

Speakers Corner: „Berater müssen das Nichtstun lernen“

Kinga Janisch über Steuerungswahn im Beratungsprozess

■ Ein guter Berater stellt kluge Fragen, treibt den Beratungsprozess stets aktiv voran, hat einen Koffer voller Umsetzungstricks und weiß in jeder Situation, was zu tun ist ... So oder ähnlich stellen sich viele Kunden die Arbeit eines Beraters vor. Schlimmer: Auch viele Berater sitzen dem Glauben auf, dass ihre Arbeit genau so sein müsse. Sie denken, dass sie nur dann professionell sind, wenn sie den Prozess spürbar steuern. Doch ist der Berater einseitig aufs Steuern fixiert, lassen die negativen Folgen nicht lange auf sich warten. Berater, die meinen, dem Prozess ständig eine Richtung geben zu müssen, machen oft schon zu Beginn einer Beratung Fehler, die später kaum wieder gutzumachen sind. So konzentrieren sie ihre Aufmerksamkeit, wenn der Klient sein Anliegen schildert, nicht auf das Zuhören, sondern stürzen sich auf die sofortige Suche nach einer passenden Lösung für das Problem. „Passende Lösung“ heißt in dem Fall: eine Lösung, die der Berater bei ähnlichen Sachlagen bereits angewendet hat, oder eine, die ihm spontan logisch erscheint. Um die Sache nicht zu kompliziert zu machen, werden bei diesem Schnellschuss-Verfahren gerne auch Faktoren ausgeblendet, die nicht zur Lösung passen. Die Gefahr für die Qualität der Beratung besteht nicht

nur darin, dass Berater zu schnell eine Lösungsidee für ein Problem auf den Tisch legen, sondern vielmehr, dass das verständliche Gespräch zwischen dem Kunden und Berater schon am Anfang der Beratung komplett abgewürgt wird. Dem Berater gehen dadurch wichtige Detail-Informationen – etwa darüber, was aus Kundensicht für Erfolg oder Misserfolg eines Projektes maßgeblich ist – verloren. Der Kunde wird kurzum als „Problemlieferant“ definiert, der Berater als der „Fachmann“, der weiß, was der Kunde „braucht“. Und die Folgen? Der Prozess wird übersteuert, und der Kunde streikt – und zwar oft erst in der letzten Beratungsphase. Viele Berater schütteln dann indigniert den Kopf über Klienten, die sich weigern, eine „objektiv sinnvolle“ Lösung umzusetzen, wo doch „alles klar war“.

Was diese Berater jedoch übersehen ist, dass gute Beratung eben *nicht* immer nur Steuerung ist, sondern ein Prozess des ständigen Wechsels zwischen Steuern und Driften. Sagt man diesen Beratern allerdings, dass sie sich ab und zu mit dem Steuern des Beratungsprozesses zurückhalten und ein „Driften“ des Prozesses zulassen müssen, dann kontern viele, dass sie doch schließlich gerade für das Steuern bezahlt werden. Ist

es nicht ein Zeichen fehlender Professionalität, den Prozess „nicht im Griff“ zu haben? Nein, ist es nicht. Denn mit „nicht im Griff haben“ hat das Driften nichts zu tun.

Driften heißt in seinem Ursprung „das Abtreiben eines Schiffes vom Kurs“. Es heißt also nicht, dass ein Schiff seinen Kurs aufgegeben hat und vor sich hintreibt, in der Hoffnung, dass ein Wunder passiert. Das Schiff bewegt sich vielmehr weiter fort, ohne dafür jedoch eigene Kraft zu verwenden, um dann im entscheidenden und günstigen Moment wieder auf Kurs zu gehen, die Steuerung zu übernehmen. Die Kunst der Beratung besteht aus meiner Sicht gerade darin, dass sich der Berater in der Erzählflut seines Kunden und dessen Gedankenströmungen (angst)frei ebenso bewegen kann wie solch ein Schiff. Er kann und will genau erfahren, welches Ziel sein Kunde verfolgt, was diesen innerlich treibt und bremst, und er geht bewusst mit der Kraft des Kunden mit, ohne einen unnötigen Widerstand bei diesem zu erzeugen. Dafür muss er aber konzentriert das passive (!) Zuhören üben und seine eigene Wahrnehmung für Inhalte schulen, die außerhalb des Gesagten liegen.

Das Tun des Beraters äußert sich beim Driften in der Entscheidung, *nichts* zu tun.



Was meinen Sie zum Thema Steuerung der Beratung? Diskutieren Sie mit unter www.managerseminare.de/foren (Link: Speakers Corner).



Kinga Janisch, Inhaberin von Novum Training und Beratung in Nürtingen, ist als systemischer Coach, Transfer-Coach und Organisationsberaterin tätig. Janisch ist zudem Lehrbeauftragte an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Berlin und an der Technischen Akademie Esslingen (TAE). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im Bereich der Begleitung komplexer Veränderungsprozesse, der systemischen Unternehmensberatung sowie der Ausbildung von Beratern und Supervision von Beratungsprojekten. Kontakt: kinga.janisch@novum-training.de

Nicht zu fragen. Nicht zu analysieren. Nicht zu unterbrechen. Übereiltes Interpretieren ist fehl am Platz. Denn es verleitet den Berater zu Zwischenfragen, die den höchst individuellen Charakter des Falles verwischen und den Fokus in einen Bereich des Allgemeinen verschieben, der sich nicht wirklich mit dem Problem des Klienten deckt. Ein Berater, der dagegen das Driften beherrscht, gerät nicht in Gefahr, das Besondere, Spezifische des jeweiligen Falles aus den Augen zu verlieren. Er hört dem Kunden zunächst einfach zu und dokumentiert den Fall. Ein gut dokumentierter „Spontanbericht“ des Kunden macht dem Berater – sowohl durch die Ausführlichkeit als auch durch die Reihenfolge der Aussagen klar, wo in dem betreffenden Fall das eigentliche Problem liegt. Erst vor dem Hintergrund solch eines Berichtes kann der Berater Rückschlüsse ziehen – etwa bezüglich des Problemdrucks

oder potenzieller Widerstände, die aus dem Umfeld des Klienten erwachsen.

Die Entscheidung, im Beratungsprozess zu driften, basiert auf einer sehr wichtigen emotionalen Grundhaltung des Beraters: seiner inneren Gelassenheit. Diese Gelassenheit gewinnt nur der, der loslassen kann, ohne Angst zu haben, dadurch etwas Wichtiges zu übersehen. Gerade vor dem Verlust der Kontrolle über den Problemlösungsprozess fürchten sich viele Berater am meisten. Aber genau da zeigt sich, ob ein Berater wirklich lösungsneutral ist und die Verantwortung für das Ergebnis beim Kunden belässt! Wenn er wirklich anerkennt, dass der Kunde eine Lösung braucht, die dessen (nicht des Beraters!) Wissen und Können entspricht, die er folglich selbst gut umsetzen kann, dann lässt er sich auf das Driften ein. Denn er weiß: Das ist kein tatenloser Zeitvertreib, sondern Zeit, in der er viel über den Kunden und dessen Handlungs- und Lösungsmuster erfährt.

Der allgemeinen Meinung widerstehend, Steuern durch Nichtstun zu ersetzen, ist eine lohnenswerte Aufgabe, um Lösungsqualität in den Beratungsprozess zu bringen.

Kinga Janisch ■