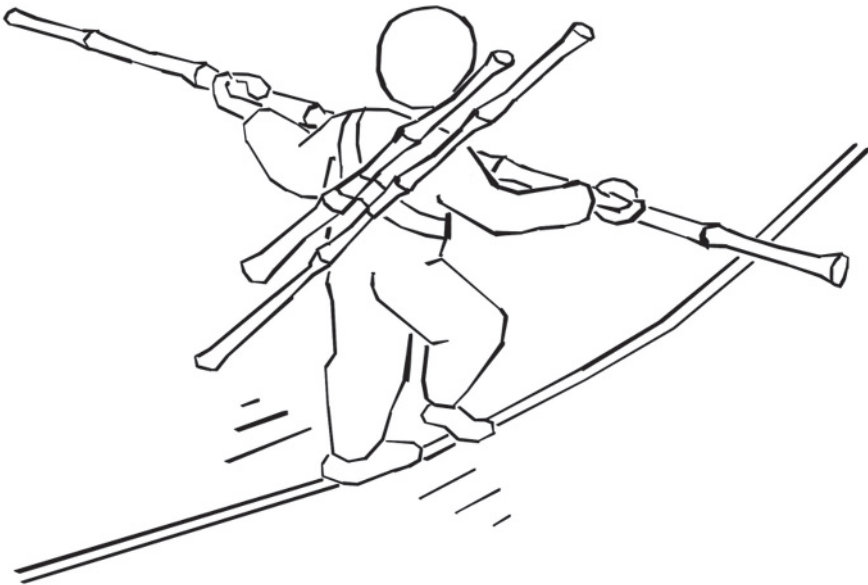


SCHÄFFER
POESCHEL

Beraterprofessionalität als Balanceakt

Roswita Königswieser/Erik Lang



Trotz massiver Eheprobleme, die beim Frühstück zu einer Eskalation geführt hatten, arbeitet der Berater im Workshop ruhig und einführend. Über das positive Feedback seines Kollegen (»Du warst sehr professionell!«) freut er sich – gleichzeitig jedoch beneidet er jene Teilnehmer, die über ihre Probleme sprechen können.

In unserer ausdifferenzierten Gesellschaft, in der Rolle und Person zumeist nicht identisch sein können, ist Professionalität eine Selbstverständlichkeit. Aber wodurch genau ist Professionalität eigentlich gekennzeichnet? Sind das Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten, die unabhängig von der konkreten Situation gelten? Diese Fragen zu beantworten, wollen wir hier versuchen.

Wir haben dieses Thema in all unseren Beraterausbildungen behandelt, Kunden befragt, was sie unter Professionalität von Beratern – und Managern – verstehen, und unsere persönlichen Werte prägen natürlich unsere Meinung mit.

Wir unterscheiden vier interdependente Dimensionen von Professionalität, die wiederum in den Kontext Berater-Klienten-System bzw. in die Staffarbeit ein-

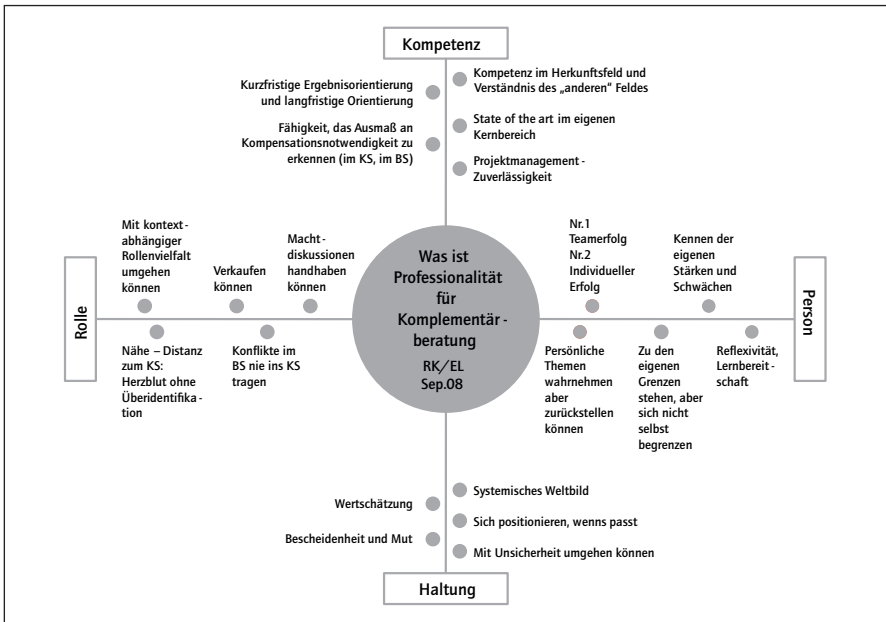


Abb. 1: Die vier Dimensionen der Professionalität

gebettet sind. Die Stichwörter in Abbildung 1 wollen wir nachfolgend ausführlich erläutern.

Es geht um Persönlichkeitsmerkmale, um relevante Kompetenzen, um ein bestimmtes Rollenverständnis und letztlich um die im Arbeitsprozess gelebte Grundhaltung.

Professionalität ist das Ergebnis vielschichtiger Faktoren. Die für uns wichtigsten sollen hier angeführt werden. Eine der Voraussetzungen ist das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Es ist peinlich, wenn jemand sich überschätzt, es ist aber auch nervend, wenn jemand sich grundsätzlich unterschätzt. Eine größtmögliche Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild erleichtert die Zusammenarbeit, macht Erfolg wahrscheinlicher und entlastet.

Mit einer realistischen Selbsteinschätzung hängt auch die Fähigkeit zusammen, die eigenen Grenzen zu sehen, zu ihnen zu stehen. Gleichzeitig aber sollte man sich dadurch nicht zu sehr selbst beschränken, sondern immer wieder bewusst auch über Grenzen gehen, um Neues auszuprobieren, zu lernen, zu wachsen. Diese Fähigkeiten ausgewogen einzusetzen kommt bisweilen einer Gratwanderung gleich.

Emotionale Kompetenz ist für uns ein weiteres Merkmal einer reifen Persönlichkeit, was aber nichts mit dem biologischen Alter zu tun haben muss. Dazu gehört Einfühlungsvermögen, ohne sich zu sehr mit dem Gegenüber zu identi-

zieren. Professionelles Verhalten bedeutet, sich Gefühle wie Ängste, Neid, Trauer etc. eingestehen zu können, sie wahrzunehmen, nicht zu verdrängen, aber zurückstellen zu können. Sich selbst als einen Resonanzkörper zu nutzen ist zwar nicht einfach, aber kann eine wertvolle Informationsquelle sein, insbesondere wenn es um existenzielle Themen geht. Charakteristisch finden wir auch, welche Bedeutung jemand dem eigenen Erfolg bzw. dem Erfolg des Kunden in Relation zum Teamerfolg beimisst. Jemand, der seine Leistungen immer wieder herausstreicht, dem das persönliche Wahrgenommenwerden wichtiger ist als der Teamerfolg, ist als Berater, der fast immer Teamplayer sein muss, unprofessionell.

Selbstverständlich ist die Fachkompetenz – die Ausbildung, der persönliche Erfahrungsschatz, die permanente Weiterbildung im eigenen Fachgebiet bzw. Kernbereich (»state of the art«) – die Basis für professionelles Handeln. Um aber die eigene Kernkompetenz kontinuierlich erweitern zu können, ist es unverzichtbar, sich auch Wissen bezüglich der angrenzenden Felder anzueignen. So ist z. B. ein Fachberater dann professionell, wenn ihm die Kenntnisse anderer Fach- und Prozessberater – und somit die Übereinstimmungen mit und Abgrenzungen zu diesen – vertraut sind. Eine weitere notwendige Fähigkeit, nämlich die, das Ausmaß an Kompensationsnotwendigkeit zu beurteilen, erfordert besondere Subtilität. Das gilt speziell für Komplementärberater, die an sich den Anspruch erheben, als Team erkennen zu können, was das Klientensystem selbst zu leisten imstande ist und was es vorerst »von außen« an Hilfe braucht. Aber es gilt auch generell in allen anderen Beratungsansätzen, dass es eines klaren Auftrags bedarf, also auszuhandeln ist, was im Beratungsprozess nötig, möglich und machbar ist. Und das betrifft nicht nur die Analyse im Klientensystem, sondern auch die Selbsteinschätzung im Beratungsteam.

Eine weitere Herausforderung liegt unserer Meinung nach darin, das Streben nach rasch erzielbaren Ergebnissen und den Wunsch nach Nachhaltigkeit in Balance zu halten. Wir halten es für unprofessionell, ausschließlich den Kurzfristerfolg anzusteuern, es sei denn, es geht um einen klaren Sanierungsfall. Dem Kunden sollte der oft auftretende Widerspruch zwischen Kurz- und Langfristigkeit bewusst sein. Der Berater hat dafür zu sorgen, dass das thematisiert wird, auch wenn es unbequem ist. Zu klären ist zudem, wer wofür verantwortlich ist.

Beratung ist Projektarbeit. Sie kann über einen kürzeren oder längeren Zeitraum erfolgen. In jedem Fall ist dafür aber das Handwerkszeug eines professionellen, zuverlässigen Projektmanagements als Voraussetzung unabdingbar.

Rollen sind mit Erwartungen verbunden. Diese zu kennen – also offen zu besprechen und auszuhandeln – ist ein wesentliches Element von Professionalität. Ohne vorab die Erwartungen geklärt zu haben, kann man auch keinen Erfolg verzeichnen, selbst wenn man de facto erfolgreich war. Es müssen nicht gerade Kennzahlen sein, aber die wesentlichen qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien sollten vorweg mit den Auftraggebern definiert werden. Daraus ergeben sich auch die Rollenbilder, die es dann umzusetzen gilt. Zeichnet der Berater für

die Entwicklung des ganzen Unternehmens verantwortlich, nur für einen Teil oder lediglich für das Topmanagement? Oft ist auch die anfallende Rollenvielfalt in ihrer Widersprüchlichkeit nicht leicht zu bewältigen: Einmal muss man inhaltlicher Sparringspartner sein, dann wieder ist man als Coach gefordert, manchmal müsste man eigentlich fast ein Therapeut sein.

Das adäquate Maß an Nähe bzw. Distanz zu den Akteuren des Klientensystems und speziell zu den Auftraggebern und Projektleitern zu halten, ist ein weiteres Professionalitätskriterium. Viele Projekte sind nur mit Herzblut in Gang zu bringen bzw. zu halten, eine »Überidentifikation« schadet jedoch mehr als sie nützt.

Als Berater wird man früher oder später – strukturell bedingt – immer in die vorhandenen Machtgefüge involviert. Einerseits muss man sie als Realität sehen, andererseits muss man aber auch im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens helfen, sie zu verändern. Speziell bei Change-Prozessen werden die Einflusslandschaften immer umgemodelt, die Machtstrukturen verschoben. Das erzeugt Widerstände und oft auch negative Projektionen – bis hin zu Attacken den Beratern gegenüber. Sich hier souverän zu verhalten – ohne Partei zu ergreifen – gelingt nur mit Hilfe von Reflexion und überlegten Interventionen.

Als letzten Punkt zu unserer Sicht der professionellen Beraterkompetenzen möchten wir noch anführen, dass Konflikte im Beratersystem niemals vor, im oder über das Klientensystem ausgetragen werden dürfen. Das sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Aber Professionalität bedeutet eben auch im internen Umgang vor allem mit Problemen und den eigenen Gefühlen bewusst und reflektiert, also souverän, umgehen zu können.

Als grundlegendste Dimension von Professionalität liegt uns schließlich die »Haltung« am Herzen: Immer wieder erleben wir, dass jemand sich vordergründig als starke Persönlichkeit präsentiert, dann aber aufgrund seiner in der Praxis an den Tag gelegten Haltung – trotz hoher fachlicher Kompetenz und Rollenklarheit – dennoch den Eindruck von Unprofessionalität erweckt. Eine echte, authentische, wertschätzende Haltung Menschen gegenüber ist nicht etwas, das man »eben mal schnell anwendet«, sondern Ausdruck verinnerlichter Wertvorstellungen.

Der Beraterberuf bringt viel Unsicherheit mit sich, denn die Anforderungen und die Komplexität nehmen für Unternehmen und Berater ständig zu. Mit dieser Situation weder ängstlich noch präpotent umzugehen, das ist eine Kunst. Eine professionelle Haltung verlangt Mut und gleichzeitig Bescheidenheit, sie erfordert Neutralität, aber auch die Fähigkeit, einen Standpunkt konsequent zu vertreten. Das ausgleichende Oszillieren zwischen diesen Polen ist sehr hilfreich, vorausgesetzt man hat kein mechanistisches Weltbild, sondern eine Grundhaltung, die es ermöglicht, ein Stück weit auf die Selbststeuerung und Leistungsfähigkeit von Teams zu vertrauen und trotz starken Engagements Gelassenheit an den Tag zu legen.

Der Königsweg zu Professionalität ist also das reflektierte Oszillieren zwischen – scheinbar widersprüchlichen – Polen. So gelingt situativ »richtiges« Handeln, das von Authentizität getragen ist. Zwischen den folgenden Polen sollten wir uns wie Seiltänzer, die einen ständigen Balanceakt vollführen, bewegen:

Selbstbewusstsein, Mut	–	Bescheidenheit
eigene Grenzen kennen	–	bewusst über sie hinausgehen
eigene Gefühle zulassen	–	eigene Gefühle kontrollieren
Betroffen sein, Engagement zulassen	–	Distanz wahren können
Sicherheit geben und kompensieren, was nötig ist	–	so wenig wie möglich machen, das Wissen des Kunden bestmöglich nutzen
kurzfristige Ergebnisorientierung	–	langfristige Nachhaltigkeit
Entschleunigung	–	Effizienz
definierte Erfolgsfaktoren	–	flexible Prozessorientierung
Augenhöhe zu den Mächtigen	–	»Dienstleister« fürs ganze Unternehmen sein
Rollenklarheit	–	Authentizität

Abb. 2: Oszillieren zwischen Polen

Natürlich bildet eine gute, vertrauensvolle Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem die Basis für professionelles Handeln. Eine wesentliche Unterstützung trägt hierzu die Staffarbeit bei. Sie bietet den strukturellen Rahmen für Professionalität, da sie infolge kontinuierlicher Reflexionsarbeit einen bewussten Umgang mit dem Geschehen im Beraterteam – vor allem aber im Klientensystem – ermöglicht. Nur so kann man Hypothesen ableiten, Interventionen immer wieder nachjustieren und läuft nicht Gefahr, den Pfad der Professionalität zu verlassen.