

## 2 Sechs Phasen im Beratungsprozess

Wir sehen Beratung als einen Prozess, der in verschiedenen Stufen oder Phasen abläuft. In jeder Phase haben der Berater und sein Klient eine Reihe alternativer Möglichkeiten, wie sie sich verhalten, wie sie zusammenarbeiten und wie sie weiter fortschreiten wollen. Diese Entscheidungen über die Zusammenarbeit und ihr Verhalten können Reaktionen des Beraters auf Wünsche, Bedürfnisse oder Probleme des Kunden sein. Sie können aber auch ursprünglich vom Berater ausgehen, um beim Kunden den Wunsch nach besserer Zusammenarbeit mit einem Berater, nach Hilfe, nach Abschluss eines Beratungsvertrags oder nach Anstrengung zum Lösen eines Problems auszulösen.

Diese Zusammenarbeit kann die verschiedensten Formen annehmen. Sie kann ganz informell sein, Ausdruck des Gebens und Nehmens zwischen Freunden oder Ergebnis einer überlegten Erziehungsanstrengung von Eltern, älteren Freunden oder die Einarbeitung durch einen erfahreneren Mitarbeiter. Genauso gut kann aber auch ein professioneller Berater auf den verschiedensten Gebieten – z. B. ein Arzt, Rechtsanwalt, Sozialhelfer, Psychologe, ein Spezialist für Organisationsentwicklung oder ein Managementtrainer im Rahmen eines formalen Kontraktes Beratung ausüben. Der Berater kann innerhalb der Gruppe oder des Systems arbeiten (interner Berater) oder von außen, beispielsweise als Freiberufler (externer Berater).

Der Ablauf all dieser Beratungsprozesse kann im Allgemeinen mit den gleichen sechs Phasen oder Stufen beschrieben werden. Dagegen gibt es erhebliche Unterschiede bei den Aufgaben bzw. Rollen der Berater und den Entscheidungen, die sie zu treffen haben.

Folgende sechs Phasen in der Zusammenarbeit halten wir für die Zusammenarbeit von Beratern und Kunden für besonders wichtig:

1. Kontakt und Einstieg
2. Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung
3. Definition des Problems und diagnostische Analyse
4. Zielsetzung und Vorgehenspläne
5. Durchführung und Erfolgskontrolle
6. Sicherung der Kontinuität

Es folgt ein kurzer Überblick über die Aufgabenstellung in den verschiedenen Phasen. Dabei haben wir einige, während einer Diskussion mitgeschnittene persönliche Kommentare verarbeitet, um eine anschauliche, auf Erfahrung beruhende Fallstudie zu bieten.

## **PHASE I: Kontakt und Einstieg**

### ***Arbeitsschwerpunkt 1:***

#### ***Initiative zur ersten Kontaktaufnahme***

Der erste Kontakt für eine potentielle Beratungsbeziehung kann aus den folgenden drei Bereichen stammen:

1. *Der potentielle Klient.* Ein gewisser Leidens- oder Problemdruck kann dazu veranlassen, sich nach Hilfe durch bestimmte Formen der Beratung umzusehen. Anstelle des Leidensdrucks kann auch der Wunsch nach Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch höhere Produktivität oder Effektivität treten. Bei anderen Organisationen kann es sogar üblich sein, Berater auszuwählen oder ständig in Anspruch zu nehmen. Die Kontaktaufnahme mit einem Berater kann viele Gründe haben; man sucht vielleicht die größere Erfahrung, man will sich ihrer Reputa-

tion versichern, man interessiert sich für deren Spezialisierung auf bestimmte Problembereiche oder sucht vielleicht auch überhaupt irgendeinen Berater, um dann den ersten besten zu nehmen.

2. *Der potentielle Berater.* Vielleicht sucht der Berater ganz allgemein nach neuen Aufträgen. Vielleicht hat er auch mit einem anderen, ähnlichen Klienten erfolgreich zusammengearbeitet und will seine Kenntnisse weiter verwerten. Vielleicht kennt er auch ähnliche Probleme, wie sie dieser Kunde hat, und ist mit diesen schon früher fertig geworden. Vielleicht will der Berater auch bestimmte Wertvorstellungen verwirklichen, indem er beispielsweise bemüht ist, Klienten in Fragen des Umweltschutzes oder der Humanisierung der Arbeitswelt zu beraten und sie für diese Ziele zu überzeugen.
3. *Eine dritte Person.* Dies könnte jemand sein, der bei einem Klienten das Bedürfnis nach Hilfe wahrnimmt und der professionelle Fertigkeiten und Kräfte kennt, die durch eine Beratung verfügbar werden. In diesem Fall unternimmt es der Dritte, die beiden zusammenzubringen. Seine Initiative kann vielleicht nur eine Empfehlung sein, vielleicht arrangiert er auch ein Dreiertreffen zwischen Berater und Klienten. Falls der Dritte selbst eine entsprechende Position hat, kann er den Berater einfacher hinzuziehen und beauftragen, dort zu helfen, wo er Hilfe für nötig hält. Macht es nun einen Unterschied, ob es sich dabei um einen internen oder einen externen Berater handelt? Der interne Berater kennt die jeweiligen Probleme oder Schwierigkeiten der Organisation vielleicht am besten. Andererseits ist es für den potentiellen Klienten wahrscheinlich schwerer, einem Kollegen gegenüber das Bedürfnis nach Hilfe einzugestehen. Für den internen Berater selbst ist es natürlich einfacher und billiger, wenn er von einem Dritten den Fall übertragen bekommt. Für den externen Berater ist es am Anfang schwieriger, weil er von „draußen“

nicht so leicht einen akzeptablen Einstieg erzielen kann. Umgekehrt hat aber der Externe einen gewissen Vorteil darin, dass es manche Klientensysteme oft leichter finden, einen Außenstehenden an ihren Problemen teilhaben zu lassen. Außerdem wird ihm oft der Vertrauensbonus einer größeren fachlichen Qualifikation entgegengebracht. Vermittlung durch eine dritte Partei stellt eine Verbindung zwischen dem Außenstehenden und einem System her, das die dritte Partei für hilfsbedürftig hält.

### *Beispiele aus unserer Erfahrung*

Ron:

Häufig bekomme ich zu einem neuen Klienten dadurch Kontakt, dass er mich anruft. Ganz typisch ist z. B. der Anruf, den ich von einer Universität erhielt. Man fragte mich, ob ich Interesse daran hätte, ein Programm zur fachlichen und persönlichen Entwicklung von Doktoranden zu leiten. Nachdem wir etwas diskutiert hatten, um herauszufinden, worum es wirklich ging, dachte ich, sie sollten sich die Sache selbst noch etwas weiter durchdenken, bevor ich eine klare Antwort darauf geben konnte, ob ich selbst der geeignete Mann für sie wäre. Ich stellte verschiedene Fragen und schlug vor, dass ich die Antwort in ein bis zwei Tagen brieflich erhalten soll. Ich versprach, ihnen dann entweder einen schriftlichen Vorschlag über meine Möglichkeiten zu machen, ihren Bedürfnissen, so wie ich sie verstand, entgegenzukommen, oder ihnen einen anderen, geeigneteren Berater zu empfehlen. Ihr Brief war interessant, und ich gab mir Mühe, ihnen in einer vierseitigen Notiz zwei Alternativen über mögliche Ziele und Vorgehensweisen anzubieten. Ich erläuterte die unterschiedlichen Kosten und stellte dar, welche Informationen sie zu Beginn des Programms selbst sammeln müssten.

Gordon:

Ja, häufig läuft der erste Kontakt über das Telefon. Ich erhielt einmal einen überraschenden Anruf. Der Personaldiaktor ei-

ner großen Firma fragte, ob ich bereit sei, mich einmal einen halben Tag mit ihm zu einer Diskussion zusammenzusetzen. Ich war überrascht und wollte wissen, worum es ginge. Er sagte, er wolle mit mir über Organisationsentwicklung sprechen. In Wirklichkeit stellte sich heraus, dass der Chef persönlich mich kennenlernen wollte, um herauszufinden, ob ich der richtige Mann für sie sei. Wir einigten uns darauf, mit dem Chef einmal zu Mittag zu essen. Er fand dabei schnell heraus, dass wir die gleiche Wellenlänge hatten. Tags darauf erhielt ich einen Anruf, dass ein Vorprojekt zur Planung weiterer Vorgehensmöglichkeiten genehmigt worden sei.

Ron:

Es scheint also recht wichtig zu sein, schon beim ersten Gespräch mehr in die Tiefe zu gehen, die wahren Bedürfnisse des Klienten zu untersuchen und deutlich zu zeigen, wo man selbst steht?

Gordon:

Ja, das ist im Mittelpunkt. Einmal erhielt ich einen Brief von einem Bildungsinstitut, die in einem Zweitagesseminar verschiedene Probleme der menschlichen Beziehungen und Entscheidungsfindung in ihrer Institution klären wollten. Ich antwortete ziemlich ausführlich und zeigte, dass das nicht so einfach sei. Ich machte einen anderen Vorschlag, wie man das Problem angehen könne, und erläuterte auch die Kosten. Obwohl ich die Erwartung ausgesprochen hatte, dass sie diesen von ihrer ursprünglichen Zielsetzung weit entfernten Vorschlag nicht annehmen würden, antworteten sie zu meiner Überraschung, dass sie mir für die offene Kritik an ihrer ursprünglichen Idee dankbar seien und gerne mit mir arbeiten würden.

Ron:

Ein anderes gutes Beispiel war folgendes: Wir schrieben im Abstand von einer Woche zwei Werbebriefe an eine bestimmte Zielgruppe (kleinere Unternehmen in unserem Gebiet). Der erste Brief erläuterte, wer wir sind und welche Be-

ratungserfahrungen wir mit ähnlichen Firmen gemacht hatten. Der zweite Brief war spezieller. Er enthielt die Einladung zu einem dreistündigen Arbeitsessen, bei dem wir sozusagen in einem Mini-Seminar einerseits Informationen von unserer Seite geben wollten, andererseits die Teilnehmer zur aktiven Mitarbeit aufforderten. Auf dem Seminar selbst gaben wir schriftliche Unterlagen aus und fragten alle Teilnehmer später telefonisch, ob sie ihre Probleme weiter verfolgen möchten. Von jeweils ca. 20 Werbebriefen erhielten wir 8–10 Teilnehmer und daraus wiederum 2–4 Beratungskunden.

Gordon:

Häufig beginnt eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch das informelle Gespräch mit unseren Seminarteilnehmern. Wir schlagen dann vor, später nachzufassen und zu besprechen, wie sich die im Seminar gewonnenen Anregungen weiter verwerten lassen.

Ron:

Wenn Dritte den Kontakt vermitteln, erweist es sich häufig als schwierig, aus der Mitarbeit durch Zwang eine freiwillige Mitarbeit zu machen. Z. B. bat uns ein Schulleiter, mit seinen Mitarbeitern ein durch neue Vorschriften notwendig geworden System der Buchhaltung und Leistungsbeurteilung einzuführen. Die Herausforderung für uns bestand darin, aus diesem schlechten Start heraus eine engagierte Zusammenarbeit zu erreichen, in der die Mitarbeiter den Vorteil für sich selbst erkennen und im Berater mehr sehen als nur den Handlanger ihres Chefs.

Gordon:

Vor kurzem musste ich erst einmal das Verhältnis zwischen dem Direktor einer Behörde (meinem Auftraggeber) und dem Planungsausschuss (den Vertretern der Mitarbeiter) abklären. Ich verhielt mich zuerst wie ein Vermittler, um gemeinsame Ziele festzulegen.

Manchmal besteht die Schwierigkeit nämlich gerade darin, dass man „von ganz oben“ beauftragt wird, „endlich einmal diese ... Abteilung auf Vordermann zu bringen!“

Ron:

Ein solches „auf Vordermann bringen“ ist nach meiner Erfahrung einer der Hauptfallstricke der Einstiegsphase. Die Person, die meine Rechnung bezahlen wird, lädt mich in ihr System ein, ohne dass es zu ersten Kontakten mit den zukünftigen Klienten kommt. Ich mache dem Chef in dieser Situation klar, dass er mit einer solchen Strategie keinen Erfolg haben wird. Seine Untergebenen werden es ihm übel nehmen, dass er unsere Beziehung in Auftrag gegeben hat, und werden meinen Bemühungen widerstehen, so dass der potentielle Nutzen meiner Hilfe verloren geht. Meistens kann ich ihn dazu bringen, eine Sitzung mit seinen Mitarbeitern zu veranstalten, in der überlegt wird, „was wäre, wenn ...“, was den Mitarbeitern die Option gibt, darum zu bitten, mit mir zu arbeiten. Die Risikofreudigen unter ihnen sind dann bereit, und die anderen werden in zwei, drei Phasen auf den Wagen aufspringen, wenn sie bei den Kollegen den Erfolg sehen.

Gordon:

Du erinnerst dich bestimmt noch an das „Empfehlungsverfahren“, von dem einige unserer Tavistock-Kollegen in London berichtet haben. Sie wollten einen potentiellen Klienten über einen bisherigen Kunden gewinnen, mit dem sie erfolgreich gearbeitet hatten. Sie hatten für einen Vormittag einen Besuch einer Gruppe von Vertretern der potentiellen Kundenorganisation bei den entsprechenden Führungskräften, Ingenieuren und Mitgliedern der Personalabteilung der Organisation arrangiert, in der sie mit Erfolg gearbeitet hatten. Dann hatten sie sich selbst mit den Besuchern getroffen, um zu erfahren, welche Maßnahmen diese interessant gefunden hatten, und überlegten darauf hin, was zu tun sei, um die entsprechenden Verbesserungen zu erzielen. In einem nächsten Schritt halfen sie ihren Besuchern zu erkunden, welche Mo-

difikationen für ihre Organisation angebracht seien. Sie betonten, dass exaktes Kopieren für deren Situation nicht passe, abgewandelte Maßnahmen dagegen machbar seien. Meistens endete ein solcher Tag damit, dass die Berater mit den Besuchern einen Termin in deren eigenem System vereinbarten, um einen Teil der Überlegungen in der Praxis auszuprobieren.

Ron:

Ich würde sagen, zwei grundsätzliche Dinge, die ich über den Einstieg gelernt habe, sind, dass nicht alle gleichzeitig zur Veränderung bereit sind und dass diejenigen Personen, die die Änderungen umsetzen sollen, in der Einstiegsphase unbedingt einbezogen werden müssen.

Gordon:

Wir sollten auch immer daran denken, dass die Haltung des Beraters in noch stärkerem Maße die eines „Lernenden“ sein sollte und weniger die eines „Verkäufers“.

### ***Arbeitsschwerpunkt 2:***

#### ***Hilfe beim Erkennen und Klären des Veränderungszieles***

Nach der Kontaktaufnahme müssen einige Dinge untersucht werden. Meist ist es ein Fehlschluss anzunehmen, das Problem, das der potentielle Klient präsentiert, sei tatsächlich das entscheidende Problem. Nach unserer Ansicht besteht das effektivste Vorgehen des Beraters in dieser Situation darin, das Problem zusammen mit dem Kunden auszuloten; der Berater sollte davon ausgehen, dass das Klientensystem in demselben Maße, wie es ein diagnostisches Bewusstsein erlangen will, auch Einsichten über das Problem benötigt. Zum zweiten Arbeitsschwerpunkt gehört es daher auch, dem Klienten behilflich zu sein, das Problem überhaupt richtig zu erkennen und zu klären und damit einen weiteren Ursachenhorizont zu eröffnen.



Manchmal ist der potentielle Berater in dieser Phase einfach legitimer Zuhörer und Fragesteller, manchmal Fachmann in der Analyse oder Diagnose des Trainings- oder Beratungsbedarfs. Manchmal muss der Berater in dieser Phase mit verschiedenen Problemen fertig werden: Mangel an Sensibilität für die Notwendigkeit einer Veränderung, zu geringes Verantwortungsgefühl oder Unfähigkeit, Veränderungsbemühungen aufzugreifen und selbst weiter zu tragen. In dieser Situation kann es zweckmäßig sein, die Aufmerksamkeit des potentiellen Beratungskunden darauf zu lenken, wie andere Systeme ähnliche Probleme erkannt und verarbeitet haben. Oft muss man Kunden befragen, wobei Personen in verschiedenen Positionen des Klientensystems einander helfen, ihre Vorstellungen und Probleme zu äußern. Die Offenheit der Kunden während einer solchen Befragung wird durch die Objektivität der Befragungssituation und durch die Art der Fragestellung gefördert.

Wo liegen hier die Vor- und Nachteile interner bzw. externer Berater? Der interne Berater kann gewöhnlich besser sondieren, zuhören und erklären. Gerade diese Tätigkeiten können aber aufgrund seines internen Status bei den Klienten Abwehrreaktionen hervorrufen. Der externe Berater hat den Vorteil, gefahrlos „naive“ Fragen stellen zu können. Er ist wahrscheinlich freier, Untersuchungsmethoden mit der Autorität des Sachverständigen, der von außen kommt, vorzuschlagen und durchzuführen. Ihm fehlt jedoch die Kenntnis darüber, wie die Probleme mit der Geschichte des Klientensystems und seiner bisherigen Führungsprobleme zusammenhängen.

### *Beispiele aus unserer Erfahrung*

Ron:

Eine der wertvollsten Methoden zum Erkennen von Problemen und Klären der Bedürfnisse ist das Gruppeninterview. In

einem Projekt im Bereich der öffentlichen Verwaltung ging es um Probleme schlechter Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen. Wir führten eine Serie von fünf Gruppeninterviews mit sechs oder sieben Personen in jeder Gruppe durch. Alle Gruppen waren heterogen, d. h. ihre Mitglieder kamen aus verschiedenen Abteilungen oder Behörden. Während der Interviews inspirierten die Teilnehmer sich gegenseitig, und die Art, wie sie zusammenarbeiteten und sich zueinander verhielten, gab uns einige Informationen über die dortigen Probleme in Kommunikation und Zusammenarbeit.

Gordon:

Ich benutze häufig eine schnelle, anonyme schriftliche Befragung der wichtigsten Leute im Management. Wenn ich die Befragung ausgewertet habe, teile ich die Ergebnisse allen Teilnehmern in einer Gruppensitzung mit. Wir sprechen darüber, wie diese Informationen zu interpretieren seien, und versuchen, die Probleme noch genauer zu erfassen.

Ron:

Eine andere zweckmäßige Technik kann es sein, eine kleine, repräsentative Gruppe von Mitgliedern der Organisation auszuwählen. Sie werden aufgefordert, sich vorzustellen, sie seien ein Expertenteam außerhalb der Organisation und hätten nun die Aufgabe, deren Stärken und Schwächen zu analysieren. Wir stellen Listen aller gefundenen Punkte auf. Diese auf Brainstorming beruhenden Listen sind oft eine recht gute Informationsgrundlage.

Gordon:

Die meisten Methoden der Bedarfsanalyse finde ich unzureichend, weil sie eher die negative, kritische Haltung verstärken und zeigen, „was schief läuft“, anstatt den Blick nach vorne zu richten auf das, „was wünschenswert wäre“, „was die möglichen Alternativen sind“.

Beratung als Prozess

Was Berater und ihre Kunden wissen sollten

Lippitt, G.; Lippitt, R.

2015, XI, 291 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07849-2