

Rezension Nr .1:

Ralph Lambricht

Wildberg, 16.9.2013

Zukunft der Beratung – Integration und Meta-Professionalität

von Thorsten Veith und Susanne Meyer 3/2010

Thorsten Veith ist Geschäftsführer des Instituts für systemische Beratung (ISB) in Wiesloch (D), Lehrbeauftragter an Universitäten, Berater im Profit- und Non Profit-Bereich, Seminar- und Workshopleiter in der Berufsausbildung für Junior Professionals und Berufsorientierung für junge Erwachsene.

Susanne Meyer, Diplom Pädagogin, ist Mitarbeiterin am Institut für systemische Beratung (ISB), sie hatte verschiedenen Tätigkeiten in Bildungs- und Wirtschaftskontexten als Projekt-, Seminarleiterin und Beraterin.

## Kontext

Thorsten Veith und Susanne Meyer greifen in der Schrift die Frage auf, wie sich das Feld der Beratung zukünftig entwickeln wird.

Dabei erörtern sie unter anderem die Fragen, welche Schulen sich durchsetzen werden, wie passende Formate zur Integration aussehen können und wie diese nachhaltig wirksam werden.

Die Kernfragen sind:

- Welche Kompetenzen brauchen Beraterinnen und Berater?
- Wie wird das Zusammenspiel interner und externen Berater aussehen?

In der Schrift der Autoren werden ihre Ideen zu o.g. Fragen anhand verschiedener Aspekte von Integration und Meta-Professionalität vorgestellt.

## Inhalt

Der Inhalt der Schrift besteht aus 2 Teilen:

- Integration von Beratungsansätzen , Formaten und -Beiträgen
- Meta-Professionalität

Es wird eine verstärkte Integration von Beratungsansätzen, Formaten und Beiträgen von internen und externen Beratern als sinnvoll erachtet. Im Zusammenhang mit Beratung, so die Autoren, findet oftmals eine starke Abgrenzung der Schulrichtungen statt. Diese Abgrenzung hat mehrere Seiten: einerseits eine identitätsstiftende Wirkung in der Beraterzunft, andererseits mehr Markttransparenz bezüglich Angebot und Nachfrage. Die Schrift stellt dies aber gleichzeitig wieder in Frage.

Es wird dargestellt, dass Menschen in Organisationen, interne wie externe, keine einzelnen Rollen mehr haben, sondern häufig ganze Rollenbündel. Dies würde für die Beraterzunft zur Folge haben, dass sie viele unterschiedliche Rollen auf verschiedenen Bühnen in vielfältigsten Inszenierungen mit oft wechselnder Besetzung wahrnehmen muss, was bereits Alltag wäre.

## Teil 1 – Integration von Beratungsansätzen, Formaten und Beiträgen

Thorsten Veith und Susanne Meyer sagen aus, dass Unterschiede in der Ausrichtung der Beratungstätigkeit zu erkennen sind. Der Fachberatung schreibt man, laut den Autoren, mehr Expertise zu als der Prozessberatung und doch gäbe es Beratungsanlässe, diese Richtungen situativ und kontextbezogen miteinander zu verbinden. Für die Autoren steht neben der Klarheit der Rolle und des Auftrags eine ressourcenorientierte und entwicklungsförderliche Haltung bezogen auf Mensch und Organisation im Fokus des Beratungshandelns. In der Praxis erleben wir lt. den Autoren die Integration bereits, doch sie wünschen sich diese Integration öffentlich stärker zu benennen. Der Dialog der Beratungsrichtungen sollte stärker über das Verbindende und Ergänzende gehen. Auch die Beratungstätigkeit sollte in die Organisationsstruktur integriert und auch integrierend stattfinden. Zusätzlich zu den intelligenten und ressourcenschonenden Verknüpfungen und Einzelmaßnahmen, ist auch eine Integration der verschiedenen Hierarchieebenen gewünscht, um fragmentarisch und an Beispielen die Komplexität der Organisation widerzuspiegeln und Veränderungen zu ermöglichen. Dies wird anhand einer Teamentwicklung verdeutlicht. Teamentwicklungen würden oft horizontal durchgeführt, d.h. Prozesse werden nur auf einer Hierarchieebene betrachtet, analysiert und Veränderungen initiiert. Die organisationsbezogenen Probleme lägen oft zwischen den Hierarchieebenen und in der Kommunikation zwischen den Ebenen.

Es wird darauf hingewiesen, um im Sinne einer Organisationsentwicklung eine nachhaltige Veränderung zu verankern, kann es erforderlich sein, eine vertikale Teamentwicklung umzusetzen und alle Führungsebenen mit einzubinden.

Es werden hierbei die Rollen der Externen und Internen beschrieben. Interne haben hiernach das Knowhow und die Verantwortung für Unternehmenspassung und Nachhaltigkeit. Externe sollten eine klare Expertise mitbringen für Themen, Architektur und Didaktiken, die dem Unternehmen fehlen und die bezüglich ihrer Art, der Kultur der Umsetzung und der Implementierung zur Organisation passen.

Im Weiteren wird darauf hingewiesen, dass zum Beratungsverständnis der Zukunft, auch das Bewusstsein in Bezug auf die professionelle Rolle in Organisationen und das gelungene Zusammenspiel zwischen Internen und Externe gehört.

Zur Veranschaulichung wird die Theatermetapher herangezogen. Dabei werden die Rollen des Intendanten, Regisseurs und der Schauspieler beschrieben.

Dem Intendanten wird die Verantwortung für die Art und Weise, wie im Theaterhaus gespielt wird und für die Programmatik zugesprochen.

Der Regisseur zeichnet sich für die konkrete Inszenierung auf der Bühne, mit den passenden Schauspielern und einem typischen Inszenierungsstil verantwortlich.

Die Schauspieler sind konkrete Rollenträger im Stück auf der Bühne - z.B. Berater in einem Team-Event.

Es folgt eine Darstellung des Zusammenspiels der Organisation, wie sollte dies nach Meinung der Autoren aussehen? Interne sollten sich, als Kulturträger und Kulturverantwortliche sowie Träger des Organisationsknowhows und mehr und mehr als Intendanten und Regisseure sehen und verstehen. Hier wird nach Tagesregie und Neuinszenierung eines Stücks unterschieden. Es wird darauf hingewiesen, dass es für beide Formen der Regie unterschiedliche Kompetenzen, Wesenszüge der Rollenträger und Kreativitäten braucht. Externe und Interne nehmen laut den Autoren leichter eine Rolle ein, wenn die Regiefunktion gut und kompetent ist und die Rollen klar beschrieben sind.

Es wird für ein größeres Bewusstsein für Regie- und Intendantenrollen plädiert und es wird auf die hohen Anforderungen an die Regiekompetenz aufmerksam gemacht, die im Rahmen der Professionalisierung entwickelt werden sollte. Der besondere Mehrwert läge im Ausbalancieren und Aushandeln der Rollen im Zusammenspiel zwischen Internen und Externen.

Als Garant für die interne Verankerung von Verantwortung für die Umsetzung stünde die Arbeits-

Teilung zwischen immer besser ausgebildeten internen Beratern mit hoher Steuerungskompetenz und spezifisch hinzugezogenen externen Beratern.

Für ein gutes Stück mit positiver Resonanz braucht es alle Rollen und ein Zusammenwirken, d.h. eine Kooperation der Rollen - das wollen die Autoren mit der Theatermetapher ausdrücken. Es wird darauf hingewiesen, dass es aus vielen Perspektiven Sinn macht, den Dialog über Rollenverständnis und Rollenzuschnitte immer wieder neu zu führen.

## Teil 2 – Meta-Professionalität

Die Autoren sagen zum Thema Mega-Professionalität aus, dass Menschen in Organisationen, Interne wie Externe, keine einzelnen Rollen mehr inne haben, sondern oft ganze Rollenbündel. Und für Berater bedeutet das, dass sie in vielen verschiedenen Rollen auf verschiedenen Bühnen in vielfältigsten Inszenierungen bei unterschiedlichsten, oft schnell wechselnden Besetzungen wahrnehmen müssen. Die gehören bereits zum Alltag. Aus diesen Gründen sei es wenig chancenreich sich als Professionalität ein festes Repertoire an Wissensbeständen oder Vorgehensweisen zu definieren. Daher sei die Mega-Professionalität gefragt, da man ansonsten einer nicht zu bewältigenden Anhäufung an Anforderungen gegenüber steht.

Die Autoren erwähnen, dass viele Berater versuchen durch Reduktion auf Weniger der Situation gerecht zu werden und dabei mehr in die Tiefe einzelner Themen abtauchen, dies aber, aufgrund der Dynamik der Prozesse, nicht wirklich Sinn macht. Der Bedarf für die beschriebene Professionalität entstünde aus den Situationen, in schnell wechselnden Rollen agieren zu können. Das ist das, was die Autoren als Meta-Professionalität bezeichnen.

Des Weiteren wird die Problematik der Definition von Kompetenz erwähnt. Die Autoren definieren Kompetenz nicht als rein persönliche Eigenschaft, sondern Kompetenz hat sowohl mit Passung in die Umgebung, als auch mit der Passung zur eigenen Persönlichkeit zu tun. Dies wird als Doppelpassung bezeichnet und es folgt der Verweis auf folgende isb Formel:

Kompetenz in Organisationen bzw. in einem Markt =  
Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung

Es wird darauf hingewiesen, dass durch Multiplikation der einzelnen Dimensionen, minimale Kompetenzausprägungen in einer Dimension, auch bei gut entwickelten anderen Dimensionen, die Gesamtkompetenz minimiert wird. Es wird, neben der Wichtigkeit der vielfältigen Rollen- und Kontextkompetenz, auf die Wichtigkeit der Passung hingewiesen. Dies träfe auch für interne und externe Berater zu.

Zusammenfassend weisen die Autoren darauf hin, dass die Beiträge und Produkte der Beratung zu den Persönlichkeiten und zur professionellen Identität der Akteure, sowie zu den Herausforderungen und zur Kultur der Organisation passen müssen und in dieser Organisation auch nachhaltig und pflegbar sein. Die Integrationsverantwortung hierfür sollten alle Akteure entsprechend ihrer Rollen gemeinsam übernehmen.

Zum Abschluss wird auf das Angebot des isb zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen, in systemischer Beratung und Coaching, sowie Personal- und Organisationsentwicklung hingewiesen.

## Mein Fazit

Thorsten Veith und Susanne verdeutlichen in ihrer Schrift die Problematik für die zukünftige Beratung sehr treffend.

Es steht für mich außer Frage, dass eine verstärkte Integration von Beratungsansätzen, Beratungs-Formaten sowie -Beiträgen von internen und externen Beratern, wie von den Autoren empfohlen, nicht nur sinnvoll, sondern dringend erforderlich ist.

Der systemische Beratungsansatz aus übergeordneter Perspektive in Verbindung mit verschiedenen Beratungsansätzen, der individuellen Erfahrung und der Persönlichkeit der Berater ist auch aus meiner Sicht das Gewinnbringende für die Weiterentwicklung von Organisationen.

Die Empfehlung zur vertikalen Teamentwicklung erachte ich als außerordentlich wichtig und glaube, dass Organisationen sich und ihre Unternehmenskultur dadurch wesentlich schneller weiterentwickeln können.

Das Zusammenspiel von internen und externen Beratern erlebe ich in meiner Praxis als Führungskraft in der Automobil noch nicht so vorangeschritten. Da kommen für mich die Führungskräfte und Hierarchieebenen ins Spiel und das dort zum Teil fehlende Bewusstsein für die Rollen im Sinne der Theatermetapher. Deshalb muss meiner Meinung nach die Rolle der internen Berater gestärkt werden. Ziel muss es sein den Verantwortlichen in den einzelnen Hierarchieebenen ein System-Verständnis zu vermitteln und den Mehrwert der Theatermetapher zu verdeutlichen. Dadurch möchte ich die Aussagen von Thorsten Veith und Susanne Meyer zum Einen unterstreichen. Zum anderen möchte ich auch darauf hinweisen, dass die Tür bei den Organisationen noch nicht überall offen steht. Weil durch das, zum Teil hohe Knowhow der internen Berater alleine, noch nicht automatisch und stetig Organisations-Entwicklung, ob mit oder ohne externe Berater, betrieben wird.

Das leitet über zur Meta-Professionalität, die nach meiner Ansicht von den Autoren absolut treffend als der Bedarf der Zukunft erkannt wurde. Die gilt nach meiner Auffassung sowohl für interne und externe Berater, als auch für Führungskräfte. Es gilt somit sich in jeder Verantwortung breit aufzustellen und individuell einzigartig, dies aufgrund der kurzzyklisch wechselnden Herausforderungen. In der Theatermetapher gesprochen kann man nur durch Meta-Professionalität die verschiedenen Bühnen, die sich täglich bieten und in der Zukunft noch für interne, externe Berater und Führungskräfte aufgehen werden, bedienen. Vom Umfang hätte ich mir von den Autoren etwas mehr Inhalt dazu gewünscht.

Die Schrift von Thorsten Veith und Susanne Meyer haben mich, der als Führungskraft tätig ist und ins Beratertum mehr und mehr einsteigen will, sehr gut auf die Problematik der Zukunft der Beratung vorbereitet. Ich habe dadurch sowohl für meine Führungsaufgabe als auch für meine Beratertätigkeit Handlungshinweise erhalten, wie ich mich richtig aufstellen kann, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Auch für den Umgang mit internen und externen Berater, den ich als Führungskraft aktuell habe, bringt mich der Artikel weiter in der Zusammenarbeit mit diesen Dienstleistern.