

diam – training - aktuell

Ausgabe 08-09/2002

Eine Information für Top-Management und Führungskräfte

Themenschwerpunkt: Beratung als Begleitung

© diam-training
Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx
Management- und Team-Training
Haschgasse 2
A-1110 Wien

Tel.: ++43-(01)-769-67-50-12
Fax.: ++43-(01)-769-67-50-20

Email: am@diam-training.at
Internet: www.diam-training.at

Beratung als Begleitung

Personbezogener Ansatz statt Fachexpertentum

Alfred Mörx

Traditionelle Beratungsansätze und Personalentwicklungskonzepte in Wirtschaftsunternehmen wie auch in Not-For-Profit Organisationen stoßen in einigen Fällen an ihre Grenzen. Mehr auf die Person bezogene Begleitung von Menschen und Teams könnte ein Ansatz sein.

Kennen Sie das?

Sie mussten aus mehreren Beratungsangeboten wählen und wollten für Ihr Unternehmen die vorteilhafteste Wahl treffen.

Traditionelle Formen der Beratung stellen die *fachliche Kompetenz des Beraters* in den Mittelpunkt.

Für Sie war u.a. entscheidend, wie oft das „Beratungskonzept“ schon „funktioniert“ hat, dafür gab es Referenzen von anderen Unternehmen, oder Sie haben sie diese werden explizit beim Erstgespräch - vor der Auftragsvergabe - vom potentiellen Auftraggeber nachgefragt.

Kann der Berater darüber hinaus „nachweisen“, dass durch sein Wirken der Um-

satz, das Unternehmensergebnis, die Ablieferqualität,... durch seine „Methode“ in anderen Unternehmen um x% angestiegen ist, dann steigen in der Regel seine Chancen, auch von Ihnen einen Auftrag zu erhalten.

Manchmal haben Sie die entscheidende Frage an den Berater gestellt: Wie viele Spezialisten für das Fachgebiet X haben Sie denn im (Beratungs-) Unternehmen?

In einigen Fällen wurde die Antwort auch ohne Ihre Frage gegeben.

Vielleicht in Form einer Liste von Namen und Qualifikationen, von Menschen, die im Fachgebiet X neben akademischen Studien auch noch diese und jene Erfahrung haben, so und so lange im Fachgebiet X als Berater tätig sind und deshalb auch in diesem Fall mit dieser (ihrer) „Methode“ Erfolg haben werden.

Und was war dann?

Erinnern Sie sich noch was passierte, als das, durch Sie mühevoll ausgewählte, Beratungsteam das Unternehmen wieder verlassen hatte?

Ja?

Sie hatten den Eindruck, dass alle Projektbeteiligten wieder froh waren „in altes Wasser“ zurückkehren zu können? Dass es Ihre Mitarbeiter einfach „genossen“ zu keiner Projekt- oder Teamsitzung gehen zu müssen?

Was war geschehen? Wo liegen die Ursachen, dass viele (gut gemeinte) Beratungen für das beratene Unternehmen nicht die erhofften (d.h. dauerhaften) Ergebnisse bringen?

Folgen Sie bitte meiner Phantasie.....

Was ist geschehen?

In vielen Fällen geht das Beraterteam, aufbauend auf einer ersten Analyse (Ist-Zustands-Erfassung genannt) mit einer „Landkarte“ (des Beraters) auf das vermeintlich identifizierte Problem und auf das Firmenteam zu.

Nach dem Motto: „Ihr (das Firmenteam) habt es alleine ja nicht geschafft, deswegen sind wir geholt worden, jetzt zeigen wir Euch wie das geht!“

Auch wenn dieser Satz von den Beratern niemals in dieser Form ausgesprochen wird, entsteht in vielen Fällen durch ihr Handeln dieser Eindruck.

Es wird demnach primär „Expertenwissen“ von außen (vom Beraterteam) eingebracht und das Firmenteam zu (einsichtigen, lernwilligen) Erfüllungsgehilfen „degradiert“.

Nochmals: Das Einbringen von externem Expertenwissen steht im Vordergrund, die Begleitung des Menschen tritt oft (weit) in den Hintergrund.

Im harmlosen Fall entsteht Anpassung an die von außen eingebrachte Landkarte (die im übrigen mit dem „Gebiet“, d.h. mit der Unternehmens-Problem-Situation nicht übereinstimmen muss!); plötzlich sehen alle Mitglieder des Firmenteam ihr (ehemals) eigenes Gebiet nur mehr durch die Landkarte des Beraterteams. (Sie werden „auf Vordermann“ gebracht! Oft unter großem Zuspruch von der Firmenleitung.)

Dies ist oft jene Zeit wo die physische Anwesenheitszeit des Firmenteam im Unternehmen höher ist als je zuvor. Kein Wunder, die Teammitglieder haben ihre Familien und Lebenspartner gebeten ihre innerfamiliären Aufgaben zumindest so lange zu übernehmen – bis die Berater wieder weg sind!!!

Im kritischen Fall, werden die Ratschläge und von extern eingebrachten Prozesse befolgt und umgesetzt, d.h. als Anweisung „von oben“ betrachtet.

Die einzelnen Mitglieder des Firmenteam fühlen sich von Ihrer Verantwortung befreit.

Plötzlich steht nur mehr die (sklavische) Erfüllung der einzelnen Arbeitspakete, die vom Beraterteam vorgeschlagen werden, im Mittelpunkt. Das eigentliche, übergeordnete Ziel tritt - im schlechtesten Fall - völlig in den Hintergrund. Es gilt die „Landkarte“ (= den Projektplan) des Beraterteams zu erfüllen. Dieser ist mit der Firmenleitung abgesprochen, daran wird der Berater gemessen, an diesen ist sein (Erfolgs-) Honorar gekoppelt.

Ein Teufelskreis hat begonnen.

In traditioneller Beratung, das die *externe* Expertenkompetenz in den Vorder-

grund stellt, wird Diagnose und Kurzzeit-Therapie geboten, selten auf den Menschen als Person eingegangen. Wenig Raum geschaffen in dem seine Fähigkeiten in der Gruppe und die Fähigkeiten der Gruppe selbst entwickelt werden können.

Sind Alternativen möglich?

Bei *auf die Person bezogene Beratung* geht es um die *Begleitung* von Veränderungsprozessen.

Diese Veränderungsprozesse müssen zuerst in den Menschen, in den Teams in Bewegung kommen, um danach (oder parallel) zum inneren (Team-) Prozess nach außen (in das betriebliche Umfeld) wirksam werden zu können.

Charakteristisch dafür ist, dass der einmal erfolgreich eingeleitete Prozess (innen) nie zu Ende ist, gleichermaßen der äußere Prozess ebenso immer mehr fortschreitet. Die Bewegung des inneren, auf den Menschen bezogenen (humanitären) Prozesses wirkt auf den äußeren (betrieblichen) Prozess positiv.

Die Kreativpotentiale, an die der Berater unerschütterlich glaubt, dass sie in den Menschen geweckt werden können, setzen Ideen und Aktionen frei, die, aus der Gruppe geboren, erfolgreich (eigenständig) umgesetzt werden.

Insofern ist das Team nach einiger Zeit von der Anwesenheit des Begleiters völlig unabhängig; der kontinuierliche Entwicklungsprozess (innen und außen) dauert an.

Was heißt Begleitung?

Der menschenbezogene (humanitäre) Prozess den es zu begleiten gilt, ist nicht mit Lenkungs- oder Überzeugungsarbeit zu verwechseln.

Die „Landkarte“ des Beraters soll keinesfalls zur „Landkarte“ des Firmenteam werden. Der Begleiter bemüht sich vielmehr, die „Landkarte“ des einzelnen Menschen oder jene des Teams zu verstehen.

Worum es geht, ist die Begleitung i.S. des englischen Wortes „facilitating“ (auch mit „Erleichterung“ übersetzt), d.h. um das Schaffen eines Klimas (im Gespräch, in der Gruppe) zur Entfaltung ungenützter Potentiale der Gruppenmitglieder (des Firmenteam).

Diese Potentiale, die in der Gruppe, in den Menschen; latent vorhanden sind (so der Beratungsansatz) werden durch die fachkundige Begleitung durch den Facilitator, geweckt, und können zur Problemlösung herangezogen werden.

Darüber werden von den Gruppenmitgliedern Fähigkeiten entwickelt und geübt, die notwendigen Bedingungen für die Nutzbarmachung der Potentiale (auch ohne Anwesenheit des Beraters) herzustellen.

Das fachliche (z.B. logistische, technische, kaufmännische) Expertenwissen des Begleiters steht dabei im Hintergrund. Es hilft dem Facilitator jedoch Kommunikationsbarrieren besser zu verstehen und sich in die Gruppe zu integrieren.

Wo liegen die Vorteile?

- Der Veränderungsprozess ist kein einmaliger Vorgang sondern ein *Prozess*, der permanente Veränderung zum „Normalzustand“ werden lässt.
- Alle Lösungen entstehen aus der Gruppe selbst, nur in Ausnahmefällen bringt der Begleiter externe Informationen ein.
- Die Akzeptanz der Lösungen bei den Gruppenmitgliedern ist, da sie von „innen“ kommen, von vorneherein gegeben
- Ist der Prozess zur Lösungssuche eingeführt und hat er Erfolg gebracht, wird er weiterhin (auch ohne Berater) angewandt.

Literatur:

Rogers, Carl R.; Persönliche Gedanken über Lehren und Lernen; in: Rogers, Entwicklung der Persönlichkeit, Klett-Cotta, 1998

Weinberger, Sabine; Klientenzentrierte Gesprächsführung; Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 8. Auflage, 1998

Autor:

Alfred Mörx, Jahrgang 1958, ist professioneller Berater des Top-Managements und Team-Trainer.

Er arbeitet seit 1986 mit Menschen aus der Wirtschaft und begleitet sie bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele und dem Erhalt ihrer inneren Balance.

Seine Kunden sind Spitzenkräfte von Wirtschaftsunternehmen, Not-For-Profit-Einrichtungen, Manager sowie Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben.

In seiner mehr als 25-jährigen beruflichen Tätigkeit war er - mit voller Umsatz und Ergebnisverantwortung - in Handelsunternehmen, Körperschaften öffentlichen Rechts, in spezialisierten high-tech-Betrieben und auch viele Jahre in der ersten Managementebene als Vorstand eines multinationalen Unternehmens der Elektroindustrie tätig.

Schwerpunkte seiner Tätigkeit:

- Professioneller Berater und Begleiter von Zielprozessen
- Beratung von technisch orientierten Teams
- Management-Training von Führungskräften und -teams
- Begründung und Weiterentwicklung der Humanitären Führungsentwicklung [HLD]

Email: am@diam-training.at

Humanitäre Führungsentwicklung

Humanitarian Leadership Development [HLD]

Grundsätze



Der dem Menschen innewohnende Grundstrom eines *wertschätzenden miteinander Umgehens* wird durch die Dynamik der (welt)wirtschaftlichen Entwicklung immer mehr zurückgedrängt.

Diese Dynamik, die durch eine Vielzahl von Managementtechniken bewältigbar sein soll, leitet in vielen Fällen zu einer ständigen Einengung des beruflichen und in der Folge oft auch des privaten Lebensfokus auf die Grundprinzipien der Ökonomie.

Dies führt zu einer Ausblendung von Bewältigungs- und Handlungsmöglichkeiten, die die persönliche, berufliche und auch die wirtschaftliche(!) Entwicklung behindern. Die aktive Anpassung des eigenen Verhaltens im Einklang mit dem persönlichen Wertesystem wird zu einem schmerzhaft belastenden Prozess.

Das Konzept der Humanitären Führungsentwicklung [HLD] geht davon aus, dass der Mensch alle für sein spezifisches Leben notwendigen Potentiale in sich trägt und dass diese in der persönlichen Begegnung mit dem Berater geweckt, erkannt und ausgebaut werden können.

Durch zunehmend klare Fokussierung auf diese Potentiale, die im Beratungsgespräch entdeckt und entwickelt werden, werden diese in Strategien und neue Energie transformiert.

Gleichzeitig wird gebundene Energie aus Prozessen frei, die bisher notwendig war, um vordergründig „systemkonformes“ Leben zu ermöglichen. Diese steht dann u.a. für neue Kreativitätsprozesse zur Verfügung.

Autor:

Eur.Phys. Dipl.-Ing. Alfred Mörx

Email: am@diam-training.at