundlage • geben sozialen Beziehungen und Kommunikation großen Stellenwert • identifizieren Potenziale und Blockade in der Organisation • fördern die Selbstentwicklung der Organisation
Beratungsprinzipien	
<ul style="list-style-type: none"> • bieten Fachwissen zur effizienten Lösung von Problemen • nehmen dem Management Entscheidungen ab und schlüpfen in Art Führungsrolle • brauchen klare Ziele für detaillierte Maßnahmenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • bieten Prozesswissen für die Entwicklung der Organisation • unterstützen das Management bei der Entscheidungsfindung • verhandeln während der Beratung Zielsetzungen, Problembearbeitungsformen und Erfolgskriterien
Beratungspraxis	
<ul style="list-style-type: none"> • bringen Wissen ein, das die Organisation übernehmen soll • fördern ökonomisch rationale Organisationsstrukturen und spezifische Kompetenzen für Aufgabenbewältigung • tendieren zu Standardisierung der Beratungsinhalte, daher sind BeraterInnen schnell und effizient einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> • regen die Organisation zur Entwicklung und Nutzung eigener Problemlösungskompetenzen an • fördern aktives Lernen, wobei Dynamik der Organisation kritisch hinterfragt wird • brauchen hohe soziale Kompetenz, viel Erfahrung und starke Persönlichkeit
Beziehungen KundInnen-BeraterInnen-System	
<ul style="list-style-type: none"> • Asymmetrische Kooperationsbeziehung, da einseitig BeraterInnen-System über Wissen verfügt. • Beratungskontakte finden hauptsächlich auf oberster Führungsebene statt. • Organisation zahlt für zur Verfügung gestelltes Wissen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Symmetrische Beziehung, da KundInnen-System Fachwissen und BeraterInnen-System Prozesswissen hat. • Beratung findet unter Einbeziehung vieler Organisationsmitglieder statt. • Inhaltliche Verantwortung liegt beim Kunden, Organisation zahlt für Entwicklung des ganzen Unternehmens.

2.2 Komplementäre Beratung als Kombination von Fach- und Prozessberatung

Können trotz der oben dargestellten Gegensätze Fach- und Prozessberatung gemeinsam angewandt werden? Erst wenn sich die beteiligten BeraterInnen ihrer jeweiligen Rolle als ExpertInnen für Inhalt oder Prozess bewusst sind, sich reflexiv und differenzierend verhalten, ist eine sehr fruchtbringende Kombination möglich. Froschauer und Lueger (2006: S. 62ff) nennen dies „reflexiv-differenzierende Beratung“, Königswieser et al. (2006) sprechen von „Komplementärberatung“ und betonen, dass diese keine einfache Mischung aus Fach- und Prozessberatung ist, sondern eine qualitativ neue Dimension darstellt.

Wesentliche Charakteristika und Erfolgsfaktoren einer solchen komplementären Beratung sind (vgl. Froschauer/Lueger 2006: S. 62ff; Königswieser et al. 2006: S. 98ff):

- Die Prozessarchitektur sollte zweigleisig aufgebaut und während des gesamten Beratungsprozesses beibehalten werden: eine prozess- und eine fachorientierte Komponente verlaufen dabei parallel, wobei sich die Intensität des jeweiligen Beitrags während des Prozesses ändern kann.
- Im Beratungsprozess sollte auf die Stärkung der Entscheidungskompetenz und Eigenständigkeit des Kunden abgezielt werden: Fachberatung zeigt dabei inhaltliche Entscheidungsalternativen auf, Prozessberatung fördert geeignete Rahmenbedingungen für Ideenfindung und Umsetzungskompetenz in der Organisation.
- Die beteiligten Fach- und ProzessberaterInnen sollten den jeweils anderen Beratungsansatz wertschätzen und den Nutzen einer Kombination beider Beratungsansätze erkennen, der sich unter anderem durch eine Mehrdimensionalität von Betrachtungsweisen ergibt.
- Unter den BeraterInnen sollten gemeinsame Werthaltungen und Sichtweisen vorhanden sein und durch konsequente Abstimmung und Reflexion der Zusammenarbeit und der Prozesse gemeinsame Ziele und Visionen entwickelt werden.
- Im BeraterInnensystem sollten komplementäre Kompetenzen für Inhalt und Prozess vorhanden sein, die BeraterInnen sollten auch ein Basiswissen über den jeweils anderen Ansatz mitbringen.
- Eine kontinuierliche Reflexion sowohl im Hinblick auf die zu beratende Organisation und ihre Entwicklungsdynamik als auch auf das eigene Beratungshandeln erleichtert das schwierige „Oszillieren“² zwischen Inhalt und Prozess und fördert die professionelle Distanz.

Eine komplementäre Beratung bringt durch ihre Komplexität und Gleichzeitigkeit der Implementierung unterschiedlicher Ansätze vielfachen Nutzen für die beratene Organisation, zum Beispiel eine Erhöhung der Fähigkeiten, komplexe Probleme lösen und auf Veränderungen der Umwelt rasch reagieren zu können. Insgesamt können durch ein gelungenes simultanes Zusammenwirken von Fachbeitrag und Prozesssteuerung kurz- und langfristige Ziele besser erreicht werden.

Inwieweit eine Kombination von Fach- und Prozessberatung für die Beispiele aus meiner Berufspraxis möglich wäre, diskutiere ich in Kapitel 4.

² Königswieser et al. (2006, S. 103) bevorzugen für das Pendeln zwischen den Polen Fach- und Prozessberatung den Begriff „Oszillieren“ (statt „Balance zwischen Gegensätzen halten“), da mit ihm die kontextbezogenen, sich rasch verändernden Bewegungen zwischen gegensätzlichen Sinnrichtungen gut angedeutet werden können.

3 Kompetenzen von Fach- und ProzessberaterInnen

Welche Kompetenzen bringen Fach- und ProzessberaterInnen mit und in welchen Kompetenzbereichen liegen diese? Dieser Frage gehe ich in diesem Kapitel nach und versuche dabei ein Auge auf die erforderlichen Kompetenzen für eine komplementäre Beratung zu behalten.

3.1 Zum Begriff Kompetenz

Die ursprüngliche Wortbedeutung von kompetent sein ist „zuständig sein“. Das lateinische *competere* heißt „zusammentreffen, etwas gemeinsam erstreben, gesetzlich erfordern“, auch „zustehen, zukommen“. Kompetenz bedeutete zunächst „Recht auf Einkünfte“ und wurde erst im 19. Jahrhundert als Abstraktum des Adjektivs kompetent verwendet (vgl. Kluge 2002). Dem englischen Wort competence ist competition verwandt, das auf Auseinandersetzung und auf Wettbewerb um einen Vorrang hinweist.

Heute wird der Begriff Kompetenz mehrdeutig verwendet: Häufig werden damit Fähigkeiten, Wissen und Können, Einstellungen und innere Haltungen umschrieben. Im Deutschen wird Kompetenz mit Sachverstand, Fähigkeiten und Zuständigkeit gleichgesetzt (vgl. Duden 2003): Wer über die für eine bestimmte Aufgabe erforderlichen Fähigkeiten verfügt oder wer vom Gesetz her befugt ist, etwas zu tun, wird als kompetent eingestuft. Eine bestimmte Kompetenz wird oft als Art Maßstab genutzt, um Personen zu vergleichen, zu bewerten oder auszuwählen.

Bestimmte Kompetenzen³ werden je nach Profession, Zielgruppe und Anwendung unterschiedlich definiert. Zur Zeit sind viele verschiedene Partikularbegriffe zu Kompetenz – wie z.B. interkulturelle Kompetenz oder Netzwerkkompetenz – in Verwendung. Beziehungen zwischen einzelnen Kompetenzen sind dabei häufig nicht geklärt.

Der Motivationspsychologe Robert W. White bezeichnete 1959 Kompetenzen als Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert hervor gebracht werden. Dieser wissenschaftliche Kompetenzbegriff wurde von mehreren Disziplinen aufgegriffen und weiter entwickelt.⁴ Um 1970 brachte der Pädagoge Heinrich Roth den Begriff in den deutschsprachigen Diskurs der Erziehungswissenschaften und unterteilte Kompetenzen in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen.

Seit den 1990er Jahren wurden Kompetenzkonzepte auch verstärkt im Unternehmensbereich eingesetzt. Wegen der zunehmenden Komplexität im betrieblichen Alltag stiegen die Anforderungen an MitarbeiterInnen und konnten nicht mehr durch fertig erworbene Qualifikationen erfüllt werden. Im Gegensatz zu Qualifikation wird Kompetenz nämlich dann notwendig, wenn die Handlungsziele kaum oder gar nicht festliegen und die Zukunft offen und komplex erscheint. Der moderne Kompetenzbegriff, der das selbst organisierte Subjekt in den Mittelpunkt rückt, hat den Begriff der Qualifikation mittlerweile weitgehend abgelöst (vgl. Erpenbeck 2004, S. 119ff).

Unter systemischen BeraterInnen haben die Begriffe „Haltung“ und „Werte“ einen größeren Stellenwert als der Begriff der „Kompetenz“. Meiner Meinung stellt dies keinen Gegensatz sondern eine andere Sichtweise dar, bei der nicht so sehr das „Wie“ sondern das „Wodurch“ betont wird. „Haltung“ gibt Antwort auf die Frage, wie an bestimmte Handlungen herangegangen wird, „Kompetenz“ hingegen, wodurch man zu diesen Handlungen befähigt ist. Die Kompetenz, eine bestimmte Beratungshaltung einnehmen zu können, kann daher bei der folgenden Aufschlüsselung von Kompetenzen in mehrere Kompetenzbereiche als Querschnitt gedacht werden. Das heißt, die jeweilige Haltung beeinflusst auch die Ausprägung und Umsetzung einer bestimmten Kompetenz.

³ Der Singular Kompetenz wird bei Einzelkompetenzen verwendet, während der Plural Kompetenzen zusammengehörige Kompetenzeinheiten bezeichnet (vgl. Schmidt 2005).

⁴ Näheres zur historischen Entwicklung des Kompetenzdiskurses siehe z.B. Schmidt (2005, S. 18).

3.2 Kompetenzen als Befähigung zum selbst organisierten Handeln

Im folgenden beziehe ich mich auf das Kompetenzkonzept von John Erpenbeck und Volker Heyse (1999), da es eine sinnvolle Unterteilung in mehrere Kompetenzbereiche vorsieht und Bezüge zwischen diesen Kompetenzbereichen genau beschrieben und interpretiert werden können.

Nach John Erpenbeck und Volker Heyse (1999) sind Kompetenzen „Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“: Jeder Mensch handelt, wobei die Ergebnisse dieser Handlungen in ihrer Gesamtheit nicht voraussagbar sind. „Die unterschiedlichen Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), ebendiese Handlungen selbst organisiert durchzuführen, bilden unterschiedene Kompetenzen“ (Erpenbeck/Heyse, 2005).

Für eine Kompetenzbeschreibung oder -messung muss bedacht werden, dass die Dispositionen, welche Fähigkeiten und Anlagen ausdrücken, nicht direkt erfasst oder gemessen werden können. Daher kann nur von der Performanz von BeraterInnen darauf geschlossen werden, wieweit ihre Kompetenzen entwickelt sind.

Folgende fünf Kompetenzbereiche werden unterschieden:

- **Fachkompetenzen** für geistig selbst organisiertes Handeln: Mit fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten können Probleme kreativ gelöst und kann Fachwissen sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden.
- **Methodenkompetenzen** für instrumentell selbst organisiertes Handeln: Aufgrund dieser Kompetenzen können Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ gestaltet werden. Sie verhelfen auch dazu, das geistige Vorgehen zu strukturieren.
- **Personale Kompetenzen** (Individualkompetenzen) für reflexiv selbst organisiertes Handeln: Sie ermöglichen sich selbst einzuschätzen, produktive Werthaltungen und Selbstbilder zu entwickeln und zu lernen. Eigene Begabungen und Motivationen können kreativ entfaltet werden.
- **Sozialkompetenzen** für kommunikativ und kooperativ selbst organisiertes Handeln: Durch gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten und kreative Auseinandersetzung mit anderen können gemeinsam neue Pläne und Ziele entwickelt werden.
- **Handlungskompetenzen** für gesamtheitlich selbst organisiertes Handeln: Mit diesen Kompetenzen werden viele oder alle der zuvor genannten Kompetenzen integriert und stringente Tätigkeiten möglich.

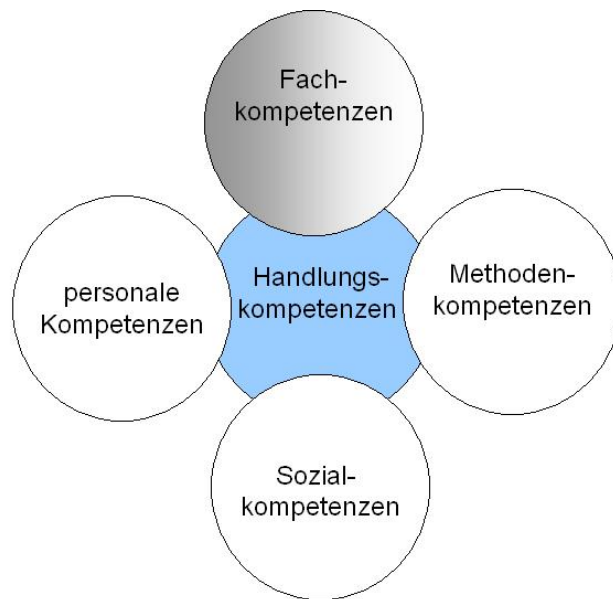


Abb. 1: Handlungskompetenzen integrieren alle Kompetenzbereiche und ermöglichen stringente Handlungen.

3.3 Kompetenzen von Fach- und ProzessberaterInnen – eine Balance von Wissen und Haltung

Das Kompetenzkonzept von Erpenbeck und Heyse wird hier auf die Kompetenzen von Fach- und ProzessberaterInnen übertragen. Für die einzelnen Bereiche Fach-, Methoden-, Personal-, Sozial- und Handlungskompetenzen wird erläutert, welche beraterischen und fachspezifischen Fachkenntnisse und Kompetenzen dienlich sind, wobei dies keine vollständige Liste darstellt sondern zum weiteren Diskutieren und Entwickeln einladen soll.

Fachkompetenzen:

Fachkompetenzen von BeraterInnen beruhen auf ihren jeweiligen Kenntnissen über Beratung und Training und auf ihren Fähigkeiten, diese zielorientiert einzusetzen. Je nach Beratungsansatz ist spezifisches Wissen über Beratungstheorien, Haltungen und Werte notwendig. Diese beeinflussen die anderen Kompetenzbereiche, insbesondere die Methodenkompetenz. Darüber hinaus sind Kenntnisse über Veränderungsprozesse in Organisationen und über Themen und Problembereiche der KundInnen (sogenannte „Feldkompetenz“) dienlich. (vgl. Königswieser, Sonuc, Gebhardt 2006)

Fachberatung	Prozessberatung
Fachkompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifisches Fachwissen z.B. über Personalentwicklung, Gemeindeplanung • Fähigkeit, Wissensdefizite in der Organisation zu identifizieren • Fähigkeit, diese Defizite beseitigen zu können • Wissen wie Strategien in Organisation umgesetzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen über Prozesse und Strukturen in Organisationen • Wissen über Bedeutung von Kommunikation in und mit der Organisation • Fähigkeit, Potenziale und Blockaden in der Organisation identifizieren zu können • Fähigkeit, dadurch die Selbstentwicklung der Organisation zu fördern

Methodenkompetenzen:

Für BeraterInnen allgemein bedeutet Methodenkompetenz, geeignete Methoden für die jeweiligen Aufgaben zu kennen, ziel- und zielgruppenorientiert auswählen und anwenden zu können. Generell wird davon ausgegangen, dass Fach- und Methodenkompetenzen sehr eng miteinander verbunden sind und einander bedingen.

Fachberatung	Prozessberatung
Methodenkompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse- und Beschreibungstools im jeweiligen Fachbereich kennen und anwenden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Interventionsmöglichkeiten kennen und anwenden können • Kommunikative Prozesse steuern können • Thesen über Organisationskultur und -dynamik bilden können • Fähigkeit, Diskurse führen und Ziele verhandeln zu können

Personale Kompetenzen (Individualkompetenzen):

In Entwicklungs- und Veränderungsprozessen ist die Reflexionsfähigkeit eine zentrale Bedingung für individuelles, gruppenbezogenes und organisationales Lernen. Als BeraterIn oder TrainerIn ist es wesentlich, sich selbst und die Auswirkungen des eigenen Tun zu beobachten und reflexiv in weitere Handlungen einfließen zu lassen. In der Systemtheorie wird dieser „Beobachtung zweiter Ordnung“ hoher Stellenwert beigemessen.

Fachberatung	Prozessberatung
Personale Kompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse evaluieren können 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexive Prozesse in der Organisation leiten können • Beobachtung 2. Ordnung einnehmen können

Sozialkompetenzen:

Gerade der Begriff Sozialkompetenz wird in einer Vielzahl von Bedeutungen verwendet. Nach Erpenbeck und Heyse (1999) werden dabei kommunikative und kooperative Fähigkeiten zusammengefasst, darunter fallen zum Beispiel Kritik-, Team- und Konfliktfähigkeit. BeraterInnen und TrainerInnen sollten die Fähigkeit haben, in Gruppenprozessen anschlussfähig und stets in Kontakt mit der Zielgruppe zu bleiben sowie konstruktive Auseinandersetzungen und Diskussionen zu fördern.

Fachberatung	Prozessberatung
Sozialkompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Mit Führungsebene und Fach-ExpertInnen in der Organisation verhandeln können 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltung „KundInnen-System hat Fachwissen und BeraterInnen-System Prozesswissen“ einnehmen können • Fähigkeit, viele Organisationsmitglieder in Prozess einbeziehen zu können

	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit der Abgrenzung und inhaltliche Verantwortung beim Kunden zu lassen
--	--

Handlungskompetenzen:

Handlungskompetenzen umfassen die Fähigkeit, alle Einzelkompetenzen kreativ in Beratungsprozessen und Trainings so einzusetzen, dass bereits definierte Ziele – wie in Fachberatungen – oder gemeinsam entwickelten Zielvorstellungen – wie in Prozessberatungen – effektiv verfolgt und erreicht werden können.

Fachberatung	Prozessberatung
Handlungskompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, alle Kompetenzbereiche zu vereinen und stringente Beratungstätigkeiten durchführen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, alle Kompetenzbereiche zu vereinen und stringente Beratungstätigkeiten durchführen zu können.

4 Beispiele aus meiner Berufspraxis – wie habe ich bisher beraten?

Vor dem Hintergrund oben angeführter theoretischen Auseinandersetzung mit Fach- und Prozessberatung werde ich nun zwei Beispiele aus meiner Berufspraxis näher beleuchten.

4.1 Beispiel 1: Freiraumplanerisches Gutachten von drei Wohnhausanlagen

In dieser Arbeit wurden drei Grazer Wohnhausanlagen auf ihre freiraumplanerischen Qualitäten hin untersucht (vgl. Fuchs et al. 2002). Auftraggeberin war eine Steirer Wohnbaugenossenschaft, die feststellen wollte, welche Faktoren in von ihnen errichteten Wohnhausanlagen zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von BewohnerInnen führt. Unzufriedene BewohnerInnen bringen der Genossenschaft hohe Kosten und viel Verwaltungsaufwand aufgrund der zu bearbeitenden Beschwerdeflut, einer starken Fluktuation der MieterInnen/EigentümerInnen und leerstehender Wohnungen. Unser Planerinnenteam bestand aus einer Leiterin und drei Mitarbeiterinnen.

Ich bearbeitete als eine dieser Mitarbeiterinnen die konfliktreichste der drei Anlagen. Die baulich-räumliche und sozio-ökonomische Situation wurde genau beschrieben sowie die Konflikte verortet. Darauf folgte eine Interpretation, welche Umstände zu einer derart hohen Unzufriedenheit unter den BewohnerInnen geführt haben. Zur Illustration: Bei diesem preisgekrönten Niedrigenergiebau wurde verabsäumt darauf zu achten, ähnlich große Wohnungen und qualitätsvolle Freiräume nebeneinander zu planen. Dadurch lagen Single-Wohnungen neben großen, von Familien bewohnten Maisonetten. An den aneinander grenzenden privaten Gärten entbrannten die Konflikte: die einen wollten Ruhe, die anderen Spielraum für ihre Kinder. Verschärft wurde die Situation durch eine unzureichende Planung der öffentlichen Freiräume: Zugangswege führten direkt an den Gärten vorbei, Spielplätze waren vernachlässigt, steile Stiegen erschwerten den Zugang etc. Die in der Bewerbung der Wohnhausanlage angekündigte „Erholung im Grünen“ stellte sich für die meisten BewohnerInnen als konfliktreiche Illusion dar.

Gemeinsam wurden von uns Kriterien erarbeitet, wie die aktuelle Situation verbessert und worauf bei Planungen von neuen Wohnhausanlagen geachtet werden sollte. Neben freiraumplanerischen Ratschlägen wurden auch Hinweise für die Bewerbung der Wohnhausanlagen gegeben, damit die Botschaften darin auch den tatsächlichen Lebensverhältnissen entsprechen und Enttäuschungen vorgebeugt wird.

Zum Beratungs- und Planungsprozess: Nach einer Auftragsklärung mit dem Leiter der Wohnbaugenossenschaft stand die Erhebung der Wohnhausanlagen (baulich-räumlich, demographisch, Beschwerdefälle etc.) im Mittelpunkt. Als Auskunftspersonen wurden MitarbeiterInnen der Beschwerdestelle der

Wohnbaugenossenschaft und VertreterInnen von Mietervereinigungen befragt. MieterInnen wurden gelegentlich während der lokalen Aufnahmen befragt, jedoch nicht systematisch einbezogen. Nach Abgabe des schriftlichen Gutachtens wurden der zuständigen Stadträtin sowie circa 20 Personen aus der Wohnbaugenossenschaft die Ergebnisse präsentiert.

Reflexion im Hinblick auf Fach- und Prozessberatung sowie Kompetenzen der BeraterInnen:

- Aspekte von Fach- und Prozessberatung in diesem Beispiel: Diese Arbeit ist für mich ein klassischer Fall von Fachberatung. Der Auftraggeber erkennt ein Problem und verspricht sich von einem externen Gutachten einen Wissenszuwachs zur Lösung dieses Problems. Nach einer klaren Auftrags- und Zielklärung wird diesem Problem/Phänomen mit disziplinspezifischem Wissen – hier der Landschafts- und Freiraumplanung – näher gerückt. Durch eine genaue Auseinandersetzung konnten wir, die BeraterInnen, das fachliche Know-How auf die spezifische Fragestellung anwenden und daraus Vorschläge für die „Verbesserung“ der Situation und Vermeidung ähnlicher Fehler ableiten. Dem Auftraggeber wurden die Ergebnisse übermittelt, bei der Umsetzung waren wir nicht mehr beteiligt.
- Kompetenzen der BeraterInnen/PlanerInnen: Während der Gutachtenerstellung nahmen wir eine klassische FachberaterInnenrolle ein, unsere Haltung war die von kundigen ExpertInnen, die aufbauend auf ihre Expertise durch möglichst genaues Erforschen der Situation neue Rückschlüsse gewinnen würden. Dies entsprach dem Auftrag und vermutlich auch den Erwartungen des Auftraggebers. Als Kompetenz war – nach außen gerichtet und für das Erstellen der Fachbeiträge – planerisches Fachwissen und methodisches Know-How gefragt. Im Team – nach innen gerichtet – waren wie in jedem größeren Projekt auch soziale und personale Kompetenzen erforderlich. LandschaftsplanerInnen gehen davon aus, dass BewohnerInnen die „ExpertInnen für ihren Alltag“ sind und Landschafts- und Freiraumplanung möglichst gute und nutzungsoffene Rahmenbedingungen für eine gelungene Alltagsbewältigung schaffen sollte. Zum Beispiel sollten wohnungsnah Freiräume – wie Mietergärten in diesem Beispiel – so gestaltet sein, dass sie den BewohnerInnen ausreichend Privatheit bieten und unterschiedliche Nutzungen wie Blumen- und Gemüseanbau, Kinderspiel und Erholung ermöglichen. Dieses Planungsverständnis ist interessanterweise auf baulich-räumlicher Ebene einer systemischen Haltung ähnlich, bei der statt realer „Räume“ Prozess- und Kommunikationsräume für die ExpertInnen in Organisationen geschaffen werden. In Planungsprozessen und im Umgang mit AuftraggeberInnen und „Planungsbetroffenen“ nehmen PlanerInnen jedoch meist die Rolle von FachberaterInnen ein⁵.
- Was hätte ein höherer Anteil von Prozessberatung dem Projekt gebracht? (ist diese Frage systemisch?) Möglich wäre gewesen, die beteiligten MieterInnen oder die ExpertInnen/MitarbeiterInnen aus der Wohnbaugenossenschaft einzubeziehen. Insgesamt hätten wir – bei entsprechendem Auftrag – den Prozess der Umsetzung näher beleuchten und begleiten können. So wäre uns zumindest bekannt, wie die planerischen Empfehlungen umgesetzt wurden und was wir daraus für weitere Gutachten ableiten könnten.
- Welche Kompetenzen wären dann dienlich gewesen? Für eine begleitende Prozessberatung wäre die Kompetenz notwendig gewesen, bewusst zwischen Fach- und Prozessebene wechseln zu können und die jeweiligen Prozesse – sowohl die Erarbeitung eines fachlichen Rats als auch den Prozess mit VertreterInnen der Wohnbaugenossenschaft – steuern zu können. Die personale Kompetenz als Fähigkeit für sich und mit anderen Prozesse reflektieren zu können, hätte hier großen Nutzen für das Projekt und Lernertrag für die Beteiligten gebracht.

⁵ Immer mehr PlanungskollegInnen arbeiten auch in der Begleitung und Umsetzung von raumbezogenen Prozessen, z.B. in der Moderation von Bürgerbeteiligungsprozessen (vgl. ZOLL+ 2003).

4.2 Beispiel 2: Gender Mainstreaming-Beratung einer EU-Förderstelle

Im Rahmen eines Teilprojekts der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Burgenland“ wurden mehrere burgenländische EU-Förderstellen⁶ zum Thema Gender Mainstreaming beraten (vgl. Fuxjäger et al. 2004). Ziel war es, diese Organisationen bei der von der EU geforderten Umsetzung der Strategie Gender Mainstreaming⁷ zu unterstützen. Diese Unterstützung wurde allen burgenländischen Förderstellen angeboten und in Form von drei Pilotprojekten und der Initiierung einer übergreifenden Steuergruppe durchgeführt. Ich war Projektleiterin und führte mit einer extern zugekauften Beraterin die Gender Mainstreaming-Beratungen durch. Als Beispiel greife ich das Pilotprojekt mit einer großen Wirtschaftsförderungsorganisation im Burgenland heraus.

Bei einem Auftragsklärungsgespräch mit dem Vorstand der Organisation wurden der Rahmen des Projekts und erste Zielbereiche – nämlich mehr Gleichstellungsorientierung im Personalwesen und in der Fördervergabe – besprochen. In weiterer Folge wurde anhand eines von uns erstellten Rahmenkonzepts der Prozessablauf abgestimmt und Verantwortungen in der Organisation benannt: Projektleitung, Projektteam, Auskunftspersonen, in Workshops einzubindende MitarbeiterInnen. Das Beratungsdesign sah drei ganztägige Workshops, laufende Besprechungen mit dem Projektteam und eine Endpräsentation vor.

In den Workshops wurden die Ziele konkretisiert und aufbauend auf einer Ist-Analyse mehrere Maßnahmvorschläge erarbeitet. Inhaltlich wurden z.B. folgende Gleichstellungsziele formuliert: Alle MitarbeiterInnen sollen gleiche Teilhabe am Kommunikationsfluss erhalten; Frauen und Männer sollen von Regelungen zur Arbeitszeit und Teilzeit gleichermaßen profitieren. Von unserer Seite kamen neben der Prozessgestaltung und Moderation Fachinputs zum Thema Gender Mainstreaming (wie geschichtliche und rechtliche Hintergründe, Prinzipien zur strategischen Umsetzung) und aufbereitete Ist-Analysen zur Gleichstellung in der Organisation. Abschluss war eine Präsentation beim Vorstand, bei der das Projektteam die erarbeiteten Maßnahmvorschläge samt dem zu erwartenden Nutzen für die Organisation vorstellte. Bei dieser Präsentation beschrieben wir den Projektrahmen, zogen uns aber inhaltlich zurück. Bei der Entscheidung und Umsetzung der Maßnahmen waren wir – da das Pilotprojekt zeitlich ausgelaufen war – nicht mehr eingebunden.

Reflexion im Hinblick auf Fach- und Prozessberatung sowie Kompetenzen der BeraterInnen:

- Aspekte von Fach- und Prozessberatung: Die Beratung in diesem Beispiel ist für mich eine Prozessberatung mit zusätzlichen Aspekten von Fachberatung zum Leit- und Querschnittsthema Gender Mainstreaming. Der Rahmen des EQUAL-Projekts bedingt jedoch einige Abweichungen von einer „gängigen“ Prozessberatung:
Das Thema und das Angebot zur Mitwirkung am Pilotprojekt kam von BeraterInnenseite. Dadurch musste die Organisation erst ihr „Problem“ und ihren zu erwartenden Nutzen definieren.
Einem Pilotprojekt entsprechend sollten wichtige Prozess Erfahrungen und Ergebnisse für weitere Förderstellen zugänglich werden, was uns mit der Erstellung einer Fachbroschüre, der Einrichtung einer Steuergruppe und Präsentationen vor weiteren Förderstellen auch gelang. Für den Beratungsprozess hieß dies, dass ein gewisser Erwartungsdruck vorhanden war. Die Organisation konnte dafür intern Know-How aufbauen und sich als Vorreiter in Sa-

⁶ Das Burgenland war während der ersten beiden EU-Programmplanungsperioden (1995-1999, 2000-2006) einziges Ziel 1-Gebiet Österreichs, was mit hohen Förderungen und einem großen Verwaltungsaufwand einherging.

⁷ vgl. Definition des Europarates 1998: „Gender Mainstreaming besteht in der (Re)Organisation, Verbesserung, Entwicklung, Evaluation politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte, auf allen Ebenen, in allen Phasen, durch und für alle an politischen Entscheidungen beteiligte und betroffene AkteurInnen einzubeziehen.“

chen Gleichstellung präsentieren.

Durch das Auslaufen des EQUAL-Projekts war eine Fortführung der Beratungsleistungen im selben Rahmen nicht mehr möglich. Wir konnten die Umsetzung der Maßnahmen nicht mehr begleiten, was bei einer „normalen“ Prozessberatung ein wichtiger Schritt wäre. Evaluieren konnten wir daher die Erstellung der Maßnahmen nicht jedoch deren Umsetzung und den Nutzen für die Organisation.

- Kompetenzen der BeraterInnen: Das Beraterinnenteam brachte vielfältige Kompetenzen mit. Das Wissen um Gender Mainstreaming kann dabei als Fachkompetenz bezeichnet werden und beinhaltet auch Prozesskompetenz, die für eine Umsetzung notwendig ist. Als Querschnitt durch andere Kompetenzbereiche zieht sich eine mit dem Thema Gender Mainstreaming verbundene Gleichstellungsorientierung. So sollte z.B. innerhalb der Sozialkompetenzen die Fähigkeit mitgebracht werden, in Workshops auf gleichstellungsorientiertes Verhalten in der Gruppe zu achten und wenn nötig in diese Richtung zu steuern. Im Nachhinein betrachtet lag eine besondere Herausforderung darin, dass wir – beide Personen des Beraterinnenteams – sowohl inhaltliche Inputs gaben als uns auch für Prozesssteuerung zuständig fühlten. Auf die Unterscheidung und Rollenklärung zwischen Projektleitung, Steuerung des Beratungsprozesses und Fachexpertise würde ich in einem nächsten Projekt mehr aufpassen und gemeinsame Reflexion darauf verwenden.

5 Meta-Reflexion des eigenen Lernens: von der Fachberaterin zur Prozessberaterin und wieder zurück?

Wird Kompetenz als Disposition zur Selbstorganisation verstanden (vgl. Kap. 3), das heißt die Fähigkeit komplexe Anforderungen aus eigenen Erfahrungen heraus zu meistern, so ist auch Kompetenzentwicklung mit Selbstorganisation und Erfahrungslernen verbunden. Implizites und explizites Wissen ist dabei untrennbar und bestimmt die Qualität einer Handlung. Insofern können Kompetenzen weder von außen noch in linearen individuellen Lernprozessen entwickelt werden. Vielmehr werden soziale Lernprozesse immer wichtiger (vgl. Schmidt 2005, S. 181).

Der Lerngang zur Systemischen Organisationsberatung stellte einen wichtigen Raum für mich dar, wo soziales Lernen möglich und – dank der offenen KollegInnen, engagierten TrainerInnen und professionellen Leiterin – äußerst bereichernd war. Mein Dazulernen fand auf vielen Ebenen statt, von denen ich abschließend einige herausgreifen möchte:

- Haltung und Kompetenzen bestimmen den Beratungsprozess: Beim Schreiben über meine bisherige Beratungspraxis ist mir aufgefallen, wie wichtig es ist, die eigene Rolle genau zu kennen und sich mit anderen Beteiligten darüber auszutauschen. Entgegen meiner bisherigen Annahme, ich könne Fach- und Prozessberatung in ein und demselben Projekt anwenden, wenn ich es nur genug trennen würde, erkenne ich jetzt, dass das nur ansatzweise möglich ist. Erfolgversprechender klingt es, in einem interdisziplinären Team oder zumindest zu zweit eine komplementäre Beratung durchzuführen, wobei im Team alle erforderlichen Kompetenzen abgedeckt sein und gemeinsame Zielvorstellungen vereinbart werden sollten. Ich schätze beide Beratungsarten und hoffe, dass ich zukünftig – zumindest hintereinander – beide anwenden kann.
- Es gibt kein richtig und falsch: Unter den hundert Möglichkeiten mich einem Problem oder einer Fragestellung zu nähern, ist es nicht so wichtig die einzig passende zu finden. Die Kunst liegt darin, mit der gewählten Art und Weise der Problemlösung näher zu kommen und durch die Betrachtung darüber ein Dazulernen zu organisieren.
- Sicherheiten aufgeben bringt Wunder zu Tage: Prozessberatung heißt für mich, die vermeintliche Sicherheit der Fachberatung zu verlassen, mich auf den Prozess einzulassen und inhaltlich ein Stück weit ins Ungewisse zu gehen. Dazu ist Vertrauen in die Kompeten-

zen aller Beteiligten und in das „Systemische“ im Prozess erforderlich.

Den Umgang mit Unsicherheit lehrt mich gerade meine Tochter, die während des Lerngangs zur Welt gekommen ist. Mit ihr verläuft die Zeit nicht mehr in Stunden und Minuten sondern in komischen Wellen von Wachsein, Trinken, Schlafen. Planbar ist nur mehr wenig und doch verläuft alles runder, wird mein Inneres mit Wärme erfüllt. Sicher ist nur, dass der nächste Tag wieder etwas Neues bringen wird, und das ist wunderbar.

Und so hängt alles ist mit allem zusammen – das Leben mit dem Lernen und umgekehrt. Oder doch nicht?

New thoughts
Will purify my mind
and clean my body

...

All the love of the universe
will be shared by all that's living

...

I'll find the constant flow
of all the harmony

Santana: All the Love of the Universe, 1973

6 Literatur

Duden (2003). Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.

Erpenbeck, John & Heyse, Volker (1999). Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster/New York/Berlin: Waxmann. vergriffen

Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred (2006): Ergebnisse der Begleitforschung: Die „reflexiv-differenzierende Beratung“. In: Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hrsg.): Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 57-68

Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Horst, Max (2004). Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster: Waxmann.

Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kluge (2002). Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache (24. Auflage). Berlin: Walter de Gruyter. (CD-Rom-Ausgabe).

Schmidt, Siegfried J. (2005). Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur: Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2003, erstmals 1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (9. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Titscher, Stefan (2001). Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten (2. Auflage). Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

ZOLL+ Textedition österreichischer Landschaftsplanung und Landschaftsökologie (2003): Planen oder Entwickeln. Textedition Nr. 2/2003. Hrsg.: Forum Landschaftsplanung. Wien.

Zu Fallbeispielen:

Fuchs, Britta; Fuxjäger, Renate; Jauschneg Martina; Schneider Gerda (2002): Lebensqualität für Frauen und Männer in drei Grazer Wohnhausanlagen. Gutachten zur baulich-räumlichen und sozialen, imaginären und symbolischen Ebene. Im Auftrag der Wohn- und Siedlungsgenossenschaft Ennstal Neue Heimat und der Stadt Graz. Hrsg. Institut für Landschaftsplanung, BOKU Wien. Projektbericht. Wien.

Fuxjäger, Renate; Rosenbichler, Ursula; Schöghuber Karl (2004): Gender Mainstreaming in Förderstellen und in der regionalen Programmplanung. Hrsg. von abz.austria im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Burgenland. Wien, Eisenstadt.