

Wie wir uns wandeln
Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie
und -praxis
Prof. Dr. habil. Kornelia Rappe-Giesecke

Vortrag auf der Jubiläumsfachtagung:
Beratung im Wandel
Triangel- Institut, Berlin am 14.6.2008

Der Rückblick auf 25 Jahre

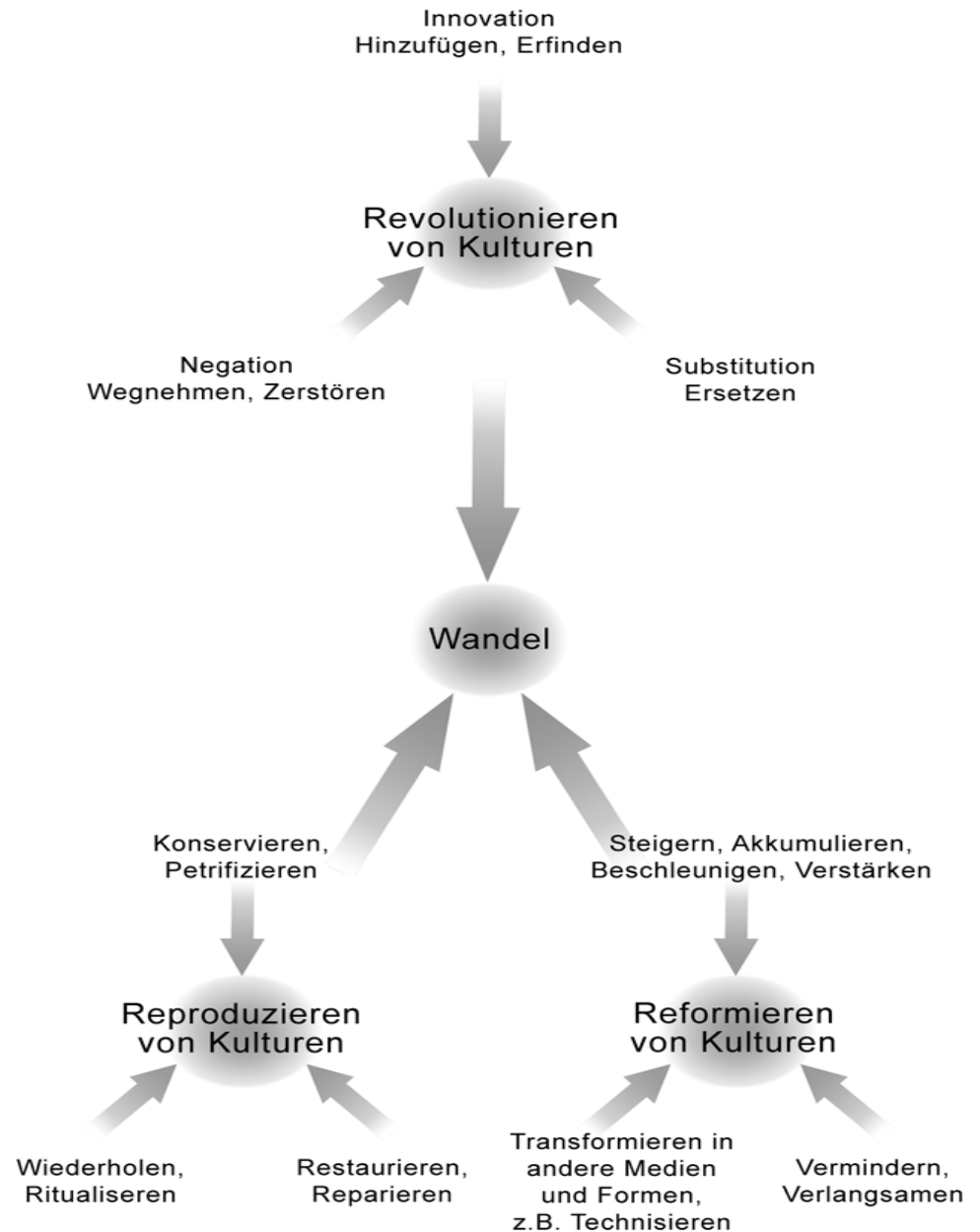


Was kann man unter *Wandel* verstehen?

Wandel entsteht aus dem Zusammenwirken von drei bzw. neun Prozessen:

- *Revolutionieren* oder Innovieren, Zerstören
- *Reproduzieren* oder Bewahren
- *Reformieren* oder Optimieren

Wandeltriade M. Giesecke 2002

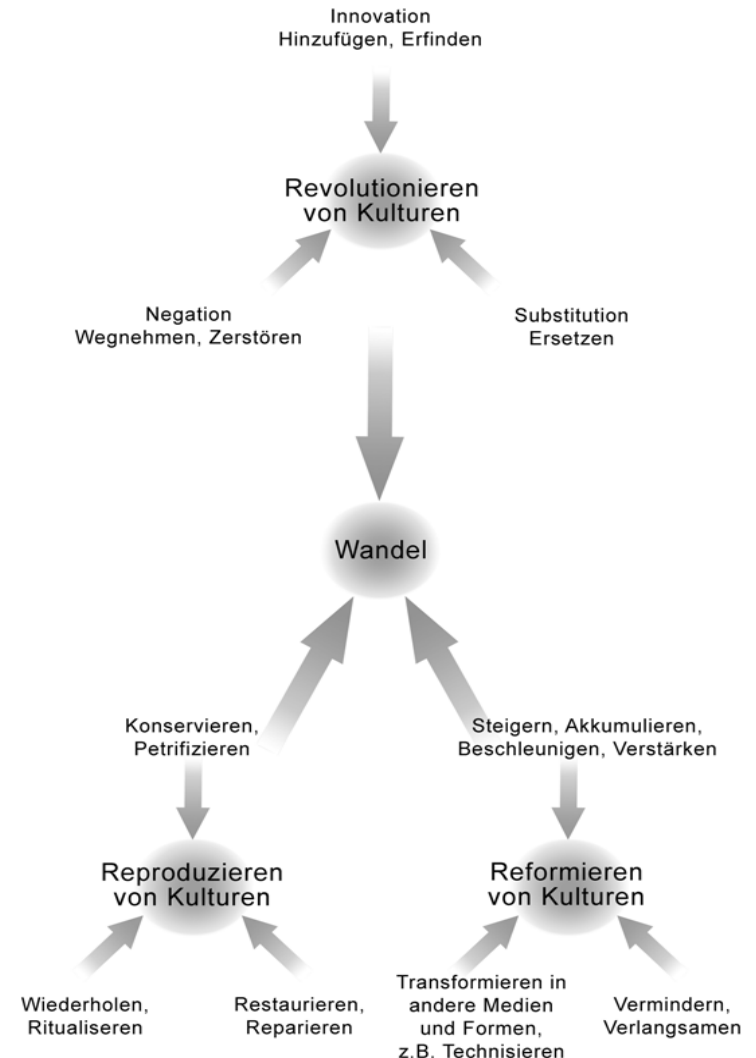


Wie wir uns wandeln

Die Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung möchte ich unter dieser Perspektive als Zusammenspiel von Bewahren, Optimieren und Zerstören/Innovieren verstehen.

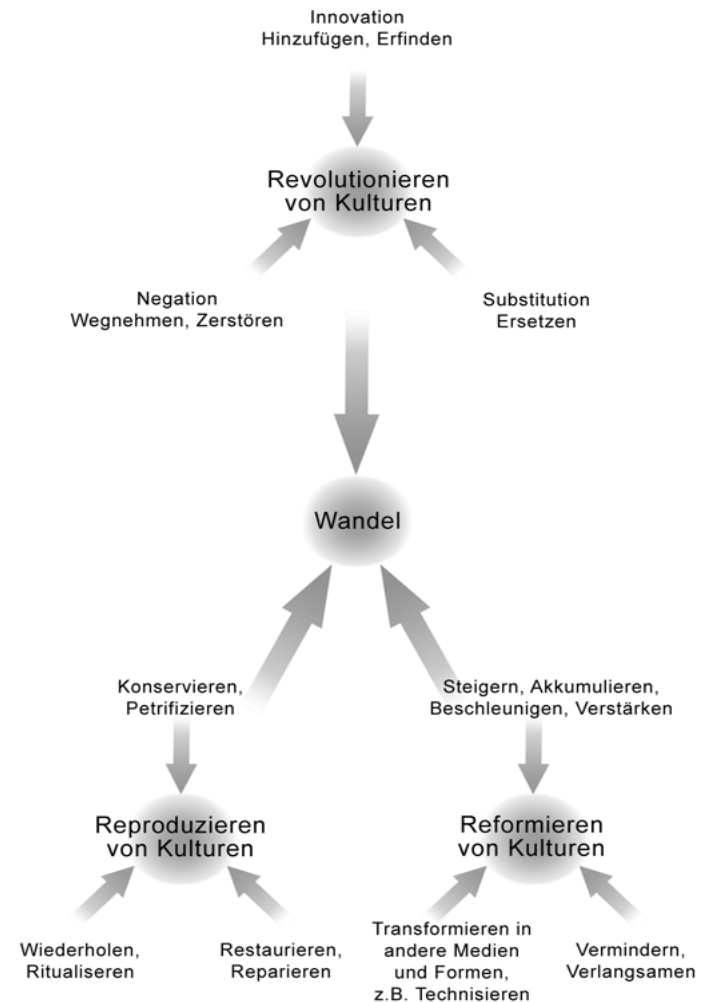
Es sind immer alle drei Prozesse gleichzeitig vorhanden

- Wir bewahren: Arbeiten in bewährter Qualität –sortieren Vorhandenes– finden Vergessenes wieder – (Themen oder Tools oder Theorien), halten es schriftlich fest - besinnen uns auf die ‚Kernkompetenzen‘
- Wir verbessern Vorhandenes durch neue Medien, ausgefeiltere Tools, kürzere und effektivere Prozesse
- Wir erfinden Neues, entscheiden uns, uns von Altem zu verabschieden- wir vergessen es - wir ersetzen es durch etwas Besseres, Moderneres



Wie wir uns wandeln

- Zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einer Phase kann/muss ein Prozeß auf Kosten der anderen dominieren = *Prämierung* oder die Prozesse können im *Fließgleichgewicht* sein.
- Wie ist es jetzt?
 - Es gibt viel Bewahrenswertes, das im Laufe der letzten Jahrzehnte erarbeitet worden ist
 - Innovationen wie das Coaching, die Karriereberatung oder neue Tools erzeugen sofort einen enormen Druck auf die vorhandenen Beratungsformate.
 - Es ist zu Beginn jeder ‚Mode‘ unklar, welche Auswirkungen sie auf das Bestehende haben wird (Vorhandenes ersetzen oder optimieren, verworfen werden, weil es nur eine neue Benennung von Vorhandenem ist)
 - Es gibt derzeit mehr Optimierung als essentiell Neues



Geschichte der Beratung als Vervollständigung von Modellen und Wechsel der Prämierungen

- Man kann die Geschichte der Theorie- und Konzeptentwicklung in der Supervision, dem Coaching oder in der Organisationsberatung als gelungenen Versuch der Vervollständigung bewerten - mit allen Irrungen, die dazu gehören. (bewahren wollen und doch vernichten, optimieren wollen und doch innovieren etc).
Die Theorie- und Konzeptbildung betrachte ich als im wesentlichen abgeschlossen.
- Sowohl die Beratungspraxis als auch die -wissenschaft sollte sich jetzt auf **Axiome** festlegen, die nicht mit jeder Mode wieder infrage gestellt werden. Axiome sind wertebasierte Festlegungen.
- Die Konkurrenz der theoretischen Modelle (Referenztheorien), der konzeptionellen Orientierungen und der Schulen streit lassen sich als Wechsel der Prämierungen verstehen, nämlich als Betonung eines Faktors oder einer Dimension auf Kosten der anderen – auch mit berufspolitischen Folgen. Drei Beispiele:
 - Die Diskussion über Experten- versus Prozessberatung,
 - die Beratung von Teams und
 - die Kooperation zwischen internen und externen BeraterInnen

I. Drei konstitutive Aufgaben der Beratung

- **Axiom:** Jede Beratung arbeitet simultan oder linear mit diesen drei Programmen
- Professions-historisch gesehen wechselten die Prämierungen, diese Entscheidungen waren **wertebasiert** und deshalb nicht ‚wirklich‘ diskutierbar.
In Diskussionen über Fach- versus Prozessberatung, Abstinenz vs. Expertise, Ratschlag vs. Selbsterkenntnis wurden diese Programme gegeneinander ausgespielt
- Auftrags-, Setting- und Phasenbezogen sollten die **Prämierungen wechseln** – fachlich begründet. Das setzt voraus, daß Beraterinnen diese Programme im Repertoire haben und anwenden können



Ausblick: Die Annäherung von Training, Beratung und Weiterbildung läßt sich mit diesem Modell gut erfassen

Weitere Konsequenzen?

Beratung

Selbstreflexion



Umsetzen
in die
Praxis

Instruktion

Weiterbildung

Selbstreflexion

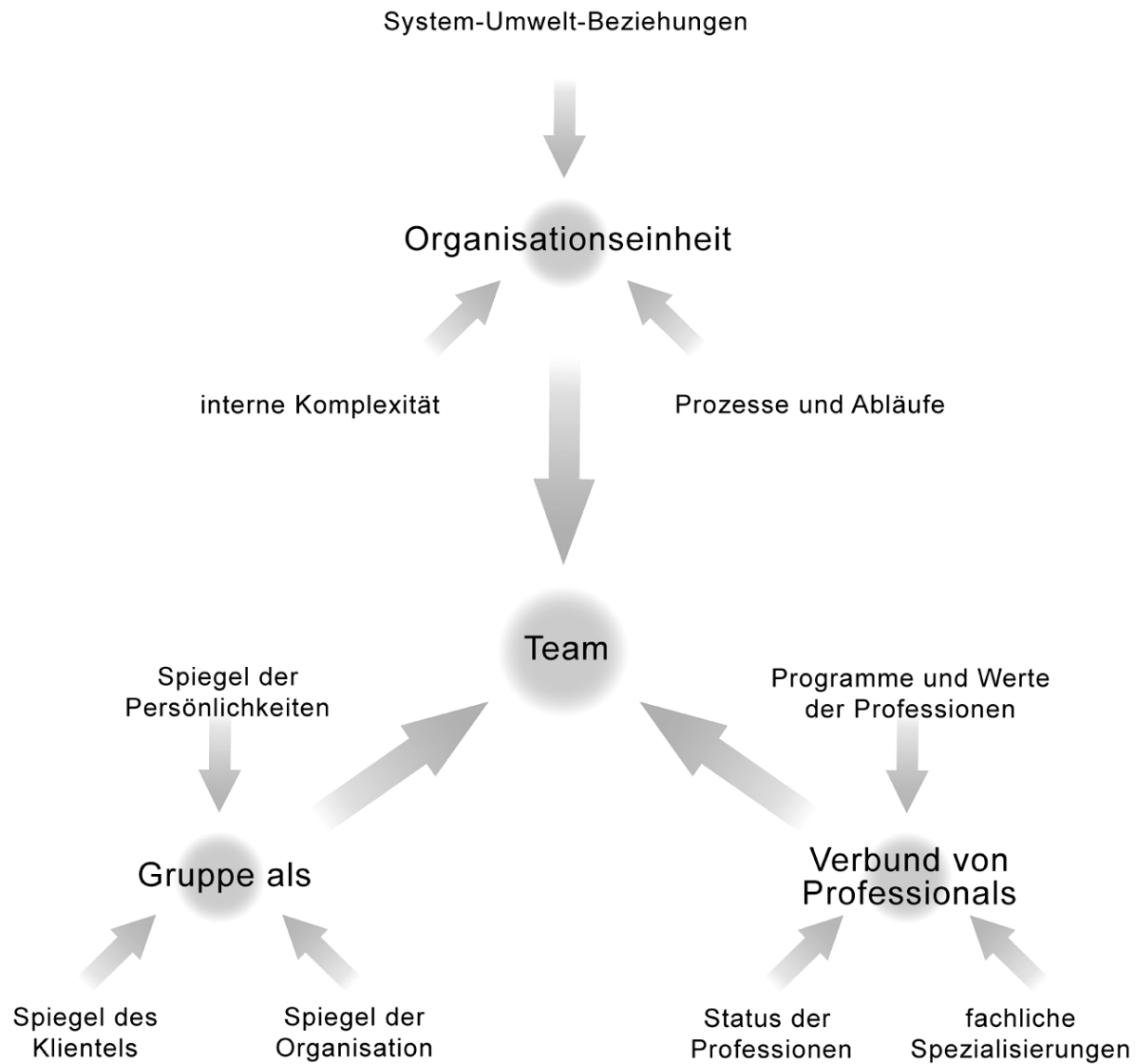


Umsetzung
in die
Praxis

Instruktion

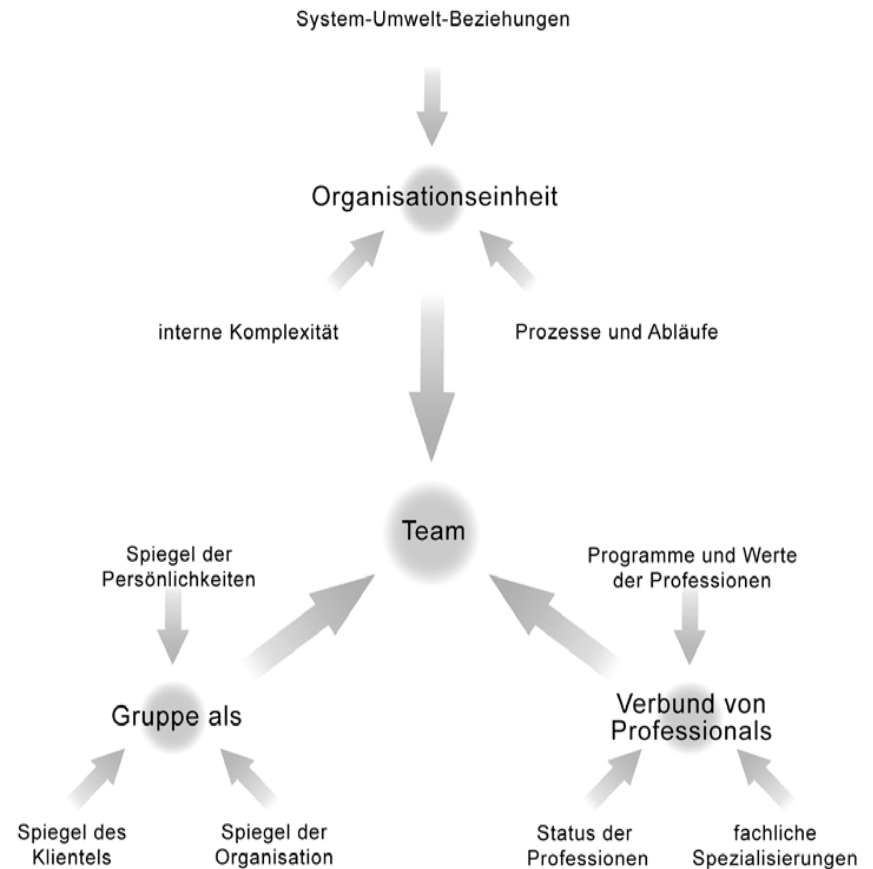
II. Die Beratung von Teams im Wandel der Zeit

- Die Beratung von Teams spielte sowohl in der Supervision als auch in der Organisationsberatung/OE eine große Rolle. War Streitpunkt, Schnittstelle und Anlass sich mit der jeweils anderen Beratungsform und ihren Referenztheorien zu beschäftigen.
- Diese Auseinandersetzung führte letztlich zu einem **vollständigen Modell** von Teams und zu **Standards** für eine gute Beratungspraxis
- **Axiom**: Dienstleistungsteams (im Gegensatz zu Produktionsteams) sind zu betrachten als:
 - Organisationseinheit
 - Gruppe im gruppendynamischen oder -analytischen Sinn
 - Verbund von Professionals



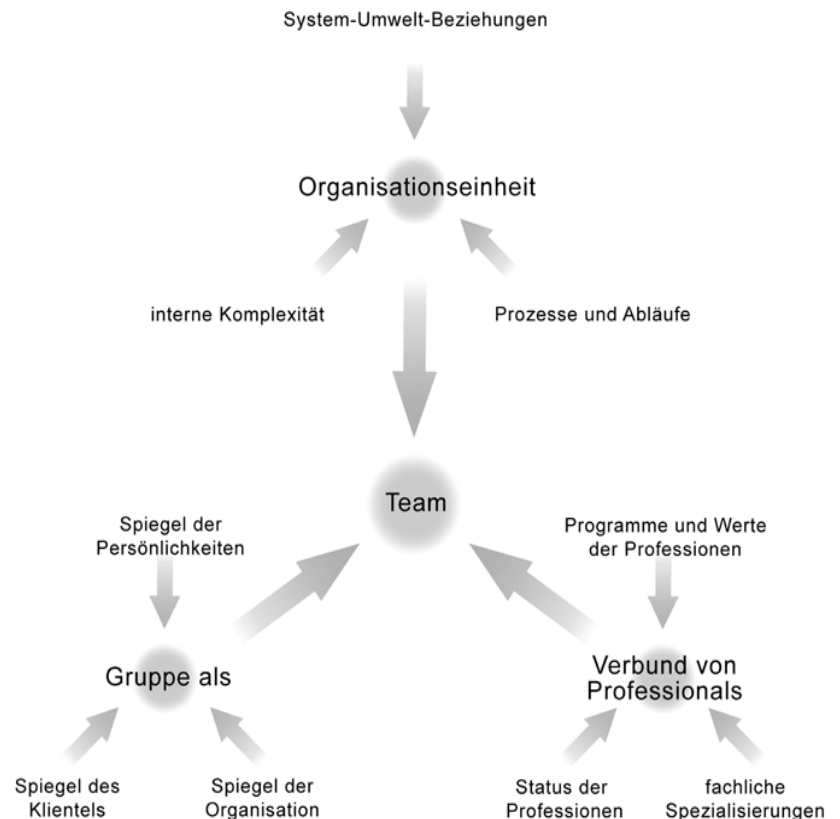
Die Beratung von Teams

- BeraterInnen von Teams brauchen ein Verständnis des Teams als Gruppe, als Organisation und als Verbund von Professionals, die jeweiligen Referenztheorien, Settings und Verfahren
- Supervision, Teamentwicklung/OE müssen zur Identitätsbildung und aus berufspolitischen Gründen Prämierungen einer Dimension vornehmen, sonst lassen sie sich nicht unterscheiden.
- Auftragsbezogen können die Prämierungen im Laufe der Beratung wechseln



Ausblick zur Beratung von Teams

- Andere Typen von Teams, z.B. aus dem Produktionsbereich, in denen Technik und Verfahren im Mittelpunkt stehen, erfordern andere Modelle, Triadentrias` und Tools
- Teamberatung durch Interne und/oder Externe und/oder Vorgesetzte braucht unterschiedliche Konzepte (Pühl 2000)
- **Differentielle Teamberatung** ist nötig. Es kann nicht ein Modell von Teams und ein Konzept von Teamberatung geben



III. Interne und externe Beratung

- Externe Beratung und Freiberuflichkeit hatte lange einen höheren **Status** als Interne Beratung.
- Interne Beratung ist mittlerweile hoch professionalisiert und ausdifferenziert in Bezug auf **Aufgaben und die Verortung in der Aufbauorganisation**.
- Viele größere Unternehmen und Organisationen haben mittlerweile **Geschäftsprozesse und Qualitätsstandards** für Beratung entwickelt und machen Beratungscontrolling
- Es gibt vielfältige **Kooperationsnotwendigkeiten** und auch Abhängigkeiten.
 - Akquisition von Aufträgen/ Einkauf von externen Beratung (Gatekeeperfunktion)
 - Wer macht die Indikationsstellung? Beide und doppelt?
 - Wer bestimmt das Ziel und die Gestaltung der Beratungssettings? Beide?

III. Interne und externe Beratung

- **Professionelle Standards** für *die Kooperation*
 - Balance finden zwischen Aufträgen geben/ abarbeiten und Beratung über Beratung machen/ annehmen
 - Gemeinsam klären, wo interne und wo externe Beratung angemessener ist
 - Arbeit in **insider-outsider-teams in OE Projekten**:
 - Gemeinsame Projektleitung mit klarer Aufgabenteilung und guter Rollenklärung
 - Arbeit mit Spiegelungen im Beraterinnensystem
 - Denn Kultur, Grundannahmen und Werte kann man nicht von Außen erkennen und man sie nicht von Innen erkennen

Soll das ein Axiom werden???
 - Abstimmung zwischen allen BeraterInnen, die parallel in verschiedenen Beratungssettings arbeiten (Vernetzung und Rückkopplung)

Konsequenzen aus der Betrachtung des Wandels

- Konsequenzen für die **Beratungspraxis**

u.a.: Beraterinnen sollten **auftragsbezogen**

- das Setting / die Beratungsarchitektur
- die Beteiligung von internen und externen BeraterInnen sowie Führungskräften
- die Programme /Programmkombinationen
- die Mischung von Reflexion, Wissensvermittlung und Umsetzung

designen = Beratung über Beratung machen, bevor sie ein Format anbieten; zu Beginn als Beraterin und nicht z.B. als Supervisor auftreten

- Für die **Ausbildung** von Beratern

- Von den Kundengruppen her ausbilden (Einzel-, Team- und Organisationsberatung) - **crossover statt formatorientiert**
- Die BeraterInnen zu Spezialisierungen ermuntern = **Profilentwicklung** (Expertise für Organisationstypen, Professionen, Funktionen, Problemspezialisierung)

Konsequenzen

- Für die **Berufspolitik**
 - Es sollte einen (Dach-) **Verband für berufs- und organisationsbezogene Beratung** geben. Oder noch weitergehend:
Für Beratung und Weiterbildung
 - Sonst muss beim Aufkommen eines neuen Formats immer wieder ein neuer Verband gegründet werden – Mehrfachmitgliedschaften/
Konkurrenzen
- Für die Entwicklung einer **Beratungswissenschaft**
 - **Differentielle Beratungslehre**
 - im Rahmen einer **transdisziplinären** und projektförmigen
Beratungswissenschaft für berufs- und organisationsbezogene
Beratung.
 - Unabhängigkeit von den klassischen Disziplinen durch **eigene
Axiome** und eine **stärkere Anbindung an die Praxis**

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Wie wir uns wandeln -
Ein Rückblick auf 25 Jahre
Beratungstheorie
und -praxis

Jubiläumsfachtagung:
Triangel-Institut, Berlin
14.6.2008

