

Beratung: Ein Prozess der Co-Produktion

Dr. Maria L. Staubach, Frankfurt/M

1. Erfolgreiche Beratung

Beratung als Prozessberatung verstanden, so wie hier zugrunde gelegt, steht als Oberbegriff für eine Reihe an unterschiedlichen professionell organisierten Kommunikationsprozessen. Dazu zählen u.a. Therapie, psychosoziale Beratung, Supervision, Coaching und organisationale Beratung mit ihren jeweils ausdifferenzierten Formen an Dienstleistung. Dieser Beratungsbegriff grenzt sich von Beratungsleistungen zu spezifischen Fachinhalten ab. Immer jedoch ist ein Charakteristikum gegeben. Es treffen mindestens zwei Interessensparteien aufeinander: Der Kunde, der nach Beratung anfragt und der Berater, der Beratungsleistung zur Verfügung stellt. Dabei entsteht bereits mit der Anfrage des Kunden eine Beziehung zwischen den zwei Interessensparteien, die von Wünschen, Angeboten, Rückmeldungen, Verhandlungen, Absprachen und Vereinbarungen geprägt ist.

Der Kunde stellt in der Regel ein ganz spezifisches Anliegen vor und signalisiert damit Handlungsbedarf. Implizit oder explizit wird zugleich schon von ihm eine Vorstellung angeboten zu dem gewünschten Ausgang, dem Ergebnis der Beratung.

Die Darstellung von Wünschen und Zielen, zu deren Erfüllung der Kunde um *Mit-Hilfe* anfragt, erlaubt mindestens zwei grundlegende Interpretationen. „Ich, Kunde, bin mit meinem eigenen Latein am Ende! Ich habe mehr oder weniger große eigene Anstrengungen unternommen, mir Stolpersteine mit eigener Kraft aus dem Wege zu räumen. Jetzt sind meine Fähigkeiten erschöpft. Ich bin auf der Suche nach Unterstützung.“ *und* „Ich frage einen Experten und hoffe, dass ich brauchbare, nützliche, hilfreiche Antworten erhalten werde, mit denen ich etwas anfangen kann, die mich wieder handlungsfähig machen.“

Gelingt es dem Berater die Anfrage des Kunden mit dieser konstruktiven Haltung zu sehen, so hat er bereits alles dafür getan, die Anfrage als ein erstes Kooperationsangebot des Kunden zu interpretieren. Mit dieser konstruktiven Unterstellung kann bereits zum

Zeitpunkt der Auftragsklärung eine erste Voraussetzung für erfolgreiches Handeln geschaffen werden. Der Berater wird von dem Kunden alle Informationen einholen, die ihn in die Lage versetzen diesem ein erstes für ihn passendes Angebot vorzuschlagen. Schon in diesem Stadium des Prozesses entscheidet die Qualität der Gesprächsführung über eine erfolgreiche Weichenstellung von Beratung. Beide Seiten produzieren eine einstweilige Absprache, ein vorläufiges Ergebnis durch aufeinander bezogene Kommunikationsschritte. Diese für die Beratung sensible und bedeutende Startoperation, die Klärung des Auftrages aus den Anliegen des Kunden und des Beraters, entscheidet wesentlich über die Entwicklung von Vertrauen zwischen den Parteien (den Aktanten) und damit über den weiteren Prozess der Beratung.

Erfolg wird sich im Verlauf des Prozesses immer wieder dann einstellen, wenn der Berater sich exakt am Bedarf und den Bedingungen des Kunden ausrichtet. Der Berater benötigt dazu relevante Informationen aus der Hand des Kunden. Er ist sozusagen darauf angewiesen von einer Position des Nichtwissens bezüglich der Lage seines Gegenübers auszugehen. Er ist nicht der Experte für diesen Part. In seinem Lebens- und Berufskontext verfügt nur der Kunde selbst über Expertise. Nur in enger Abstimmung mit ihm kann der Berater sein Angebot passgenau formen, die gewünschten Veränderungen vorschlagen und unterstützen. Berater und Kunde arbeiten in einem Prozess der Co-Produktion mit verteilten Aufgaben und Verantwortungen auf ein gemeinsam vereinbartes Ergebnis hin.

Kompetenzen sind von Seiten des Beraters erforderlich, um diesen aufeinander bezogenen Prozess aufrecht zu erhalten, indem neben Kooperationsbereitschaft auch Vertrauen als Voraussetzung benötigt wird.

Erfolg in der Beratung kann sich folglich nur durch Verhandlungsführung zu tragfähigen Abstimmungen und Kompromissen einstellen. Diese Leistung ist Aufgabe des Beraters. Mit dem bisher Gesagten zeichnet sich zugleich eine notwendige Veränderung im Status des Beraters ab. In dem Maße, wie es gewünscht ist, den Kunden aktiv an der Mitgestaltung der Beratung einzubeziehen, muss über die Einräumung einer wie auch immer definierten Verantwortlichkeit des Kunden nachgedacht werden.

2. Klassische Beratungsdilemmata

Beratung als eine besondere Form von Kommunikation unterliegt demzufolge den Voraussetzungenlasten von Kommunikation. Wenn der Kunde, wie ausgeführt, seinen Wunsch nach einem erfolgreichen Beratungsergebnis artikuliert, bleibt die Fragen zu erörtern, was sich *hinter* diesem Anliegen *verbirgt*. Der Hintergrund seiner Interessenslage kann vom Berater bestenfalls erahnt werden. Da beide nicht miteinander denken können, bleibt dies ein unbefriedigendes Ergebnis von Vermutungen, Erahnungen, freien Interpretationen. Jede dieser Spekulationen kann von dem Kunden zurückgewiesen werden, sagt sie doch mehr über das Denken des Beraters aus, als über die Interessen und Wünsche des Kunden. Alle Praktiker wissen, dass das schnelle Verstehen der Lage des Kunden und das darauf aufbauende zu voreilige Rat geben mit hohem Risiko belegt ist. In der Regel führt es eher zu Misserfolgen denn zu einer nachhaltigen vom Kunden akzeptierten und verantworteten Veränderung. Was also ist zu tun? Wie kann der Berater dieser Falle entkommen? Wie kann es ihm gelingen, seine persönlichen Anschauungen nicht selbst zum Maß der Dinge werden zu lassen?

Gelingt es ihm offen zu sein gegenüber der Logik des Kundenanliegens, bietet sich dem Berater Einsicht in Sichtweisen und Denksätze seines Gegenüber. Sie sind es, die von Relevanz für den Beratungsprozess sind. Sie gilt es demzufolge zu erfragen und herauszuarbeiten, d.h. sie kommunikabel zu machen. Nur durch Kommunikationsakte kann ein verlässlicher Zugang zum Denken der beteiligten Personen gewährt werden. Denkweisen, Interessenslagen und Nutzungsmodalitäten des Kunden werden Gegenstand von Kommunikation. Damit werden sie „sichtbar“ und verhandelbar. Sie können hinterfragt und abgewogen werden, ihre Nützlichkeit kann geprüft und mögliche Alternativen erörtert werden. Der Kunde kann Angebote zurückweisen, die ihm unpassend erscheinen. Er kann sich gegen Interpretationen verwehren, die für ihn unstimmig sind. Er kann Lösungsvorschläge auf ihre Nützlichkeit für seinen Bedarf prüfen.

Nun kann man sich gut vorstellen, dass in einem solchen co-produktiven Gesprächsverlauf jederzeit Differenzen auftreten können. Dissens ist unbedingt in diesem Geschehen mitzudenken. Kommunikation muss keineswegs zu einem schnellen Konsens führen, denn sowohl die Annahme als auch die Ablehnung eines Vorschlages, einer Interpretation, einer Bewertung ist in gleicher Weise möglich. Dies birgt immer sowohl Risiko als auch Anschlussfähigkeit für die Kommunikation zwischen Berater und Kunde. Entschei-

dend bleibt dabei, inwieweit es dem Berater gelingt einen Kommunikationsabbruch zu verhindern. Auftretender Dissens muss keineswegs dazu führen. Ganz im Gegenteil: Differenzen sind zwar extrem bedrohlich für Kommunikationserfolg, jedoch nur wenn sie nicht erkannt und verhandelt werden. Es ist davon auszugehen, dass gerade durch Differenzen wertvolle Informationen gewonnen werden, ja dass sogar das Herausstellen von Differenz als eine Ressource zur Erweiterung von Handlungsoptionen genutzt werden kann. Immer vorausgesetzt, der Berater verfügt über entsprechende Kompetenzen, die grundlegend darauf aufbauen, die Überzeugungen des Kunden herauszuarbeiten. Sie sollen der Maßstab des Handelns sein können.

Die skizzierten Probleme von *Autonomie* (der Kunde entscheidet aufgrund eigener Referenzsysteme über die Annahme eines Angebotes) und *Kontingenz* (der Kunde kann sowohl in erwarteter als auch in nicht erwarteter Weise auf das Beraterangebot reagieren) sind für Kommunikation hoch risikohaft und führen allzu leicht Misserfolge mit sich.

Um diesen Dilemmata hilfreich, im Sinne des Kunden begegnen zu können, stellen sich Anforderungen an den Berater. Gefragt ist vor allem der konstruktive Umgang in einer sich oft widersprüchlich darstellenden Situation. Der Berater kann nur hilfreich sein, wenn er es vermag, dem Kunden einerseits etwas Neues anzubieten und zugleich sich an dessen Logik von Nützlichkeit zu orientieren; sich also nicht zu weit von dessen Ansichten zu entfernen. Durch kooperative, verhandelnde Kommunikationen können Berater und Kunden als Co-Produzenten Handlungsoptionen und deren Konsequenzen erörtern und damit zu risikoabgewogenen, einschätzbaren Entscheidungen gelangen.

Weiterbildung in systemischer
Therapie- und Beratungspraxis
Grundkurs 2007
Start: 09.-10.03.2007
weitere Informationen unter www.istup-ffm.de

Um dies realisieren zu können erhalten dem angemessene Kompetenzen an Bedeutung.

3. Kompetenzen des Beraters

Zurückblickend auf die Frage: Wie können unter dem Eindruck klassischer Beratungsdilemmata, Beratungsprozesse dennoch einem erfolgreichen Ergebnis zugeführt werden, zeigt sich, dass Kunden ein qualitativ hoch wirksames Vorgehen des Beraters erwarten. Dies macht konsequenter Weise eine Haltung der Offenheit notwendig, die einhergeht mit der kontinuierlichen Prüfung von neuen Erkenntnissen und Entwicklungen. Die Suche

des Beraters muss sich an der Frage messen lassen: Gibt es wirksamere Methoden, als die von mir bereits eingesetzten? Durch die grundsätzliche Bereitschaft sich an Theorie zu orientieren, kann er Kenntnis zur Wirksamkeit und Verbesserung von Beratungsmethoden erwerben. Die Bedeutung von Wissenschaft für das praktische Handeln des Beraters liegt in ihrer Abgrenzung gegenüber Ideologien und Weltanschauungen und der eindeutigen Hinwendung zu einem Fundus an strukturiert aufgebautem Wissen, das sich mit neuen Fragestellungen immer weiterentwickeln kann.

Wissenschaft bietet dem Praktiker einen Hintergrund zur Reflexion. Sie erlaubt ihm auf Glaubensbekenntnisse, Bestrafungsrituale, private Logiken sowie moralisierende und pädagogisierende Vorgehensweisen zu verzichten.

Schon mit der Wahl eines passenden Kommunikationsmodells entscheidet der Berater grundlegend über den Umgang mit Beratungsdilemmata. Kommunikation verstanden auf dem Hintergrund der Theorie sozialer Systeme geht eben davon aus, dass der Empfänger der Information selbst über die für ihn gültige Bedeutung entscheidet. Denn der Sender der Botschaft kann seine Bedeutungsgebung der Information dem Empfänger nicht mit auf den Weg schicken. Sie bleibt bei ihm. Erst durch gegenseitigen Austausch, durch Kommunikation, kann Konsens oder Differenz ermittelt werden. Dies wird ein Ergebnis von Verhandlung sein. Verstehen wird damit zu einem Prozess der *Verständigung* und ist Ergebnis von Konsensbildung, nicht Ergebnis von korrekter Übertragung und schon gar nicht Ergebnis eines Sich-in-den-Kunden-Hineinfühlens. Herkömmliche Informations- und Nachrichtentheorien, wie die unverwüsthliche Sender-Empfänger-Theorie, die für einfache, triviale, technische Systeme als Erklärungsmodell ausreichend ist, bleibt in Beratung zwar eine oft vorgefundene lieb gewonnene Vorstellung, jedoch ohne Nährwert für ein professionelles Verständnis von Kommunikation.

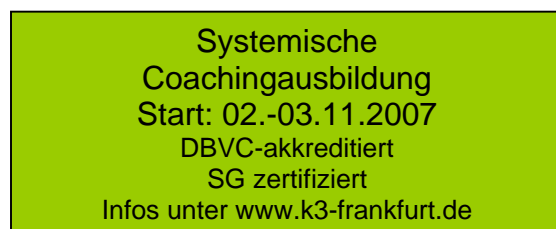
Die Fähigkeit des Beraters mit theoretischem Wissen umgehen zu können, es als eine Referenz für seine Praxis einsetzen zu können, wird in der Literatur als *eine* der Grundlagen professionellen Handelns gewertet.

Die Wahrscheinlichkeit, dass das Angebot des Beraters von seinem Kunden angenommen wird, steigt dann, wenn es ihm gelingt sein Handeln, seine Kommunikationen zu reflektieren und zu bewerten. Beratung kann nicht auf alltägliche Kommunikation zurückgreifen. Sie benötigt demzufolge professionelle kommunikative Kompetenzen, ohne dass dem Berater ein fertiges komplettes Handlungspaket zur Verfügung steht. Er hat somit gar keine Alternative als sein Handeln zu reflektieren. Er wird es i.d.R. dann tun, wenn

Schwierigkeiten auftreten, wenn der Prozess ins Stocken gerät oder die Beteiligten mit dem Ergebnis bzw. dem Vorgehen unzufrieden sind. Wenn also rückwirkend bereits stattgefundenes Handeln zu klären und zu prüfen ist. Handeln sollte aber auch dann reflektiert werden, wenn unbekannte Situationen erwartet werden. So kann gedanklich zukünftigen Erwartungen begegnet werden, in dem sie thematisiert, d.h. zum Gegenstand von Kommunikation werden können. Anhand von Best-case bzw. Worst-case Szenarien kann die erwartete Situation durchgespielt werden. Der Berater kann also einerseits rückblickend seine Leistung überprüfen, um sodann auf dieser Grundlage seine zukünftige Praxis aufzubauen, zu verbessern und weiterentwickeln. Reflexionsfähigkeit heißt für den Berater Entwicklung von Professionalität; sie ermöglicht ihm die *Verwertung* von beruflichen Erfahrungen. Anders formuliert: Berufsethik ersetzt den erhobenen Zeigefinger des Moralisierens.

So bedeutsam die Fähigkeit zur Orientierung an den passenden Theoriemodellen und die Fähigkeit der Reflexion von eigener Praxis sind, ohne steuernde Techniken wäre der Berater dem sich verselbständigenden Prozess hilflos ausgeliefert. Kein Kunde wäre damit einverstanden. Könnte er doch in privaten Gesprächen genau dies ohne Honorar angeboten bekommen. Verhandlungskompetenzen werden i.d.R. anderen Dienstleistungen viel eher zugeordnet als einem Prozessberater. Jeder Auto-, Versicherungs- oder Hausverkäufer etc. muss sich an seinen Kompetenzen des Aushandelns bzw. Verhandeln messen lassen können und wenn dies nicht zur Zufriedenheit seiner Kunden erfolgt, ist der Abbruch der Verhandlungen als ungewünschtes Ergebnis bekannt und gefürchtet. Über Verhandlungskompetenzen in der Beratung zu verfügen erscheint dagegen nur sehr verhalten an Bedeutung zu gewinnen. Wenn hier im Rahmen von Beratung von Steuerungstechniken die Rede ist, so sind konkrete unmittelbare Instrumente der Intervention gemeint. Interventionen bezeichnen die Handlungen des Beraters, die auf seine Kunden bezogen sind. Es sind zielgerichtete Kommunikationen, die durch Sprache vermittelt und koordiniert werden. Wesentlich dabei ist nicht das Erreichen eines einmal definierten Ziels unter allen Umständen, es ist vielmehr das auf ein Ziel hin zwischen Berater und Kunde vereinbarte absichtsvolle Handeln und die damit verbundenen Strategien, die Beratung zur Co-Produktion werden lassen und damit den Prozess als kommunikatives Verhandeln charakterisieren. Die dazu notwendige Bereitschaft und Befähigung des Beraters bietet ihm die Option angesichts von Beratungsdilemmata Handlungsfähigkeit herzustellen und zu erhalten. *Respektlosigkeit* gegenüber den scheinbar unauflösbaren

Problemen ist ein extrem hilfreiches Konzept, das vor lähmenden Ideen und Gewissheiten schützt. Als besonders hilfreich erweist sich vor allem, die Perspektive des *So-tun-als-ob* einzunehmen. So tun als ob es einen gesicherten Weg der Lösung gibt, so tun als ob das Ziel des Kunden erreichbar ist, so tun als ob das Programm erfolgreich durchgeführt werden kann, bietet praxistaugliche Orientierungs- und Handlungshilfen. Selbstverständlich wird dieses Vorgehen nur durch Abwägen, Prüfen, Infrage stellen, Verwerfen und Alternativen zu entwickeln sein. Dabei dürfen Differenzen in diesen Szenarien auftreten; sie sind sogar erwünscht. Nur Eines sollte nicht riskiert werden. Das ist der Abbruch von Kommunikation. In diesem Vorgehen sind vor allem der Einsatz von Fragetechniken, von Mehrfachbeschreibungen, die Entwicklung von Hypothesen und Szenarien, die Klärung des Referenzrahmens des Kunden, eine fortlaufende Anliegen- Auftragsklärung, der Einsatz von Kooperationsstrategien u.a.m. unabdingbar; ein Repertoire an Kompetenzen, ohne das die Steuerung des co-produktiven Prozesses und des Aushandelns undenkbar wären.



4. Co-Produktion heißt Relationierung des Expertentums

Jede Überlegung zu Co-Produktion beginnt mit einer Einschränkung des Expertenstatus für den Berater, mit einer gegen den Trend laufenden Modellbildung von Kommunikation. Diese Einschränkung vollzieht sich durch die gegenseitige Bezugnahme der Kommunikanten: Berater und Kunde. Der Experte im Prozess der Beratung muss neu definiert werden. Nicht mehr der charismatische, unendlich kluge Berater, dem es zu folgen gilt, sondern das Miteinander der beiden Seiten wird beleuchtet. Die reflexive Beziehung zwischen Kunde und Berater erfährt im co-produktiven Verlauf von Beratung eine Relationierung, die nicht statisch festgeschrieben werden kann.

Sie unterliegt einer sich verändernden Dynamik und orientiert sich an relevanten Regeln, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben. So wird der Berater z.B. in der Auftragsklärungsphase stärker seinen Expertenstatus vertreten müssen als im fortgeschrittenen Beratungsprozess. Denn zur Auftragsklärung wird unbedingt die Positionierung des Beraters notwendig, was kann er dem Kunden mit seinem spezifischen Anliegen anbieten, wie kann er relevante Informationen erfragen, um den Referenzrahmen des Kunden erfassen zu können. Im Verlauf der Beratung liegt das Gewicht durchaus immer wieder auf der Expertise des Kunden. Das Angebot des Beraters muss für ihn passend sein und dies kann nur er entscheiden, denn er wird die Verantwortung für die Umsetzung tragen müssen. Hier soll er die Rolle des Experten als Kundiger seines Lebens, seines Berufes, seines Tätigkeitsfeldes übernehmen. Dem Berater liegt keinesfalls die ganze Last und Verantwortung des Gelingens alleine auf den Schultern. Das Praxiskonzept Co-Produktion zeigt einen nachvollziehbaren anderen Weg auf, es zeigt einen Entwicklungsprozess auf, an dem alle Beteiligten ihren produktiven Beitrag leisten.

Literatur:

- Cecchin, G. et.al. (1993) Respektlosigkeit: Eine Überlebensstrategie für Therapeuten. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Schmidt, S.J.(2000). Kommunikationen über Kommunikation über Integrierte Unternehmens-Kommunikation. In: M. Bruhn et.al (Hrsg). Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S.122-141.
- Schwertl, W. (2001). Kommunikative Kompetenz. In: G. Bergmann et.al. (Hrsg.) Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied: Luchterhand, S.313-325.
- Staubach, M.L. (2006). Relationiertes Expertentum. Konzeptionelle Grundlage für die Qualifizierung von Organisationsberatern unter dem Fokus Co-Produktion in Beratung. Promotion FS-Universität Jena

K3 Beratergruppe Frankfurt
Zeißelstraße 11
60318 Frankfurt

Telefon: 069/9055999-0
E-Mail: office@k3-frankfurt.de
Homepage: www.k3-frankfurt.de