

> **Thorsten Veith** (M. A.) ist Geschäftsführer des Instituts für systemische Beratung (ISB) in Wiesloch (D), Lehrbeauftragter an Universitäten, Berater im Profit- und Non-Profit-Bereich, Seminar- und Workshopleiter (Beraterausbildung für Junior Professionals und Berufsorientierung für junge Erwachsene), veith@isb-w.de

> **Susanne Meyer** (Diplom-Pädagogin) ist Mitarbeiterin am Institut für systemische Beratung, verschiedene Tätigkeiten in Bildungs- und Wirtschaftskontexten als Projekt-, Seminarleiterin und Beraterin, meyer@isb-w.de



Institut für systemische Beratung (ISB): www.isb-w.de

Zukunft der Beratung – Integration und Meta-Professionalität

Wie wird sich das Feld der Beratung zukünftig entwickeln? Welche Schulen werden sich durchsetzen? Wie können passende Formate aussehen? Wie werden sie nachhaltig wirksam? Welche Kompetenzen brauchen Beraterinnen und Berater? Wie wird das Zusammenspiel interner und externer Beratung aussehen? In diesem Beitrag möchten wir unsere Ideen zu diesen Fragen anhand verschiedener Aspekte von Integration und Meta-Professionalität vorstellen.

Integration von Ansätzen, Formaten und Beiträgen

Verstärkte Integration halten wir in den Beratungsansätzen, den Beratungsformaten sowie den Beiträgen von internen und externen Beratern für sinnvoll. Warum? In der Auseinandersetzung mit dem Thema Beratung findet sich häufig eine starke Abgrenzung der Schulrichtungen.

Diese Abgrenzung hat zum einen eine identitätsstiftende Wirkung in der Beraterzunft, sodass jeder einzelne Berater für sich prüfen kann, wo er sich professionell beheimatet fühlt. Zum anderen führt die Ausdifferenzierung zu einer Markttransparenz: Man weiss, was man anbietet bzw. was man einkauft ... Aber weiss man das wirklich?

Lassen sich Beratungspraktiken randscharf voneinander trennen? Sicherlich sind Unterschiede in der Ausrichtung der Beratungstätigkeit erkennbar. Der Fachberatung spricht man ein anderes Verständnis ihrer Expertise zu als der Prozessberatung, und doch gibt es Beratungsanlässe, diese Richtungen situativ und kontextbezogen miteinander zu verbinden. Neben einer Klarheit über die Rolle und den Auftrag steht für uns eine ressourcenorientierte und entwicklungsförderliche Haltung bezogen auf Mensch und Organisation im Fokus des Beratungshandelns.

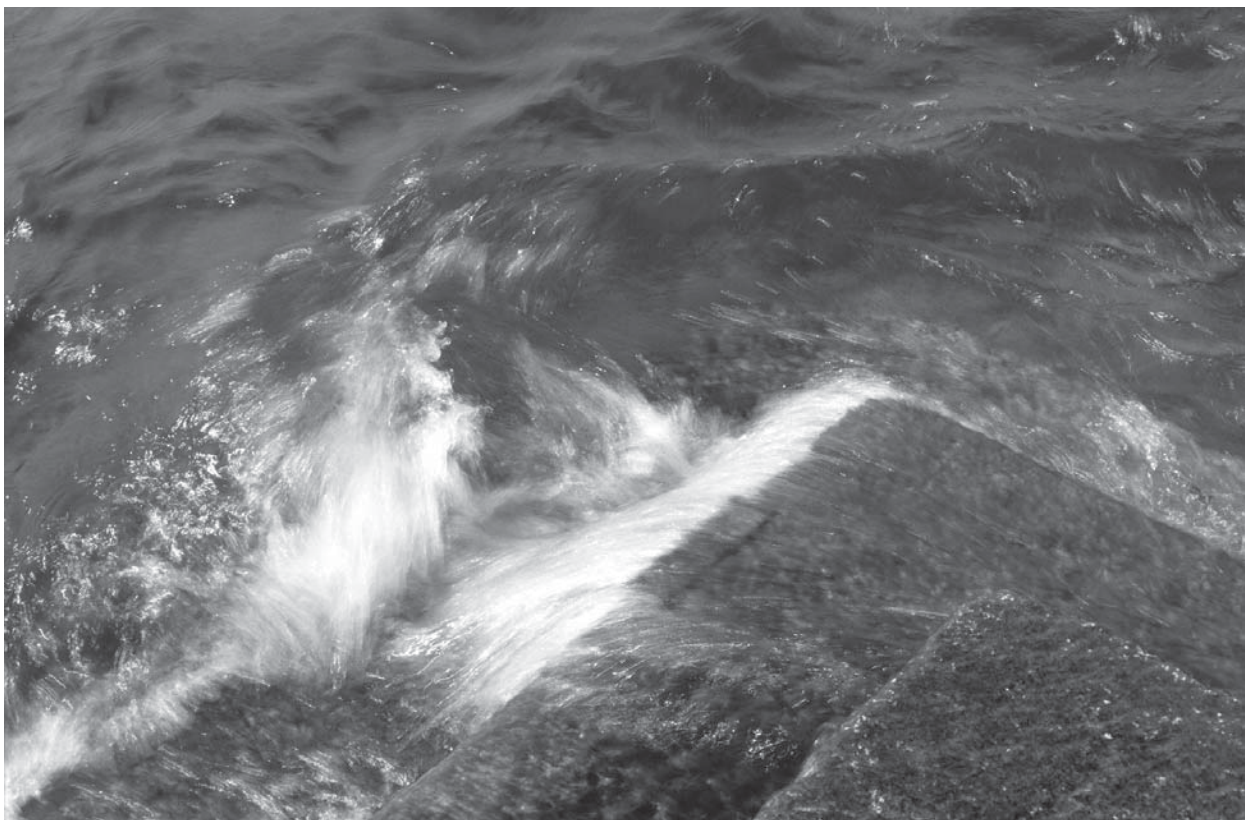
In unseren Beratungsausbildungen verstehen wir den systemischen Ansatz als eine übergeordnete Perspektive und ermutigen die Teilnehmer dazu, die verschiedenen

Beratungsansätze, ihre Erfahrungen und ihre Persönlichkeit in der Praxis anzuwenden. «Die Zusammenstellung macht den Blumenstrauß einzigartig und nicht der Anspruch, Blumen zu enthalten, die in anderen Bouquets nicht zu finden sind.»

In der Praxis erleben wir diese Integration. Künftig wäre es sicherlich hilfreich, diese Integration stärker öffentlich zu benennen und den Dialog über Beratungsrichtungen eher über die Komposition, also das Verbindende und das Ergänzende, denn über das Unterschiedliche und das Abgrenzbare zu führen. Ein ähnliches Plädoyer möchten wir in Bezug auf die Beratungsformate halten. Die Beratungstätigkeit sollte in die Organisationskultur integriert und gleichzeitig integrierend stattfinden. Neben einer intelligenten und ressourcenschonenden Verknüpfung von Einzelmassnahmen sollten die Massnahmen auch die verschiedenen Hierarchieebenen integrieren, um fragmentarisch und beispielhaft die Komplexität der Organisation widerzuspiegeln und Veränderung möglich zu machen.

Wir möchten dies anhand einer Teamentwicklung verdeutlichen. Häufig finden Teamentwicklungen horizontal statt, das heisst, es werden Prozesse auf einer gleichen Hierarchieebene angeschaut, analysiert und Veränderungen initiiert. Manche organisationsbezogenen Schwierigkeiten liegen jedoch zwischen den Hierarchien und in der Kommunikation zwischen den Ebenen. Um eine Veränderung nachhaltig im Sinne einer Organisationsentwicklung zu verankern, kann es erforderlich sein, die Führungsketten im Beratungsprozess mit abzubilden und eine vertikale Teamentwicklung umzusetzen.

Intern kommt hier Know-how und Verantwortung für Unternehmenspassung und Nachhaltigkeit zu. Externe sollten eine klare Expertise für Themen, Architekturen und Didaktiken mitbringen, die das Unternehmen nicht im Hause verfügbar hat und die in der Art und Weise, der Kultur der Umsetzung und der Implementierung zur Organisation passt. Kooperation zwischen internen und externen Beratern bedeutet, über diese Fragen Dialog zu halten und die Rollen und Produkte gemeinsam entsprechend auszurichten.



Zum Beratungsverständnis in der Zukunft gehören für uns auch die Bewusstheit hinsichtlich professioneller Rollen in Organisationen und das gelungene Zusammenspiel zwischen Internen und Externen. Hier hilft zur Veranschaulichung die Theatermetapher. In der Theatermetapher gesprochen, nimmt man hier die Perspektive der Rollen ins Blickfeld, mit welchen Rollenverständnissen die verschiedenen Mitspieler des Stücks vor, auf und hinter der Bühne stehen. Für uns interessant sind dabei die Rollen des Intendanten, des Regisseurs und des Schauspielers. Den Intendanten kann man beschreiben als denjenigen, der über die Art und Weise, wie und was im Theaterhaus gespielt wird, entscheidet und für die Programmatik steht. Der Regisseur trägt die Verantwortung für die konkrete Inszenierung auf der Bühne, mit den passenden Schauspielern in den passenden Rollen und in einem typischen Inszenierungsstil (z. B. der Architekt eines Veränderungsprozesses). Er kennt die Rollen und Rollendrehbücher und kann einschätzen, welche Personen in welche Rollen im Stück hineinwachsen können. Bleiben schliesslich die Schauspieler selbst, die als konkrete Rollenträger auf der Bühne agieren (z. B. Berater in einem Teamevent/ Fachexperte für Arbeitszeitmodelle).

Wie sieht dieses Zusammenspiel der Rollen in Organisationen aus? Aus unserer Perspektive sollten sich Interne als Kulturträger und Kulturverantwortliche sowie als Träger von Organisations-Know-how mehr und mehr als Intendanten und Regisseure sehen und verstehen. Sie kennen das Drehbuch und die Rollen und sie werden in ihrer Drehscheibenfunktion zukünftig mehr

gefordert sein. Und wir unterscheiden zwischen der Tagesregie, die für die hochwertige Darstellung des Stücks an diesem Tag zu sorgen hat, und der Neuinszenierungsregie eines Stücks. Für beide Formen braucht es unterschiedlich gelagerte Kompetenzen, Wesenszüge der Rollenträger und Kreativitäten. Schauspieler, Externe wie Interne, nehmen leichter ihre Rolle ein, wenn es eine gute und kompetente Regiefunktion gibt und die Rollen klar beschrieben sind.

Doch wer tendiert im Alltag zu welchen Rollen? Wer möchte welche Rolle spielen? Wer ist für welche Rolle kompetent? Sehen sich nicht die Internen vielmehr als Schauspieler im Stück der Organisation? Und werden nicht Ressourcen leichter für die Schauspielrollen eingesetzt, was Schauspielrollen attraktiver erscheinen lässt. Hier plädieren wir für ein grösseres Bewusstsein für Regie- und Intendantenrollen und wollen gleichzeitig aufmerksam machen auf die hohen Anforderungen an Regiekompetenz, die im Rahmen der Professionalisierung entwickelt werden sollte. Ein bewusster Dialog über das Rollengefüge schützt davor, in ein Einbahnstrassen-Denken zu verfallen. Die Botschaft an dieser Stelle soll nicht sein, dass Interne keine Schauspieler und Externe keine Regisseure sein sollen, sondern dass das Aushandeln und das Ausbalancieren der Rollen im Zusammenspiel den besonderen Mehrwert ausmachen. Eine Arbeitsteilung zwischen immer besser ausgebildeten internen Beratern mit hoher Steuerungskompetenz und spezifisch hinzugezogenen externen Beratern steht als Garant für die interne Verankerung von Verantwortung für die Umsetzung.

Mit der Theatermetapher soll auch ausgedrückt werden, dass es für ein gutes Stück mit positiver Resonanz alle Rollen und ein Zusammenwirken, das heisst eine Kooperation der Rollen braucht. Es macht aus vielen Perspektiven Sinn, den Dialog über Rollenverständnisse und Rollenzuschnitte immer wieder neu zu führen.

Meta-Professionalität

Menschen in Organisationen, Interne wie Externe, haben keine einzelnen Rollen mehr inne, sondern häufig ganze Rollenbündel. Für die Beraterzunft gilt, dass sie viele Rollen auf verschiedensten Bühnen in vielfältigsten Inszenierungen bei unterschiedlichsten, oft schnell wechselnden Besetzungen wahrnehmen muss – was bereits Alltag ist. Dementsprechend ist es wenig chancenreich, Professionalität über einen Kanon fester Wissensbestände oder ein festes Repertoire an Vorgehensweisen zu definieren. Es ist eine Meta-Professionalität gefragt, will man nicht in einer Anhäufung von Anforderungen ersticken.

Als Reaktion auf diese Anforderungen versuchen viele, die Übersichtlichkeit herzustellen, indem sie ihren Horizont kleiner machen und dort dann in der Tiefe gründlich arbeiten wollen. Manche Gründlichkeiten machen aber heute in den sehr dynamischen Prozessen keinen Sinn mehr. Die Menschen müssen eine Art von Professionalität erwerben, die sie in verschiedenen, auch schnell wechselnden Rollen ausleben können. Das ist das, was wir Meta-Professionalität nennen.

Auch die professionelle Kompetenz ist somit schwierig zu definieren. Es muss ein Verständnis von Kompetenz entwickelt werden, das vielen Anforderungen gerecht wird und doch zu bewältigen bleibt.

Kompetenz wird nicht rein als persönliche Eigenschaft definiert, sondern Kompetenz hat mit Passung in die Umgebung und mit Passung zur eigenen Persönlichkeit gleichermassen zu tun. Diese Doppelpassung macht Kompetenz im Konkreten aus. Die am ISB entstandene Kompetenzformel bringt dieses Kompetenzverständnis zum Ausdruck:

*Kompetenz in Organisationsfunktionen/in einem Markt =
Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung*

Die Multiplikation macht deutlich, dass minimale Kompetenzausprägung in einer Dimension auch gut entwickelte in anderen Dimensionen minimiert. Wichtig ist neben den vielfältigen Rollen- und Kontextkompetenzen die Passung. Dies trifft auch für Berater, interne wie externe, zu.

Die Beiträge und Produkte der Beratung müssen zu den Persönlichkeiten und zur professionellen Identität der Akteure sowie zu den Herausforderungen und zur Kultur der Organisation passen und dort nachhaltig und pflegbar sein. Die Integrationsverantwortung dafür sollten alle Akteure entsprechend ihren Rollen gemeinsam übernehmen.

Das Institut für systemische Beratung (ISB-Wiesloch) hat sich auf die Qualifizierung von Professionellen im Organisationsbereich spezialisiert und ist eines der erfahrensten deutschen Institute. Es qualifiziert Führungs- und Fachkräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen, in systemischer Beratung und im Coaching sowie in Personal- und Organisationsentwicklung.

Vgl. www.isb-w.de / Download Studienschrift Nr. 104_0911a: Schmid, B., 2009: Randschärfe und Kernprägnanz – Identität durch Abgrenzung?

Vgl. www.isb-w.de / Download, Studienschrift Nr. 064: Schmid, B., Hipp, J., 1998: Vertikale und horizontale Fokussierungen.

Vgl. www.isb-w.de / Download, Studienschrift Nr. 035: Schmid, B., Hehmann, R., 1998: Vertikale Teamentwicklung.

Vgl. www.isb-w.de / Download, Studienschrift Nr. 037: Schmid, B., Wengel, K., 2000: Die Theatermetapher.

Schmid, B., 2003: Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Köln: EHP.

Vgl. www.isb-w.de / Download, Studienschrift Nr. 058: Schmid, B., Messmer, A., 2003: Die Passung von Mensch und Organisation.