



**Beraten Beraten**  
Konzepte und Leistungen für Beraten zweiter Ordnung

**White Paper von Michael Loebbert 2015**

## **Inhalt**

Inhalt.....	1
Risiken für Berater.....	2
Beraten zweiter Ordnung .....	3
Kommunikation mit dem Ziel der Willensbildung .....	3
Beratung ist immer auch Prozessberatung.....	3
Beraten ist ein Leistungsprozess.....	5
Beratung braucht Prozesskompetenz.....	5
Der blinde Fleck ist die Steuerung der Beratungsperson .....	7
Beobachtung zweiter Ordnung setzt einen Maßstab .....	8
Themen und Leistungen.....	10
Coaching von Beraterinnen und Beratern.....	10
Consulting Supervision .....	10
Beratung für Beratungsprogramme .....	11
Einführung von Intervision .....	11
Evaluation von Beratung und Beratungsprojekten.....	12
Literatur .....	14
Schluss.....	14

## Risiken für Berater

Wenn in früheren Zeiten ein Berater seinen Kopf verlor wie Thomas Cromwell 1540, bedeutete das nicht unbedingt, dass seine Leistung von seinem Kunden nicht geschätzt wurde. Autokratische Herrscher fürchteten Berater als mögliche Konkurrenten und als mögliche Verräter. Und schon die Tatsache mit einem Berater zusammen zu arbeiten, wurde von anderen vielleicht als Autoritätsverlust wahrgenommen. Eine weitere „Unannehmlichkeit von Beratung“ (Francis Bacon 1597) ist die Notwendigkeit für den Klienten, die eigenen Pläne und Kalküle in der Beratung offen zu legen, um Nutzen aus der Beratung ziehen zu können. Das ist in bestimmten Situationen gefährlich, wenn Berater das in sie gesetzte Vertrauen missbrauchen. Und für die Beraterin ist es verführerisch, sich als Teilhaberin am Leben und der Macht des Klienten zu fühlen. Schlechtere Berater schmeicheln (nur) dem Narzissmus von Klienten, füttern Illusionen, führen in Abhängigkeit und leben manchmal länger. Manche glauben auch, ihren Kunden (immer) die ungeschminkte Wahrheit sagen zu müssen. Beraterinnen und Berater leben gefährlich.

Die These, für die ich argumentiere ist, dass Beraten systematisch mit einem *blinden Fleck* verbunden ist. Im Mittelpunkt von Beratung steht der Erfolg des Klienten. Für gute Berater stehen ihre Klienten im Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns. Um als beratende Person schnell handlungsfähig zu sein, wird die Steuerung des Beratungsprozesses selbst dabei systematisch ausgeblendet. Die Beraterin wiederholt darin zunächst reaktiv das Prozessmuster der Klientin: Wie es geht – how to, Tipps, was sich bewährt hat etc. Spätestens scheitert Beratung an den Grenzen der Möglichkeiten der Beratungsperson. Innovation, neue Orientierung, Transformation kann so nicht gefunden und angeboten werden. Was für die Klientin kurzfristig im Sinne schneller und praxisnaher Beratung nützlich ist, wird zum Risiko. Die Beratungsbeziehung wird beschädigt. Projekte funktionieren nicht. Klientinnen erleiden längerfristig Schiffbruch.

Erfahrene und gut ausgebildete Beraterinnen kalkulieren ihren blinden Fleck systematisch als Ressource mit ein. Seine Aufklärung unterstützt die Nachhaltigkeit und den Erfolg der Beratungsleistung spezifisch in jedem Beratungsprozess. Es geht um die Steuerung des Beratungsprozesses für die Herausforderungen von Klienten. Im Mittelpunkt steht die *Selbststeuerung der Beratungsperson*, um Klienten eine optimale Leistung anbieten zu können. *Sehr gute Berater lassen sich beraten*. Sie steuern ihre Risiken und die ihrer Klienten. Sie finden immer wieder den Überblick. Sie investieren auch in ihre eigene Entwicklung. So werden sie zu noch besseren Beratern.

## **Beraten zweiter Ordnung**

### ***Kommunikation mit dem Ziel der Willensbildung***

Beraten ist eine Art der sprachlichen Kommunikation von Menschen, welche auf Handeln zielt: Was will ich tun? Und wie will ich es tun? Diese klassische Definition knüpft an die Bestimmung von Beraten als eine *Willensbildung*, welche schon Aristoteles vorgelegt hat, und meinte, damit den damaligen Sprachgebrauch (Griechenland 440 v.Chr.) zusammenzufassen. *Beraten ist ein Prozess des Nachdenkens, der dazu führt, eine bestimmte Handlung mit bestimmten Absichten in bestimmter Weise ausführen zu wollen.*

Natürlich kann niemand anders für mich wollen. *Die Person als das Subjekt ist in der Frage des Handelns unhintergebar.* In der deutschen Sprache wird die damit verbundene Mehrdeutigkeit in der Verwendung einer reflexiven und einer nichtreflexiven Form ausgedrückt: "ich berate mich mit jemandem, wir beraten uns", "ich berate jemanden oder werde von jemandem beraten". Sei es, dass ich mit mir selbst ins Reine komme, wir einen gemeinsamen Entschluss fassen wollen, eine Beratungsperson dafür fungiert, einer anderen Person bei ihrer Willensbildung behilflich zu sein. Und es ist gegebenenfalls der Andere, *das andere Subjekt, welches den Unterschied macht*, indem es meine herkömmlichen Vorstellungen in Frage stellt und neue Sichtweisen beiträgt.

### ***Beratung ist immer auch Prozessberatung***

Wenn mir Informationen fehlen, kann ich diese vielleicht im Internet oder in einer Bibliothek recherchieren. Ich kann eine Expertin fragen, die sogar schon Erfahrung mit ähnlichen Vorhaben hat. Mit dieser Beratung, dem zu Rate ziehen eines Experten, bin ich als Klient schneller handlungsfähig. Beratung liefert möglichst konkrete Anleitungen, Best Practices, was schon woanders gut funktioniert hat. Edgar Schein nennt das *Expertenberatung* („Telling and Selling“). Am besten die Beraterin macht es gleich für mich, sie kann es ja. - Es wäre auch Verschwendung und Missachtung von Erfahrungen, wenn ich mit jeder neuen Handlungsherausforderung quasi die Welt neu erfinden wollte. Expertenberatung funktioniert gut, wenn ich schon weiß, was ich will, und belastbare Erfahrung von anderen Personen zur Verfügung stehen, wie man das erreichen kann.

Die *Systemtheorie* und mit ihr die *Kybernetik* als Vorstellung der Steuerung von sozialen Systemen hat darauf aufmerksam gemacht, dass inhaltliche (Experten-)Beratung nur reproduzieren kann, was im Beratungssystem schon an Informationen vorhanden ist. "Wie soll ich bloß unsere Kosten senken? - Entlasse doch einfach einige Mitarbeiter." "Wie soll ich denn mit weniger Mitarbeitern auskommen? - Rationalisiere doch einfach die Prozesse." "Wie soll ich bloß die Leistungsprozesse rationalisieren? - Setze doch einfach unsere Standardsoftware

ein.“ Das ist nützlich, wenn ich ein Rezept, eine Best Practice suche, mit der ich mein Handeln erfolgreicher strukturieren kann. Kostensenkung funktioniert aus Managementsicht eigentlich immer. Der Zusammenhang zu einem erwarteten Return on Investment scheint trivial. Und der Mehrwert klassischer Beratung, wie ich meine Kinder erziehen soll, damit sie möglichst studieren werden, wie ich ein Formular am besten ausfülle, um die beantragte Leistung auch zu erhalten etc., ist augenscheinlich. Mit der Bildung eines Beratungssystems aus Beratenem und Beratendem sind neue und mehr Informationen verfügbar, welche die Beratenen für ihre Handlungssteuerung nutzen können.

Dann gibt es aber auch Herausforderungen, bei denen mir (weitere) Informationen nicht viel nützen. Ich habe die Frage nicht oder noch nicht klar, für die ich eine Antwort suche. Ich bin auf einem unbekanntem Terrain und weiß noch gar nicht, welche Informationen mir helfen können. Meine bisherigen Vorstellungen, mein Handeln zu steuern funktionieren nicht oder nicht mehr. - Ich bin in meinem Handeln *abhängig von anderen Personen*, sozialen Kontextbedingungen, die ich nicht kontrollieren kann, die nicht kontrollierbar sind. Die Situation ist (sozial) offen, überhaupt nicht abschließbar.

Oft wünsche ich, ich bräuchte doch bloß einen Experten, der mir sagt, wie und was, jemand, der mir einfach umsetzt, was ich will. Doch die Rahmenbedingungen sind *komplex*, sobald Personen dazu kommen, die ihren eigenen Willen haben, die sich anders entscheiden können wie ich es vorausgesehen habe. Alles kann auch anders sein (Varianz und Volatilität). Das technische Modell „wie und was“ funktioniert nicht. Dann brauche ich Beratungspersonen, die mich dabei unterstützen, neue und passende Steuerung, *neue Prozessmuster*, auszuprägen, anzupassen und zu verändern

Dafür hat Ed Schein seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts den Begriff *Prozessberatung* geprägt. Prozessberatung richtet sich nicht so sehr auf die Inhalte wie auf *die Steuerung des Handelns in komplexen sozialen Kontexten*. - Und die soziale Komplexität ist mit dem Einzug moderner Kommunikationsmedien und ihrer globalen Vervielfältigung der Interaktionsmöglichkeiten in den letzten Dekaden enorm gestiegen. – Da also Handlungssituationen prinzipiell offen und ihre Rahmenbedingungen komplex und veränderlich sind, ist jeder Beratungsprozess mindestens in seiner Steuerung auch Prozessberatung. Oder noch schärfer formuliert: *Nur in der erfolgreichen Selbststeuerung im Einzelfall ist Beratung erfolgreich*. Nicht die Richtigkeit des Wissens gibt den Ausschlag, sondern, ob es funktioniert und ob ich als Klient damit erfolgreich bin. Ich will ja nicht nur wissen was ich will, ich will auch mit dem, was ich will erfolgreich sein. Ich will als Klient nicht nur wissen, wie es für andere gut geklappt hat, ich will auch selbst damit erfolgreich sein. Zusammen mit den Inhalten des Handelns steht damit auch die Handlungssteuerung der Klienten in Frage. Dabei ist die Beratungsperson als Experte für Beratung gefragt; sie ist Expertin dafür, dass und wie Beratung gelingt. Und im Einzelfall sollte sie auch beurteilen können

(Erfahrung), welche und wie viel Fachexpertise es braucht, um Klienten in ihrem Handeln erfolgreich zu unterstützen.

### ***Beraten ist ein Leistungsprozess***

Aus kommunikationstheoretischer Sicht ist Beraten ein Handeln (Sprechakttheorie), das mit einer Absicht verbunden ist. Ich nenne diese Absicht im allgemeinsten Sinne *Erfolg*, das ist, beim Handeln sowohl beim Beraten als Handeln als auch bei der Ausführung der darin gefundenen Absichten, erfolgreich zu sein. Aus dieser pragmatischen Sicht *ist der Erfolg des Beratens der Erfolg des Klienten mit seinem Anliegen*. – Erfolgreich zu sein, ist das Ziel jedes Beratungsprozesses.

Unter einem Prozess verstehen die meisten Wissenschaften eine Bewegung von identifizierbaren Schritten, die einem darstellbaren Muster folgt: ein chemischer Prozess, ein Gerichtsprozess, ein Produktionsprozess, der Prozess des Organisierens. In der Steuerung dieser Prozesse schauen wir auf das Hintereinander von Handlungen, mit welchen wir Prozesse organisieren, sogar den Prozess des Organisierens organisieren. Beraten kann aus dieser Sicht als Prozess beschrieben werden. *Beratung verstehen wir als einen Handlungsprozess, der mit der Absicht verbunden ist, erfolgreich zu sein*. Und es gibt Beratung, die das nicht leistet, schlechte Beratung, wenn ich im Ergebnis z.B. etwas will, das nicht funktioniert, einen untauglichen Weg einschlage, unerwünschte Wirkungen und Nebenwirkungen produziere.

Die Leistung der Beratung ist es, für Klienten Erfahrungen (von Interventionen) zur Verfügung zu stellen, die einen wahrnehmbaren Unterschied für ihren Handlungserfolg ausmachen. Das kann die richtige Information sein, zur richtigen Zeit. Oder es kann eine Intervention zur Veränderung der Prozesssteuerung sein, welche der Klientin ermöglicht, ihre Handlungsabsicht zu formulieren und zu realisieren. Meistens ist es von beidem etwas.

Beraten verstehe ich deshalb als einen *Leistungsprozess*, der ein Ergebnis hervorbringt. Beraten, Rat Geben, jemandem etwas raten, es geht um Ergebnisse in der wirklichen Welt. Das gelingt mehr oder weniger gut. Das hat mit der Leistung der Beratungsperson zu tun, diesen Prozess so zu steuern, dass er von der beratenen Person als nützlich erlebt wird. Und das kann auch schlechter gelingen, wenn die beratene Person vielleicht gar nicht bereit war für eine Beratung, bzw. ein anderes Anliegen hat, wie sie ursprünglich behauptet (das Anliegen „hinter“ dem Anliegen). Und dann wäre es wieder die Verantwortung der Beratungsperson, das zu klären bzw. einen neuen Kontrakt für diese Klärung vorzuschlagen.

### ***Beratung braucht Prozesskompetenz***

Aus der Systemtheorie stammt das Konzept der *Beobachtung*: Die Beratungsperson *beobachtet* den Klienten in Bezug auf Unterschiede,

welche das Handeln des Klienten für seinen Erfolg macht. In gewisser Verkürzung kann man sagen: Die Beratungsperson beobachtet, nimmt wahr und interpretiert den Unterschied von Erfolg und Nicht-Erfolg.

Die *Hypothesen*, was diesen Unterschied ausmacht, steuern die *Interventionen* der Beratungsperson. Die Interventionen der Beratungsperson sind für die Klientin mehr oder weniger hilfreich, unterstützen diese mehr oder weniger in Steuerung für ihren eigenen Erfolg. Erfolgreiche Beratung ist, wenn die Klientin damit, mit den Interventionen der Beratungsperson, erfolgreich ist. Das Handeln der Beratungsperson nennen wir deshalb insgesamt *Intervenieren*. Alles was die Beratungsperson tut, ist im Kontext von Beratung eine Intervention verbunden mit der Hypothese, damit für den Klienten nützlich zu sein.

Interventionen können mehr oder weniger gut gelingen. Expertenberatung steht in der Verführung, Expertise zur Verfügung zu stellen für Fragen, welche sich die Klientin überhaupt nicht gestellt hat. Technisches Know How wird zum Beispiel verwechselt mit seiner sozialen bzw. organisationalen Umsetzung. Prozessberatung, die auf psychologische Konzepte der subjektiven Handlungssteuerung bezogen ist, vergisst manchmal, dass ein einfacher Ratschlag im Sinne eines Hinweises auf Best Practice, dem Klienten schneller und besser weitergeholfen hätte.

Aus der Beobachtung von vielen Beratungen haben gibt es Evidenz, dass Beratungsinterventionen in einem Prozess von logischen und psychologischen Schritten eingebunden sind: *Kontakt, Kontrakt, Hypothese, Intervention und Evaluation*. Um zu verstehen, um was es dem Klienten eigentlich geht, braucht es einen guten *Kontakt*, eine Beziehung. Im *Kontrakt* wird vereinbart, was der Gegenstand und das Ziel der Beratung sein soll. Mindestens die Beratungsperson sollte ja eine Vorstellung davon haben. *Hypothesen* der Beratungsperson über die Möglichkeit des Erfolgs für die Klienten sind die Voraussetzung und zugleich Fehlermöglichkeit für gelingende *Interventionen* als Angebote für eine Musteränderung. *Evaluation* schließlich bindet die Intervention wieder in die Selbststeuerung der Klientin ein: Wenn die Beratung für mich erfolgreich war.

Mit dem Vorschlag, Beratung überhaupt als *Prozessberatung*<sup>1</sup> zu definieren, sind aus dieser Hinsicht zwei Aspekte der Prozesskompetenz angesprochen: (a) die Kompetenz, den Beratungsprozess so zu steuern, dass im Hintereinander und Wechsel von Prozessphasen, für Klienten ein möglichst großer Nutzen entsteht für die Steuerung ihrer Handlungsprozesse, und (b) die Kompetenz und das Wissen über die spezifische Prozesssteuerung im Praxisfeld des Klienten. Prozessberatung und Expertenberatung sind aus dieser Sicht nicht Gegensätze

---

<sup>1</sup> Der Begriff Prozessberatung wird/kann aus der hier dargestellten Sicht zugunsten einer Selbstverständlichkeit von Beratung verschwinden. Coaching als persönliche Prozessberatung und Organisationsentwicklung als Organisationsberatung sind aber aus meiner Sicht geschichtliche Innovationen für die Arbeit des Beraters überhaupt, die die erfolgreiche Prozesssteuerung des Klienten als Ausgangspunkt und Ziel von Beratung feststellen. Als Kennzeichnung einer spezifischen Expertise und Form von Beratung, was die Fragen der individuellen und organisationalen Handlungssteuerung betrifft, ist der Begriff der Prozessberatung weiter nützlich.

sondern wie die Enden eines Kontinuums, je nach dem ob dem Klienten vorwiegend Interventionen für seine eigene Prozesssteuerung zur Verfügung gestellt werden (wie im Coaching oder Organisationsentwicklung), oder sachhaltige Informationen und Best Practices in seinem Handlungsfeld (Fachberatung).

Die Hochphase einer weitgehend von inhaltlicher Expertise wie Betriebswirtschaft, Scientific Management, IT, etc. gesteuerten Beratung ist vorüber. Informationen sind in immer besserer Qualität überall verfügbar (Expertensysteme). Natürlich bleibt *Telling and Selling* ein wichtiger Teil des Geschäfts. Man kann aber sagen, dass Anteil und Wert von prozessorientierten Interventionen in allen Bereichen des Beratens zunimmt. Dem tragen auch die großen Beratungsunternehmen Rechnung. Es braucht immer mehr individuelle Lösungen, strategische Differenzierung und Innovation, um in komplexen Kontexten mit immer mehr und auch veränderlichen sozialen Beziehungen erfolgreich sein zu können.

### ***Der blinde Fleck ist die Steuerung der Beratungsperson***

Für traditionelle Vorstellung von Expertenberatung, welche mit dem Unterschied von Wissen und Nichtwissen operiert, braucht es keine weitere Reflexion. Entweder ist das, was die Beratungsperson sagt, richtig, oder es ist falsch. Die Steuerung des Beratungsprozesses, wie Interventionen gefunden und eingesetzt werden, hat keine Bedeutung. Wenn der Kunde das angebotene Wissen nicht umsetzt, ist das sein Problem.

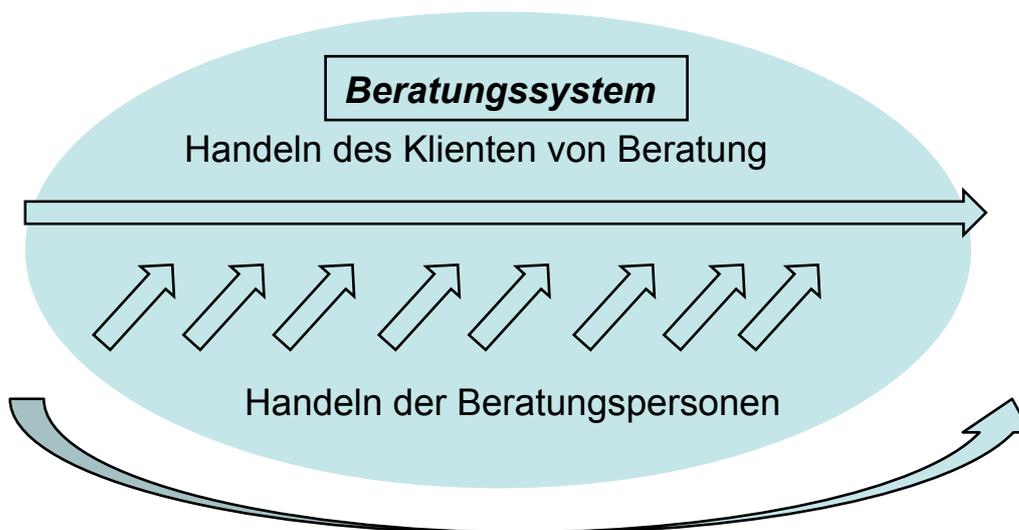
Mit der handlungstheoretischen Fassung von Beratung als Prozessberatung wird ein Dilemma von Beratung wahrnehmbar: Die Beratungsperson beobachtet den Unterschied von Erfolg und Misserfolg ihrer Klienten. Die Beratungsklienten erleben den Erfolg von Beratung in der Reflexion ihres eigenen Handlungserfolges, wie und wann Beratung dazu beigetragen hat. Allerdings ist jede Beratungsintervention eine Selektion von Unterscheidungen aus anderen möglichen Unterscheidungen. Und diese Auswahl der Beratungsperson ist subjektiv. *In der Interaktion von Beraterin und Klienten, kann die Beratungsperson den Erfolg von Beratung nicht selbst beobachten.* Sie beobachtet<sup>2</sup> das Ergebnis von Beratung als Erfolg des Klienten. Und genau darin hat Beraten (wie jedes helfende Handeln) eine Steuerungslücke, einen systematischen blinden Fleck: Vieles ist unbewusst und kann nicht verbalisiert werden. Wir haben vielleicht ein Gefühl, können das aber nicht zuordnen. Für anderes fehlen uns die theoretischen und sprachlichen Mittel zur Thematisierung und Bearbeitung. Unsere eignen Grenzen beschränken die Wahrnehmung und damit die Möglichkeit, diese für Klienten nutzbar zu machen, Unterscheidungen anzubieten, die er selbst nicht treffen kann.

---

<sup>2</sup> Ich gebrauche den *systemtheoretischen Terminus der Beobachtung* wohl einbeziehend, dass damit auch alle anderen Möglichkeiten von mit Urteilen verbundener Wahrnehmung gemeint sind.

## **Beobachtung zweiter Ordnung setzt einen Maßstab**

Die Systemtheorie führt genau für dieses Dilemma das Konzept der *Beobachtung zweiter Ordnung* ein. Damit ein Handlungssystem sich selbst reflektieren und weiter entwickeln kann braucht es eine *zweite Beobachtungsebene*. Anders als bloß eine zweite Perspektive, wird der Blick auf den Beratungsprozess selbst gelenkt. Von hier aus kann erst der Unterschied von Erfolg und Nichterfolg, von Gelingen und Misslingen von Beratung reflektiert werden. Wir können das als Personen innerhalb unserer Möglichkeiten in beschränktem Maße selbst, indem wir uns selbst beobachten und reflektieren. Erfahrene Beratungspersonen *spüren*, wie gut Klientinnen ihre Interventionen nutzen.



### **Beraten zweiter Ordnung**

**Abbildung: Operative Schließung des Beratungssystems durch Beraten zweiter Ordnung**

Eine ganz *andere* Perspektive kann letztlich nur eine *andere Person* einnehmen. Erst der Andere macht den Unterschied. – Beratung als Interaktionssystem wird mit einem zweiten Beobachter, der Einführung einer zweiten Beobachtungsebene, operativ *in der Steuerung von Beratungshandeln* geschlossen (vgl. die Abbildung). Ähnlich wie z.B. Führungsverantwortliche in komplexen Kontexten andere Personen (Berater) für die operative Schließung ihres Interaktionssystems nutzen, sind auch Beratende selbst darauf angewiesen: Konkret, wenn es keine Fortschritte für den Klienten gibt, ein Beratungsprojekt in einer Sackgasse landet, die Beratungsperson sich mit dem Klienten verstrickt fühlt, ein Beratungsprojekt zu scheitern droht, der Kunde kündigen will, Folgeaufträge ausbleiben, der Umsatz einbricht, erfolgreiche Klienten den Beitrag von Beratung schlechtreden. Das sind Anzeichen dafür, dass die Steuerung der Beratungsperson selbst nicht (mehr) ausreicht. Systemtheoretisch unterscheiden wir mehr *funktionale von eher dysfunktionalen Interventionen* der Beratungsperson als Angebote für eine

funktionale Steuerung des Klienten im Sinne seines Handlungserfolgs. *Die* Einführung des zweiten Beobachters, die Möglichkeit die Perspektive hinter und über sich, dem Prozess des Beratens einzunehmen bietet dafür eine Vielzahl von Verbesserungen und unterstützt dabei,

- den Leistungsprozess und den Wertbeitrag des Beraters bzw. der Beratungsorganisation zu verbessern (Coaching)
- im Einzelfall den möglichst wirksamen nächsten Schritt zu finden (Supervision)
- den einzelnen Beratungsprozess im Kontext eines Programms organisational zu konzipieren (Beratungsprogramme)
- Beraten als organisationale Handlungsform einzuführen (kollegiale Beratung)
- den Erfolg von Beraten (extern) zu evaluieren.

Im Zug der Entwicklung von Beratung als werthaltige Dienstleistung in einer sich weiter differenzierenden Leistungsgesellschaft ist *das* ein Beitrag für die Qualität, Professionalisierung und Kulturentwicklung von Beraten überhaupt. – Das ist nichts Neues. Neu ist aber der Fokus auf den Beratungsprozess und auf das, was für unsere Klienten dabei herauskommt. Damit ist ein Maßstab gesetzt.

## Themen und Leistungen

### ***Coaching von Beraterinnen und Beratern***

Beratungspersonen sind Unternehmerinnen für Beratung. Sie haben ihr Herz bei ihren Kunden und wissen: nur wenn sie auch unternehmerisch erfolgreich sind, kann auch Beratung erfolgreich sein. Der Coach von Beratungsunternehmerinnen und -unternehmen, sollte Prozesskompetenz mit profunder Feldkompetenz für Beratungstätigkeit und Beratungsfelder verbinden. Wie ein Fußballcoach die Spieler, ein Managementcoach die Führungskräfte oder ein Jobcoach die Arbeitssuchenden, begleitet der Beratungscoach systematisch den Leistungsprozess Beraten und kann bei Bedarf auf andere Experten für spezifische Aufgaben wie z.B. Marketing und Evaluation hinweisen (Triage-Rolle des Coachs).

Der beraterische Leistungsprozess wird darin als ein unternehmerischer (Dienstleistungs-) Prozess, *Professional Service*, verstanden. Dazu gehören Ziele, Investitionen, Risiken, Erfolg und Misserfolg. Die Kontakt- und Kontraktphase sind zugleich aus der Perspektive professioneller Dienstleistung mit den Fragestellungen von Marketing und Sales verbunden. Strategie, persönliche Positionierung, Leistungsangebot von Beratungspersonen und Beratungsfirmen bilden den Hintergrund von erfolgreicher Beratung. Das gilt für die Organisation von Beratung innerhalb eines Unternehmens (interne Beratung) genau so wie für Beratungsunternehmen. Es geht immer auch um das Management von Beratung.

Im Mittelpunkt steht die Beratungsperson oder ein Beratungsteam. Coaching ist das persönliche Format von Prozessberatung für den Leistungsprozess der Beratungsperson. Starke Beratungspersönlichkeiten können querdenken, bieten robustes Sparring, nutzen ihre Prozesskompetenz und Leidenschaft für den Erfolg ihrer Klienten.

### ***Consulting Supervision***

Supervision arbeitet an den spezifischen blinden Flecken der *Beratungsbeziehung* (helfende Beziehung). Supervisor/innen sind Beziehungsexperten. Supervision kann als Format von Coaching verstanden werden (Coaching für helfende Berufe), das die Beziehungsgestaltung der Beratungsperson in den Fokus nimmt, ohne möglichst die anderen Erfolgsfaktoren zu vergessen. *Eine gute Beziehungssteuerung (Kontakt) ist die Erfolgsbedingung für alle weiteren Prozessphasen in der Beratung.*

Dabei spielen insbesondere psychodynamische Phänomene eine Rolle: Identifikation mit Klienten verhindert die Möglichkeit der Unterscheidung. Wenn eigene blinde Flecken zu den blinden Flecken von Klienten

passen, gibt es keinen Beratungserfolg. Gruppen- und Organisationsdynamiken können die Wirksamkeit von Beratung verhindern.

Systematische Supervision für Beratungspersonen und Beratungsunternehmen ist ein wichtiger Baustein für das Qualitätsmanagement von Beratung und die Evaluation von Beratungsprojekten. Formate wie *Einzel-supervision*, *Gruppensupervision*, *Intervision (Coaching with Colleagues)* können zusätzliche Lehrsequenzen für die weitere Professionalisierung von Beratung enthalten. In Beratungsunternehmen sind insbesondere Gruppensupervision und die Einführung von Intervision bzw. Peer Supervision geeignet.

### ***Beratung für Beratungsprogramme***

Die Beratungsforschung zeigt:

(a) Die Wirksamkeit von Beratung ist kontextspezifisch. Beratung muss in unterschiedlichen Organisationsumgebungen auch unterschiedlich passend angelegt und gefasst sein, um jeweilige Ziele zu verwirklichen.

(b) Das gleiche gilt für die Evaluation als Qualitätsmanagement und organisationale Adaption von Beratung im jeweiligen Kontext.

(c) Die Evaluation der Erfolgsbedingungen, die Beratung der Erfolgsfaktoren und die Erforschung von Wirksamkeitsindikatoren verbessern systematisch Effizienz und Outcome von Beratung.

Beratungsprogramme bilden einen strategischen Rahmen für Beratung. Nicht der einzelne Beratungsprozess steht im Vordergrund, sondern das Zusammenspiel von Beratungsangeboten mit anderen (Entwicklungs-)maßnahmen und einer gemeinsamen Zielsetzung. Sie sind in der Regel maßgeschneidert (Führungsentwicklung, Personalentwicklung, Gesundheitsprogramme, berufliche Eingliederung etc.).

Die Passung und Einführung von Beratungsprogrammen oder von Beratungsbausteinen in Programmen erfordert Sorgfalt zusammen mit strategischem und betriebswirtschaftlichem Denken. Organisationale und kulturelle Kontextbedingungen müssen beachtet und einbezogen werden, damit Beratung erfolgreich sein kann. Organisation und Management von Beratung muss darauf abgestimmt sein.

### ***Einführung von Intervision***

Für Intervision zu beruflichen Fällen und Anliegen hat sich ein strenges formales Setting klar unterschiedener Rollen, eines strukturierten Ablaufs und fester Regeln bewährt. Es kommt für die Nutzer mehr dabei heraus, als wenn sie sich bloß einen kollegialen Tipp zwischendurch holen. Der Punkt ist: in der Beratung zwischendurch sind Anliegen und Fragestellung in der persönlichen Handlungsvorstellung oft ungenau oder gehen sogar am Ziel vorbei. So wird der kollegiale Rat dann zum Ratschlag, den man sich auch noch anhören muss.

In der Reflexion und Lösungsentwicklung von Beratungsthemen bringen die Teilnehmenden zugleich ihre Expertise ein. Da macht Peer Supervi-

sion insbesondere in diesem Kontext zu einem wirksamen Mittel für konkrete Verbesserungen, Professionalisierung und auch für Kulturentwicklung in Beratungsorganisationen.

Optimalen Nutzen bringt Intervision für 3 bis 6 Teilnehmende, die sich zu geklärten Zielen regelmäßig auf eine verabredete Zeit mehrfach in einem bestimmten Zeitraum treffen. Selbstorganisation ist Rahmen und Voraussetzung. Unterschiedliche Organisationsformen im Team, mit Teilnehmenden aus verschiedenen Organisationen, oder sogar über die Hierarchie hinweg (vertikale Settings) haben unterschiedliche Ziele. Zu Aufwand und Nutzen gibt Erfahrungswerte und wissenschaftliche Forschung: Entscheidend sind organisationale Passung, klare Struktur und Disziplin der Teilnehmenden. In der Regel funktioniert die Einführung mit einem externen Coach oder Berater besser als rein interne Ansätze

### ***Evaluation von Beratung und Beratungsprojekten***

Dieses White Paper schaut auf professionelle Beratung<sup>3</sup>, das ist Beratung im Kontext beruflicher Austauschbeziehungen. Beratung ist Leistung, meint hier eine Dienstleistung, ein Geschäft und ist mit Vorstellungen von wirtschaftlichen Wertbeiträgen und Wertschöpfung verbunden. Das gilt für Beratung die in professionelle soziale Organisationen eingebunden ist genau so wie für alle Arten der Unternehmensberatung. Erfolg wird mit der Vorstellung eines Geld-Wertes verbunden: Welchen Wert gibst Du dem Erreichen Deines Leistungsziels? Welchen Wert gibst Du den dafür neu erworbenen Kompetenzen? Welchen Wert gibt ein Auftraggeber der Tatsache, dass eine neue Stelle im ersten Arbeitsmarkt erreicht wurde, eine Führungskraft ihre Herausforderung meistern konnte, ein Veränderungsvorhaben umgesetzt wurde, ein neues IT-System eingeführt wurde, etc. Qualitative Indikatoren können in Zahlen ausgedrückt werden. - Das ist natürlich zunächst eine unternehmerische Behauptung (Value Proposition).

Beraterinnen und Berater wollen wissen, welchen Wertbeitrag ihre Beratung bringt. Und oft wollen sie es nicht so genau wissen, wenn es zum Beispiel darum ging zu „beweisen“, dass eine Arbeitsaufnahme unmöglich ist, eine Führungskraft ihren Aufgaben nicht gewachsen ist, ein Veränderungsprojekt keine gute Idee war ... was vielleicht auch einen Wertbeitrag dargestellt hat.

Auftraggeberinnen wollen zunehmend wissen, wie und ob mit Beratung Ziele erreicht worden sind, vielleicht wollen sie nicht so genau wissen, ob es auch die richtigen Ziele waren, bzw. wie sie Ziele formulieren können, dass Beratung auch nennenswerte Unterstützung liefern kann. Der Verkauf und/oder die politische Mandatierung von Beratung (z.B. in sozialen Organisationen) ist oft die Voraussetzung dafür, dass Beratung überhaupt stattfinden kann. Evaluation kann Argumente dafür liefern.

---

<sup>3</sup> Diese Beschränkung unterscheidet andere Kontexte mit ihren Währungen der Freundschaft, des Vertrauens, der Familie oder der einfachen Mitmenschlichkeit.

Im Leistungsprozess der Beratung ist Evaluation ein wichtiger Schritt, manchmal der entscheidende Schritt. *Evaluation* sind Interventionen, die darauf zielen, die Ergebnisse im Handlungskontext des Klienten festzuhalten und damit auch nachhaltig und dauerhaft zu sichern.

Beraterinnen haben die Erfolgsbedingungen ihrer Klienten im Blick ihrer Interventionen. Zugleich darauf zu schauen, was dabei herauskommt, ist manchmal eine Überforderung.

Systematische Evaluation operiert mit einfachen oder komplizierteren Modellvorstellungen, von der Sicht und Bauchgefühle der Beratenden - was auch schon nicht schlecht ist - bis zu Zahlenmodellen zur Herausrechnung von Wertbeiträgen durch Beratung. Dafür sind in der Regel einige sozialwissenschaftliche Kenntnisse notwendig. Pragmatischer Maßstab ist die Erzielung einer gewissen Nachhaltigkeit, Lernen bzw. Lernergebnisse, die selbst einen Wert darstellen, oder einfach die geleistete Umsetzung eines Vorhabens im gesetzten Rahmen von Kosten und Zeit (z.B. Balanced Scorecard für Beratungsprojekte). Bei komplexen und teuren Beratungsprojekten empfiehlt sich auch ein Monitoring, um möglichst früh zu merken, wenn der falsche Weg eingeschlagen wurde.

Beraten zweiter Ordnung entlastet dabei sowohl Berater als auch ihre Kunden. Oft ist es hilfreich eine dritte Partei einzuführen, die unabhängig von den Interessen von Beratenden und Beratenen ihre Perspektive zur Verfügung stellt. In jedem Beratungsprojekt sollte ein (kleines) Budget für Evaluation eingerechnet sein.

Und auch *Beraten zweiter Ordnung* darf in seinem Beitrag für nachhaltig erfolgreiche Beratung evaluiert werden. Darin wird Umfang und Einsatz bestimmt, was es kosten darf, für Kunden glaubwürdige und nützliche (professionelle) Leistungen zu erbringen, Projekthavarien vorzubeugen, belastbare und langfristige Kundenbeziehungen zu gestalten, Ergebnisse und Mehrwert von Beratung im einzelnen auszuweisen. Hohe Wertschöpfung erreichen wir im Coaching für Executives und (Projekt-) Management von Beratung, Consulting Supervision mit Einführung von Intervision und Beratung für Beratungsprogramme, sowie der Einführung von Intervision in einer sich selbst beratenden Organisation.

## Literatur

- Aristoteles (um 440 v. Chr.). Nikomachische Ethik.  
Bacon, Francis (1597). Essays.  
Biech, Elaine (1999). The Business of Consulting.  
De Haan, Erik (2012). Supervision in Action. A Relational Approach to coaching and Coconsulting Supervision.  
Dürrenmatt, Friedrich (1968). Vom Beobachten des Beobachters der Beobachter.  
Klein, Louis (2006). Corporate Consulting. Eine systemische Evaluation interner Beratung.  
Loebbert, Michael (2015). Coaching Theorie. Eine Einführung.  
Looss, Wolfgang (1990). Die Einzelsupervision von Beziehungsarbeitern. In Gerhard Fatzer (Hrsg.). Supervision und Beratung. S.195-208.  
Phillips, Jack; Pulliam Patricia (2011). The Consultant's Scorecard. Tracking ROI and bottomline Impact of Consulting Projects.  
Schein Edgar (1969). Process Consultation.  
Zech, Rainer (2013). Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen.

## Schluss

Ein White Paper ist weniger ausformuliert als ein Artikel, mehr der Versuch einer Auslegeordnung. Es dient der Anregung für Diskussion und gegebenenfalls auch Widerspruch. - Kommen wir ins Gespräch. Gerne nutzen Sie das Angebot für Ihre Kontaktaufnahme [ml@mloebbert.com](mailto:ml@mloebbert.com).

**Dr. Michael Loebbert** ist seit über 25 Jahren als Executive Coach, Supervisor und Organisationsberater tätig. Er ist Programmleiter der Coaching Studies an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Mitherausgeber von internationalen Fachzeitschriften, Fellow am Institute of Coaching der Harvard Medical School, Beirat und Board Member von Beratungsorganisationen und des internationalen Coaching Kongress Coaching-meets-Research. Einschlägige Veröffentlichungen zur Pragmatik von Beratung und Management. – *Besser Beraten*, den wahrnehmbaren Wertbeitrag für Unternehmen und Organisationen und die gesellschaftliche Anerkennung von Beratung zu erhöhen, ist sein Leitstern.