

# Ein Berater ist kein Lehrer!

**PROFESSIONALISIERUNG.** Der bekannte Berater Klaus Eidenschink hat zehn Thesen formuliert, um die grundlegenden Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Beratung (wie auch von Coaching, Teamentwicklung, Organisationsberatung) für ein Fachpublikum aufzubereiten. Wir stellen hier die ersten fünf Thesen vor. Die restlichen fünf folgen im nächsten Heft.



## 1 Beratung darf keine Zielversprechen machen!

Es hatte seinen guten Grund, warum in der Medizin immer der eherne Grundsatz galt: „Nicht der Arzt, sondern die Natur heilt!“. Daher existiert für Ärzte und Heilberufe eigentlich ein Werbeverbot, auch wenn das lange schon umgangen wird. Berater – egal ob Coaches, Teamentwickler oder Organisationsberater – haben sich der Einsicht, dass niemand seine Klienten verändern kann, gleich erst gar nicht angeschlossen. So werden Lösungen, Verbesserungen aller Art versprochen: Von

besserer Kultur und besserem Führungsverhalten hin zu besserer Kommunikation, besserem Spirit, besserer Motivation und in Summe hin zum gewünschten Erfolg.

In der Welt der Versprechungen und des angeblich unvermeidlichen Marketings werden solche Aussagen von den Kunden selbstverständlich gern genommen und für wahr und seriös gehalten. Aber ist das theoretisch und praktisch haltbar? Ich meine nein. Im Gegenteil halte ich dies in einer Vielzahl der Fälle eher für schädlich. Hierzu nun nur einige der möglichen Argumente.

### Argument 1: Beratung kann nur verantworten, was sie in der Hand hat.

Um den obigen Grundsatz der Medizin aufzugreifen: Kein Berater kann die Bedingungen beim Kunden kontrollieren oder auch nur sinnvoll beeinflussen, die für psychische und organisationale Veränderungen notwendig sind. Niemand kann von außen Systeme steuern! Jeder, der Kinder „erziehen“ will, kennt das. Unser Ausbildungsinstitut kann zum Beispiel verantwortlich sein, was wir lehren, aber nicht das, was die Teilnehmer lernen. Zwar kann man mit genügend Macht andere (Systeme) unterwerfen, zerstören, durch



Foto: oilly / AdobeStock

Belohnungen in die Anpassung zwingen oder durch Angst vertreiben. Aber man kann sie nicht dahin bringen, wohin diese nur aus eigener Einsicht und Willen kommen können. Diese Einsicht war im Zuge der Verbreitungen von systemischem Denken schon mal mehr in der Branche akzeptiert.

Schaut man sich aber die Versprechungen auf den Webseiten an, findet man unzählige Aussagen, die dazu im Widerspruch sind und Kunden suggerieren, dass man verlässlich Ziele erreichen kann, wenn man nur einen Auftrag erteilt. Die Idee vieler Kunden, dass es die Berater schon

richten werden, korrespondiert mit der Vorstellung von Beratern, dass man den Kunden verändern könnte. Das mag den eigenen Großartigkeitswünschen dienen, hat aber mit Beratung nichts zu tun. Beratung hat es in der Hand, zu ergründen, welche Situation beim Kunden vorliegt, wie er sie herstellt, warum er an ihr festhält und aufzuzeigen, welche wahrscheinlichen Folgen dies hat. Erst dann kann ein Berater auch feststellen, ob ein Kunde sich auf Beratung wirklich einlassen will oder kann und ob er selbst für diese Situation passende Berater ist.

**Argument 2: Wer weiß, was für den Kunden gut ist und was er zu tun hat, ist (schlechter) Lehrer, aber kein Berater.**

Warum? Beratung lebt davon, dass die Selbstorganisation und Selbststeuerung des Klienten sich verändert. Wenn nun aufgrund fremden Wissens der Kunde seine eigene Steuerung aufgibt und es so macht, wie es „State of the Art“ ist oder wie man „richtig kommuniziert“, dann bricht der Unterschied zwischen Berater und Klient zusammen. Der Klient wird zum ausführenden Organ. Er entdeckt nichts Eigenes mehr, sondern macht es so, wie der oder die Berater es wollen. Diese sind dann fallweise zufrieden oder unzufrieden mit dem Kunden. Am Ende lassen sie zwangsläufig den Kunden allein, der nächste wartet ja. Ein solcher Prozess entmündigt den Kunden, raubt die Eigenmotivation, reduziert das Selbstvertrauen und vor allem raubt er die Selbstkenntnis. Der Kunde hat im Beratungsprozess nicht für sich entdeckt, wie er seine Probleme hergestellt hat oder wie er sich selbst im Wege gestanden war. Er hat stattdessen einen Berater, den er toll findet.

**Argument 3: Wer sich ungeprüft den Zielen verschreibt, die der Kunde anstrebt, ist Dienstleister, aber kein Berater.**

Wenn Kunden in Schwierigkeiten sind, muss man als Berater davon ausgehen, dass sich diese Schwierigkeiten auch darauf auswirken, worin der Kunde seine Probleme sieht und worin er die Lösung vermutet. Agiles Arbeiten machen nun alle, also wird es richtig sein und ich brauche einen Berater, der diesen Arbeitsstil nun in die Organisation

trägt. Der „agile Coach“ verspricht dem Kunden, dass er von der selbstgewählten Zielsetzung viel versteht und wird deshalb beauftragt. Der Kunde erwartet nicht, dass der Berater die ausgesuchte „Medizin“ infrage stellt oder gar verweigert („Das würde Ihnen vermutlich mehr schaden als nutzen!“). Auch in diesem Fall kommt also keine Beratungsbeziehung auf Augenhöhe zustande, sondern ein Beauftragungsverhältnis, in dem der Kunde (allein) sagt, wo es langgeht. Akzeptiert man als Berater das, ist es natürlich leicht, Versprechungen zu machen. Aber man geht das immense Risiko ein, die Selbstdiagnose des Kunden zu übernehmen. Und welcher agile Coach wird dem Kunden sagen, dass Agilität falsch für ihn ist? Oder andersherum: Wenn ein Patient zum Arzt geht, damit ihm der das Medikament verschreibt, das er toll findet und der Arzt das tut – hat der Patient dann noch einen Arzt?

**Konsequenzen:** Beratung muss es demnach aushalten, dass weder der Berater noch der Kunde am Anfang wissen können, was der Fall ist und was hilfreich sein könnte. Für den Wert dieser Ungewissheit und der aus ihr folgenden Suchbewegungen glauben Kunden oft keine Zeit zu haben. Das mindert nicht gerade die Herausforderung, ein Beratungsangebot anschlussfähig zu gestalten. Zudem – wer als Berater weiß, dass am Anfang weder der Kunde noch er selbst sicher sein kann, worin das Problem besteht und erst recht, welche Ziele angestrebt werden sollten, hat eine weitere Hürde zu nehmen. Man kommt dann meist recht schnell in die Lage, vom Kunden lieb gewonnene („Das wollten wir nicht infrage stellen!“) und identitätsnahe („So sind wir!“) Ansichten oder Gewohnheiten zu konfrontieren.

Da ist kompetente Beratung in der gleichen Schwierigkeit wie ein kompetenter Arzt, der sich auch leichter tun würde, eine Pille zu verschreiben, statt richtigerweise zu sagen „Du musst Dein Leben ändern und Dich mehr bewegen!“ Langfristig ist dennoch die Kundenzufriedenheit signifikant meist höher. So ist die Beraterwahl des Kunden ein nicht zu unterschätzender Faktor. Man hat ja keinen direkten Einfluss auf die Kriterien, nach denen Kunden Beratung auswählen und →

→ Berater beauftragen. Die Kunst ist daher, dass man die Anliegen hinter den Kundenkriterien erkennen kann. Dann kann man auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, ohne ihre problematischen und ungünstigen Ziele oder Zwecke zu bedienen. Zu Marketingzwecken kann Beratung so gesehen schlicht auf Selbstaussagen und Selbstbeschreibungen setzen, was man tut und was man vor allem nicht tut! Beratung, die dem Kunden Erfolg verspricht, wird gern genommen und verrät sich selbst.

## 2 Eins, Zwei oder Drei? Berater müssen sich entscheiden

Manche Beratungsschulen setzen auf die „Eins“: Es gibt nur den Kunden und man versucht ihm zu helfen, sich zu verändern. Die Berater selbst kommen nicht weiter in die Reflexion, es sei denn, sie verstehen nichts von ihrer eigenen Sache. Denn sie reparieren oder verbessern den/ die Kunden mit den Tools, die sie haben und im Hinblick auf die Zielzustände, die sie für richtig halten. Und als Reparateur müssen sie wirklich gut darin sein, den Kunden zu überzeugen und sich selbst auch.

Andere setzen auf die „Zwei“: Es gibt den Kunden und es gibt die Berater. Beides ist wichtig und wird reflektiert. Man arbeitet im Dialog. Wie reagieren wir (Berater) auf den Kunden, was sagt und hilft uns das bei der Auswahl von Interventionen und beim Verstehen der Verhältnisse? Das führt wesentlich weiter, weil der Berater so sehr viel spezifischer arbeiten kann und die eigenen Resonanzen auf das System nutzen kann, die impliziten Informationen über den Kunden zu registrieren und schließlich in Interventionen zu überführen.

Wir schlagen vor, besser auf die „Drei“ zu setzen: Berater, Kunde und Beratungssystem. Coach, Klient und Coachingbeziehung. Teamentwickler, Team und Workshopdynamik. Geht man von der „Drei“ (Systemen) aus, dann wird es anspruchsvoll. Beratungssystem, Coachingbeziehung, Workshopdynamik sind fragil, auf Zeit geschmiedet und müssen ständig nachjustiert und erhalten werden. Dieses dritte System ist ein reines

Kommunikationssystem, hat also keine „materielle“ Substanz. Wodurch ist es definiert? Es dient ausschließlich den Veränderungswünschen des Kunden! Es geht als nicht um die Berater, nicht um deren Intentionen und erst recht nicht um deren Wunsch nach einem Folgeauftrag! Es geht darum, die wechselseitige Bezogenheit zu nutzen, um zu verstehen,

- was der Kunde für abstellungswürdig, falsch oder schädlich befindet (Vergangenheitsbezug),
- was der Kunde für normal, gegeben oder selbstverständlich hält (Gegenwartsbezug) und
- was der Kunde als erstrebenswert, Erfolg versprechend oder strategisch notwendig ansieht (Zukunftsbezug).

In all diesen Bereichen wird dann gemeinsam nach unbewussten, latenten, impliziten Prozessen gesucht, die sich auf einen der folgenden Punkte beziehen: Welche Kräfte, Akteure, Muster, Schemata, Strukturen, Personen sind dafür verantwortlich, dass die gegenwärtig vorliegende Situation erzeugt werden? Keine Situation liegt einfach vor, sondern wird in irgendeiner Weise erzeugt. Ohne gemeinsames Herausarbeiten und Verstehen dieser Faktoren neigen Beratungsprozesse von einem gegebenen „Defizit“ auszugehen und arbeiten dann an der „Veränderung“. Der Sinn der Stagnation bleibt außen vor und der Berater verbündet sich mit den Verbesserungsimpulsen beim Kunden.

Welche Abwertungen nutzt der Kunde sich selbst gegenüber? „Das mache ich immer falsch, obwohl ich es besser weiß!“, „Das kriegen wir hier im Team einfach nicht auf die Reihe!“, „Wir müssen den Vertrieb dringend auf Vordermann bringen!“ Mit solchen oder vergleichbaren Aussagen lässt sich unmittelbar verstehen, welche Kräfte beim Kunden gegeneinander wirken. Der Berater muss immer beide Kräfte als Auftragegeber verstehen, sonst entsteht beim Kunden im Verhältnis zum Berater nicht nur ein Beratungssystem, sondern auch ein Widerstandssystem.

Welche Ziele hat der Kunde avisiert, ohne zu wissen, ob diese nicht möglicherweise dysfunktional sind und die Lage zu verschlimmbessern drohen? Was der Kunde für erstrebenswert hält, ist für Beratung

ebenso wichtig kritisch mit ihm zu beleuchten wie das, was er für problematisch hält. Selbstverbesserungsintentionen sind sehr häufig ein ungünstiger Ausgangspunkt für Beratungen. Welche Kräfte stehen einer angestrebten (funktionalen) Veränderung im Wege? Dieser Punkt ist der geläufigste und wird in den meisten Beratungsschulen in den Fokus genommen – zu eng als Blickwinkel, um dem Kunden im Ganzen gerecht zu werden.

Der Berater stellt dem Kunden in dem gemeinsam gestalteten „Beratungssystem“ alle Beobachtungen, die sich auf einen oder mehrere der obigen Punkte beziehen, zur Verfügung. Auch das ist anspruchsvoll, da niemand sich leicht tut, latente und implizite Vorgänge bei sich, im Team oder in der Organisation in Augenschein zu nehmen. Da braucht es auf allen Seiten Vertrauen und Wohlwollen. Nur zusammen mit dem Kunden lässt sich nämlich auswerten, welche Bedeutung die Beobachtungen von Beratern haben. Daraus ergibt sich unmittelbar, dass kein Berater für jeden Kunden der Richtige sein kann. Das muss immer erst durch die Bildung einer belastbaren Beratungsbeziehung mit dem Kunden verifiziert werden. Denn ohne die „Drei“ hat die „Zwei“ bei der „Eins“ Hopfen und Malz verloren. Kein Coaching gleicht dann dem anderen, keinen Workshop kann man zweimal gleich machen und kein Organisationsberatungsprojekt ist wie das andere.

## 3 Seh ich was, was Du nicht siehst?

Menschen wie Teams wie Organisationen verändern sich – unter anderem – durch einen anderen Aufmerksamkeitsfokus. Wer sieht, dass er nicht sieht, was er (bislang) nicht sieht, fängt an, sich zu verändern. Aus diesem Gedanken folgt recht unmittelbar, dass Beratung dem Kunden Beobachtungen anbieten muss, die die Aufmerksamkeit des Kunden verändern. Partielle Blindheit nennt man alltagssprachlich Selbstverständlichkeiten. „Das ist so, muss so sein, ist so richtig, geht nicht anders!“ oder „Da wollen wir hin, das Ziel ist ohne Alternative, wir müssen das machen!“ Solche Selbstver-

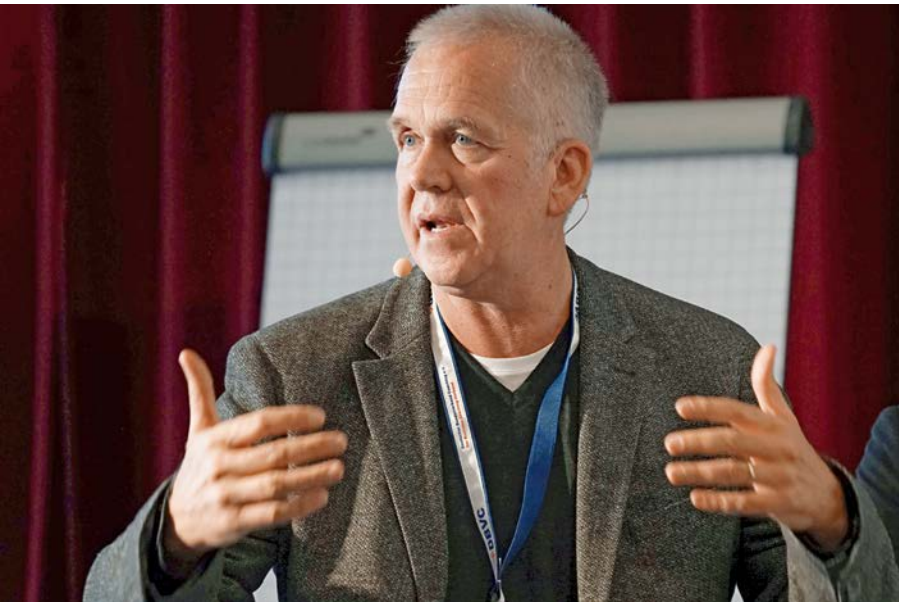


Foto: Pichler

**Klaus Eidenschink.** Auf dem DBVC-Coaching-Kongress 2018 stellte er als Mitverfasser ein Positionspapier des Verbands zum Thema „New Work und Agilität“ vor.

ständigkeit entwickeln sich, weil jeder Mensch, jedes Team, jede Organisation vergisst, dass es mal Alternativen gab, gegen die man sich entschieden hat. Weil man vergessen hat, dass es auch anders sein könnte (oder gegebenenfalls auch nie anders war), sieht man nicht, dass auch anderes möglich wäre. Viele Manager machen diese Erfahrung, wenn sie das Unternehmen wechseln und feststellen, dass manches dort ganz anders gelöst wird als im alten Kontext. Der Verlust von Alternativen bedeutet aber immer auch einen Verlust an Freiheit, Anpassungsmöglichkeiten an andere Bedingungen und damit Erfolgs- und Überlebensfähigkeit.

Was brauchen nun Berater, um Selbstverständlichkeiten des Kunden als solche zu erkennen und nicht den Rahmen der Weltdeutung, den der Kunde benutzt, zu übernehmen? Sie brauchen – philosophisch gesprochen – eine Heuristik, also ein Schema, welches hilft, etwas zu entdecken. Heureka heißt griechisch: „Ich habe es gefunden!“. Wenn nun Berater entdecken sollen, was der Kunde ausgeschlossen und verworfen hat, dann sind Heuristiken hilfreich, die Entscheidungsalternativen schematisieren. Für Coaching etwa beispielhaft Fragen wie: Was reflektiert jemand und was hält er unbewusst? Was bejaht er und was lehnt er ab? Was zeigt er von sich und was versucht er zu verbergen? Was lässt er sich spüren und was unterbindet er in seinem Erleben? In Teams spielen

Fragen eine Rolle wie „Verändern oder halten wir unser Ziel stabil? Orientieren wir uns an den Anliegen der Organisation oder an den Wünschen der Mitarbeiter? Berücksichtigen wir Interessen oder lösen wir Probleme?“ In Organisationen sind wichtige Alternativen, ob man eher schnell oder gründlich ist, wer mit wem regelerorientiert oder situationspezifisch vorgeht, ob kontrolliert oder vertraut wird und anderes mehr.

Entscheidend bei den Heuristiken der Berater ist aus unserer Sicht immer, ob es wirklich Heuristiken sind (Es könnte so oder anders sein!) oder ob es Normierungen sind (Es muss so sein!). Wer selbst weiß, was richtig ist, führt den eigenen blinden Fleck beim Kunden ein. Er kann selbst nicht sehen, dass es auch anders sein könnte. Wer dem Kunden eine beschreibende Heuristik anbietet, die gleichwertige Alternativen bereithält, der lässt die Möglichkeit bestehen, dass die Wahl des Kunden durchaus richtig war und sich (vielleicht!) überlebt hat oder die Wahl des Kunden, wohin er sich verändern will, (vielleicht!) eine vorschnelle Aufgabe von Bewährtem ist.

Der Berater kann – wenn er nicht wertet – sehen, was der Kunde aus seinem Möglichkeitsraum ausgeschlossen hat. Erst wenn zu etwas, was praktiziert wird, eine Alternative vorliegt, kann man zu beiden(!) Alternativen Vor- und Nachteile, Funktionales und Dysfunktionales erkunden. Wenn Beratung sieht, dass

jede Wahl immer auch Nachteile mit sich bringt, dann kann sie dem Kunden auch helfen zu erkennen, dass Veränderung nie nur angenehm ist, dass man mit anderen Entscheidungen zu Lösungen kommt, die andere Probleme mit sich bringen. Dies hat auch den Vorteil, dass das, was der Berater sieht, nicht zwangsläufig als Kritik an dem verstanden werden muss, was der Kunde tut oder lässt.

Die Kunst der Beratung besteht also nicht zuletzt darin, dass man ein hochdifferenziertes Bild von den grundsätzlichen Möglichkeiten hat, die die Welt bietet. Dazu braucht es anspruchsvolle Theorie. Berater werden so zu den Anwälten der Möglichkeiten, die der Kunde noch nie gesehen hat, nicht sehen kann oder nicht sehen will. In allen Fällen ist der Berater der Hüter der freien Wahl. Seine eigenen Freiheitsgrade, die Vielfalt der Welt zu sehen, bestimmen damit immer auch die Möglichkeiten, die er dem Kunden zur Verfügung stellen kann. Zugleich kommt mit Beratung wieder die strukturelle Überforderung ins Spiel, die allen Entscheidungen eigen ist. Wenn Entscheiden zwischen gleichwertigen (!) Alternativen zu wählen sind, gibt es keine Sicherheit. Darum sind Entscheidungen in gewisser Weise unbeliebt. Wenn es mal entschieden ist, muss man sich keinen Kopf mehr darum machen. Wenn Beratung also auch darin besteht, Fässer wieder zu öffnen, die schon mal zugenagelt waren, darf sie nicht erwarten, immer willkommen mit dem zu sein, was sie auf den Tisch bringt. Aber genau das ist ihre Aufgabe: Unsicherheitstoleranz statt Heilsversprechen ist also die Devise.

#### **4 Was Du mir tust, nutz' ich für Dich!**

Was nun kommt, ist eigentlich nichts Neues. Und doch scheint es mir, als ob es eher wieder in Vergessenheit gerät. Es geht um die Funktion der Resonanz der Berater auf den Kunden. Zum Start ein Beispiel aus einem unserer Projekte: Wir befinden uns in einer ersten Kennenlernsituation. Es geht um einen möglichen (großen) Auftrag für ein „Culture-Change“-Projekt. Auftraggeber ist der Vorstand des MDAX-Unternehmens. Er ist zusammen mit HR auch unser Gegenüber →

→ beim ersten Termin. Meine Kollegin und ich wissen wenig über Anlass und Zielsetzung des Projekts. Das ist so gewollt und mehr soll uns im Termin selbst offenbart werden. Dort sollen wir dann erste Ideen über Vorgehensweisen „spontan“ äußern. Unter der Hand erzählt uns die HR-Verantwortliche, dass der Vorstand dies als „Test“ ansieht, ob die Berater auch wirklich was taugen und man sehen will, wie sehr wir dabei „ins Schwitzen“ kommen. Allein dieses Setting und das Ansinnen lässt uns auf der professionellen Ebene neugierig werden und auf der persönlichen entsteht eine wahrnehmbare Anspannung.

Der Termin beginnt mit einer freundlichen Begrüßung durch HR in einem Meetingraum, der nur vom Vorstand benutzt werden darf. Er ist ausgestattet mit vielen Fotos von Trophäen und Auszeichnungen der Vorstandsmitglieder überall auf der Welt. Subtil macht sich eine gewisse Einschüchterung in uns breit, über die wir uns beim Warten kurz leise austauschen. Die drei Vorstände kommen mit etwas Verspätung und setzen sich in Phalanx nebeneinander. Der Sprecher des Vorstands berichtet davon, wie gut das Unternehmen dasteht, und benennt als Gründe für das Projekt die hohe Fluktuation in der ersten Führungsebene und die immense Rückdelegation von

Entscheidungen dieser 17 Bereichsleiter in den Vorstand. Daran soll sich etwas ändern. Die Skizzierung der Lage endet mit dem Satz: „Was haben Sie uns da anzubieten?“ Meine Kollegin antwortet freundlich und klar: „Das, was wir Ihnen anbieten, ist unsere Angst!“. Wir blicken in erstaunte und verwirrte Gesichter. Sie fährt fort: „Wenn Sie Ihre Bereichsleiter auch nur ein klein wenig so behandeln wie uns im Vorfeld dieses Termins und jetzt im kurzen Briefing, dann müssen Sie sich über keines der von Ihnen monierten Verhaltensweisen Ihrer Bereichsleiter wundern. Ihre Kernkompetenz scheint es zu sein, andere einzuschüchtern, zu verunsichern und unter Druck zu setzen. Sie verbreiten Angst. Und unter Angst verlassen Personen, die Alternativen haben, die Firma und die, die bleiben, werden vorsichtig und versuchen, sich rückzusichern, ob die Entscheidungen so sind, dass Sie damit zufrieden sind. Daher ist das, was Sie von uns kriegen können und im Moment auch schon kriegen, dass wir Ihre eigenen Anteile am Herstellen des Problems so klar benennen, dass nicht nur die anderen, sondern eben auch Sie selbst sich mit Ihren Ängsten auseinandersetzen müssen. Wir vermuten, dass Sie das nicht wollen, und rechnen daher damit, dass Sie sich ärgern und wir unseinerseits die Variante wählen werden müs-

sen, das Unternehmen schnell wieder zu verlassen.“ So weit die Fallschilderung. Zugegebenermaßen ist das nicht so häufig, aber auch nicht die Ausnahme.

Die Resonanz auf das, was der Kunde tut und wie er etwas sagt, welche Atmosphäre er erzeugt, wie er das Kennenlernen und die Auftragsgestaltung gestaltet und Ähnliches liefert für Berater die wesentlichen Informationen. Das „Wie“, nicht das „Was“ ist entscheidend, um wirklich zu verstehen, wie der Kunde die unerwünschten Verhältnisse erzeugt, unter denen er (auch) leidet. Da Stabilität von Verhältnissen in Organisationen immer damit einhergeht, dass über bestimmte Wahrnehmungen nicht gesprochen wird, gilt es für Berater, ganz genau darauf zu achten, worüber sie selbst nur unter vorgehaltener Hand nach dem Termin untereinander sprechen wollen. Eigene Ängste, Schamgefühle, Ärger, Wut, Rebellions- oder Anpassungsimpulse, Abwertungen, Bewunderung, innerer Druck, Es-gut-machen-wollen, Unsicherheiten, Konkurrenz- oder Dominanzbestrebungen, Belehrungswünsche, Rückzugswünsche oder Genervtsein sind das wichtigste Material, um es dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Selbstverständlich nicht immer gleich im Erstkontakt und meist anders dosiert als im obigen Beispiel, aber vom Prinzip her nicht anders.

**Resonanz auf den Kunden.**  
Berater sollten genau beobachten, „wie“ ein Chef die Probleme mitverursacht, die er beklagt – indem er bei Pannen zum Beispiel nur dem Mitarbeiter oder nur sich selbst Vorwürfe macht.

Foto: mauritius images / Cultura



Es ist immer wieder zu beobachten, wie viel Berater zurückhalten - oft aus Angst, den Kunden oder den Folgeauftrag zu verlieren. Das ist verständlich und es ist aber auch falsch. Die persönliche Unabhängigkeit ist die Basis, ohne die man Beratung nicht wirklich gut machen kann. Gerade auch, wenn man ökonomisch auf den Kunden angewiesen ist, darf man die eigene Resonanz nicht zurückhalten. Dabei ist es eine große Kunst, den passenden Zeitpunkt, die passenden Worte, die passende Dosierung, den passenden Kontext zu wählen, um schwierige und tabuisierte Themen und Phänomene anzusprechen.

Hierfür gibt es weder Regeln noch Rezepte, sondern nur das eigene Gespür und die geschulte Wahrnehmung. Entscheidend ist die innere Haltung. Berater müssen wertschätzende, zugewandte, freundliche Impulse mit Klarheit, Aggression und Unerschrockenheit zusammenbringen können. Die Integration von Liebe und Aggression - wie Freud dies einmal nannte - ist die Voraussetzung für eine wirksame Begegnung und das Zustandekommen eines veränderungsstimulierenden Beratungssystems.

Wer sich oder den Kunden schont, nimmt meist genau die Elemente und Phänomene aus dem Beratungsdialo, die für nachhaltige Veränderung notwendig

sind. Kommunikation, die nur leicht und geschmeidig läuft, kann nicht das vom Kunden Ausgeblendete ins Spiel bringen. Niemand schaut gern in den Spiegel, der zeigt, was man gerade nicht sehen will. Kein Coachee, kein Team, keine Organisation. There is no straight way to paradise - weder für Berater noch für deren Kunden. Immer wird dabei vorausgesetzt, dass sich an den Grundmustern der Kunden etwas ändern soll. Wichtig ist, dass auf diese Weise beide - Kunde wie Berater - frei bleiben. Man kann sich dann auf Augenhöhe darüber verständigen, ob man an den relevanten Mustern arbeiten will und dies die Umstände erlauben. Wenn man dies nicht tut, weiß man als Kunde zumindest, was man vermeidet, und als Berater steckt man keine Energie in Projekte, in denen sich nichts verändert.

Auf eine solche konsequente Haltung haben Kunden eigentlich einen Anspruch. Darum sollte man es sich als Kunde sehr gut überlegen, Berater zu engagieren, die Umsatzdruck haben und die sich an die eigene Vorstellung davon, wie etwas zu laufen hat, unter dem Label „Kundenorientierung“ anpassen. Es gibt kaum etwas, was Kunden so schadet, wie falsch verstandene Orientierung an dem, was der Kunde (vordergründig) will und vor allem, was er (hintergründig) nicht

will. Übrigens: Wir haben den obigen Auftrag bekommen, aber es blieb von Anfang bis Ende ein Ritt auf der Rasierklinge.

## 5 Wenn Veränderung nicht attraktiv ist ...

Damit Menschen, Teams und Organisationen sich ändern, müssen sie lernen. Es ist gängige Meinung, dass Lernen etwas Gutes, Wichtiges oder Notwendiges ist. Und wenn das mal nicht so klappt, kann man Beratung und Coaching zu Hilfe nehmen. Da man nun feststellen kann, dass Veränderung oft nicht attraktiv ist, braucht die Beratungstheorie eine Erklärung, wie es dazu kommt. Die gängigen und wenig hilfreichen Buzzwords dazu sind Widerstand, Uneinsichtigkeit, Eigennuttsicherung, Borniertheit. Das sind alles Konzepte, die eine negative Motivation voraussetzen. Das aber ist unwahrscheinlich, da die meisten Menschen, Teams und Organisationen am (Über-)Leben interessiert sind und daher zu allermeist das tun, was sie für gut für sich halten.

Hier wird eine andere Begründung für die häufige Unattraktivität von Veränderungen vorgeschlagen, die davon ausgeht, dass sinnvolle, nachvollziehbare, wenn auch dysfunktionale Motive im Spiel sind. Lernen wird in Veränderungskontexten meist auf der Erkenntnis-, Verhaltens- oder Einstellungsebene angesiedelt: Es geht also darum, etwas anderes für wahr zu halten, neue Fertigkeiten und nützlichere Verhaltensweisen zu praktizieren oder ein besseres „Mindset“ zu erwerben.

Spätestens bei Letzterem weiß aber dann niemand mehr so richtig, wie man an dieses neue Mindset kommt und erst recht nicht, wie man ihn in die Menschen hineinbekommt, die ihn (vermeintlich) haben sollten. Alle drei Ebenen kurven um das, was man „Einsicht“ nennt und folgt damit dem alten griechischen Bild vom Menschen, dass die Vernunft es sei, welche den Menschen und soziale Systeme zu gelingendem Leben ver helfe. Veränderung basiert in diesem Modell auf einem besseren Zugang zur (einen) Wahrheit. Dieses Modell wird selbstverständlich mittlerweile modern aufge- →



Foto: mauritius images / Juice Images

→ hübscht und man hat die Wichtigkeit von Emotionen erkannt. Diese werden dann über „Begeisterung“, „Sinn“ und „Spirit“ in Changeprojekten adressiert und genutzt. Aber macht es das besser, wenn die erhoffte Begeisterung nicht lange vorhält und auf jeden Hype der Ausnüchterungskater folgt, wenn der Honeymoon der Agilität im Alltag der Mühen um Koordination verblasst? Wird da etwas nicht bedacht? Die These hier ist, dass bei Veränderungen sehr oft nicht nur die obigen Fragen nach besserer Vernunft im Spiel sind, sondern die Frage, ob das Selbstverständnis derer, die zu diesem vernünftigen Lernen kommen sollen, noch angemessen ist. Es geht also nicht primär um die Frage „Erkenne, handle und fühle ich richtig?“, sondern um die Fragen „Bin ich (noch) richtig?“ oder „War ich bislang falsch?“. Der Fokus liegt auf Identität, nicht auf dem Tun!

Wenn das zutrifft, muss man sich über Veränderungsresistenz und die Instabilität guter Vorsätze nicht mehr wundern. Hat ein Mensch oder ein soziales System seine Antwort auf die Frage „Wer bin ich/sind wir?“ gefunden, wird die damit einhergehende Stabilität, Sicherheit und Orientierung nicht mehr so schnell aufgegeben. Das ist auch sinnvoll, da ein Wechsel im Grundmuster der Selbstorganisation immer mit einer vorübergehenden Labilität verbunden ist, die die normale Leistungsfähigkeit durchaus einschränkt. Kein System gibt also so leicht seine Identität auf. Wer sich nun – aus welchen Gründen auch immer – mit dem Neuen identifiziert hat (Gründer, Vertreter von New Work ...), der tut sich leicht, denen, die eine andere Identität haben, zu sagen, sie müssen sich verändern. Wer nur ein bisschen die Historie von sozialer Schichtung in unserer Kultur kennt, weiß, wie unmöglich bis schwer es war (und zum Teil ist), dass ein „Bauer“ oder „Arbeiter“ sich im Stall der „oberen 10.000“ wohlfühlt und die Regeln wirklich kennt. Was heißt das für Beratung? Es bedeutet, dass sich Berater nicht um dieses Problem herumdrücken können. An Skills, an Haltungen, an Gefühlen zu arbeiten, macht Sinn, wenn der Schritt von einer (alten) guten Identität zu einer (neuen) guten als nötig angesehen wird. Dafür gibt es ein ganz einfaches Erkennungs-

merkmal: Leidensdruck! Der Mensch, der sich bessere Kommunikationsfertigkeiten antrainiert, um mehr Eindruck zu machen, bleibt ein Mensch, der Eindruck machen möchte. Ein Team, das agile Arbeitsmethoden lernt und seine Sicherheit seit 15 Jahren über Anweisungen der Hierarchie findet, bleibt auf der Ebene seines Selbstverständnisses und damit seiner Selbstorganisation das gleiche Team. Sobald Stress entsteht, greifen die alten Muster. Eine Organisation, die über die Optimierung lokaler Kompetenz (= Silos) erfolgreich war, kann zwar die Hierarchie formal abschaffen und sie aber dennoch weiter pflegen. Wenn also Berater die Ebene der Identität beachten, dann helfen sie zunächst dem Kunden, Leidensdruck aus der Gegenwart heraus wahrzunehmen.


Verhaltensweisen, die die Zukunft ermöglichen sollen (= Vorsätze), ohne Leidensdruck auf der Identitätsebene, sind immer instabil und wenig oder gar nicht krisenresistent. Das heißt nicht, dass man nicht Neues im Verhalten ausprobieren kann, um dann zu sehen, dass man mit dem Alten nicht mehr zufrieden ist. Der Schritt, die alte Identität loszulassen, bleibt aber notwendig. Und das geht nie ohne Trauer, ohne Schmerz und ohne Angst. Das ist aus dieser Sicht der Grund, warum so viele Veränderungsvorhaben scheitern. Wer glaubt, dass Veränderung nur schön und angenehm ist, wer verspricht, dass die Firma besser, bunter,

gerechter, erfolgreicher und lebenswerter wird, der kalkuliert verhängnisvollerweise nicht mit den bestehenden Kräften beim Kunden, die weiter daran festhalten werden, dass sie so, wie sie waren und sind, gut waren. Auch und gerade dann, wenn es beim Kunden auch Kräfte gibt, die schon ahnen, dass das alte „Ich“ in der Zukunft Probleme bekommen wird. Aber das zukünftige Leiden stellt nie die gegenwärtige Identität infrage. Dazu braucht es Leiden in der Gegenwart. Und um Leiden zu können, braucht es innere Stabilität, die vom Berater nicht vorausgesetzt werden darf. Wenn Personen, Teams oder Organisationen feststellen, dass ihre gegenwärtige Identität nicht mehr (ganz) so stimmt, entsteht Druck, Neues zu lernen. Es entsteht dabei aber eben immer auch die Frage, ob „man selbst“ denn richtig ist, wenn man falsches Wissen hatte („Wie konnten wir uns nur so irren?“). Personen, Teams und Organisationen, die in sich schon labil sind, zeichnen sich oft dadurch aus, dass sie auf Meinungen beharren, Bestehendes aufs Letzte verteidigen, unflexibel sind und Sturheit kultivieren. Das liegt dann aber nicht daran, dass die Argumente für das Neue zu schwach wären, sondern dass die betroffenen Systeme auf der Identitätsebene zu fragil sind, um zu lernen.

Es ist zu selbstwertgefährdend, zu bestandsgefährdend, zu beziehungsgefährdend, zu rufgefährdend, zu markengefährdend, zu stellengefährdend, zu strukturgefährdend oder anderes mehr. Aus diesem Grund ist es oft so sinnlos, Argumente für das Neue immer und immer wieder ins Spiel zu bringen, wenn man ahnen kann, dass der andere nicht gegen das Neue ist, sondern nicht weiß, wer er ist, wenn das Alte nicht mehr gilt. Hier braucht es einen Ebenenwechsel, der es ermöglicht, die Identitätsthemen zu bearbeiten. Sonst wird das Alte zur „Vergleichlichkeitsfront“!

**Klaus Eidenschink** ●

**Hinweis:** Die restlichen fünf Punkte, die zu diesem Artikel gehören, lesen Sie im nächsten Heft. Eidenschink & Partner haben ihr integratives Beratungskonzept, die „Metatheorie der Veränderung“, und weitere Grundlagentexte veröffentlicht auf dem Webportal: [www.metatheorie-der-veraenderung.info](http://www.metatheorie-der-veraenderung.info).



**AUTOR**

**Klaus Eidenschink**  
ist Organisationsberater und Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC). Er ist Leiter von „Hephaistos, Coaching-Zentrum München“ und arbeitet an einer umfassenden Veränderungstheorie von psychischen und sozialen Systemen.

**Eidenschink & Partner**  
**Lärchenstr. 24, D-82152 Krailling**  
**Tel. +49 89 85662246**  
**[www.Eidenschink.de](http://www.Eidenschink.de)**



## Wie gelingt Beratung?

**PROFESSIONALISIERUNG.** Der bekannte Berater Klaus Eidenschink hat zehn Thesen formuliert, um grundlegende Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Beratung (wie auch von Coaching, Teamentwicklung oder Organisationsberatung) für ein interessiertes Fachpublikum aufzubereiten. Wir stellen hier die letzten fünf Thesen vor. Die ersten Thesen wurden im April-Heft von „Wirtschaft + Weiterbildung“ abgedruckt.

### 6 Von der Illusion des einen (guten) Zwecks

Wer als Coach, Teamentwickler oder Organisationsberater beauftragt wird, hat grundsätzlich zwei Auftraggeber – auch

wenn er nur einen (!) Kunden hat. Was ist mit dieser Aussage gemeint? Alle Coachees, alle Teams, alle Organisationen, die Beratung suchen, sind in einer Ausgangslage A und wollen zu einem Zielzustand B. Die Ausgangslage A fällt nicht

vom Himmel, sondern wird in irgendeiner Weise – oft unbewusst, unbemerkt, implizit – vom Kunden erzeugt. Ein „Teil“ des Kunden – nennen wir ihn AK – ist also für „A“ verantwortlich und mit „A“ auch zufrieden, sonst würde dieser Zu-





Foto: koldunova\_anna / AdobeStock

stand weder hergestellt worden sein, noch würde er aufrechterhalten werden. Ein anderer „Teil“ (= BK) des Kunden ist mit der Ausgangslage A unzufrieden, möchte Veränderung und will gern zum Ziel „B“ kommen! Beide Teile AK und BK kommen also zum Berater.

Üblicherweise beginnt nun der Teil „BK“ des Kunden zu sprechen und zu formulieren, was er sich von der Beratung erhofft: Der Coachee formuliert seine Ziele, die Teamleiterin die Richtung, in die das Team sich hinbewegen soll, der Vorstand das, was er mit der Organisation anstrebt.

Fragt nun der Berater nach dem Status quo, bekommt er meistens Klagen über die Ausgangslage vorgesetzt und hört somit (Selbst-)Vorwürfe gegen den Teil „AK“ des Kunden:

- **Kontext Coaching:** „Ich möchte mich verändern, weil ich einfach zu undiszipliniert bin und meine Arbeit nicht schaffe!“ Der Berater fragt sich: Welche Instanz (= Ich) im Klienten möchte hier welche andere Instanz (= Mich) verändern? Welches „Ich“ schafft die Arbeit nicht und welches „Ich“ leidet darunter? Welche Instanz ist in welchen Augen undiszipliniert und welche Instanz beobachtet dies kritisch? Was hat dies für Folgen?
- **Kontext Team:** „Wir begreifen nicht, dass wir unsere Arbeitsweise ändern müssen, damit wir den Anforderungen der Organisation Genüge leisten können. Wir stimmen uns zu wenig ab und wir helfen uns untereinander zu wenig!“ Der Berater fragt sich: Welches „Wir“ ist jeweils gemeint und welches „Wir“ wird angeklagt? Welches „Uns“ hilft sich nicht und was hat es denn davon?
- **Kontext Organisation:** „Die Bereiche sind wie Silos, die einander in ihren Entscheidungen kaum im Auge haben und sich jeweils selbst optimieren. Die Organisation ist so zu langsam, zu unflexibel und in Gremien zerstritten.“ Der Berater fragt sich: Wer optimiert sich in wessen Einschätzung aufgrund welcher Kriterien mit welchen Gründen auf welches Ziel hin? Für welche Subsysteme ist das ein Problem oder auch nicht?

Es ist offensichtlich, dass beide „Teile“ des Kunden „AK“ und „BK“ im Spiel sind. „BK“ leidet und sucht die Hilfe des Beraters, „AK“ schweigt und fühlt sich unbehaglich, da er fürchtet, dass es ihm in der Beratung ans Leder gehen soll. Er ist als Problem ausgemacht und soll sich zugunsten der Lösung (von BK) vom Acker machen. An dieser Stelle kommt nun der Berater und seine Vorstellung von Veränderung ins Spiel.

Es gibt Beratungstheorien, die diese Aufteilung des Kunden gewissermaßen übernehmen. Dann ist die Sache klar: Es geht darum, sich mit „BK“ anzufreunden, die Fehler und Schwächen von „AK“ zu

analysieren, „BK“ zu helfen, den Widerstand von „AK“ zu überwinden und zum Verschwinden zu bringen und in Summe möglichst schnell beim Zielzustand von „BK“ zu landen. „BK“ und Berater kämpfen dann gemeinsam gegen „AK“. Ich halte dies für ineffizient und langfristig für wenig effektiv. Günstiger scheint es mir, eine Beratungstheorie zu verwenden, die in beiden „Teilen“ des Kunden den Auftraggeber des Beraters erblickt. Schaut man so auf den Kunden, dann ist jeder Kunde, der an sich etwas ändern möchte, in Konflikt mit sich selbst. Jede Beratung ist dann eine Beratung innerer Konflikte des Kunden(systems) zwischen Veränderungs- und Bewahrungsaktivitäten. Daraus folgt unmittelbar, dass der Berater in diesem Konflikt eine neutrale, allparteiliche Haltung einnehmen muss. Er muss sich als Anwalt beider Interessenlagen verstehen, er braucht das Mandat von „AK“ und von „BK“! Das hat nun in unterschiedlichen Beratungssettings spezielle Konsequenzen:

- Im Coaching bedeutet es, dass man zunächst mal den meist unbewussten Prozess, der zum Status quo führt, herausarbeiten muss. Wenn die psychischen Selbstrepräsentanzen, die diesen Prozess gestalten, sich vom Coach bedroht oder als Problem abgewertet fühlen, kommen sie erst gar nicht zum Vorschein. Diese seelischen Prozesse sind meist fragil und leiden ja schon unter der Abwertung des Klienten selbst. Am besten bringt der Satz „Was ist, darf sein!“ die notwendige Haltung des Coachs zum Ausdruck. Das achtsame, akzeptierende und geduldige Erforschen des Impliziten ist unabdingbar, um der heimlichen Logik von selbstschädigendem Verhalten näherzukommen und die Leidbewältigungsfunktion dahinter zu entschlüsseln.

- Im Teamkontext bedeutet es zum einen, dass die Beziehungsmuster, welche einen dysfunktionalen Effekt haben, ebenfalls aus der Perspektive angeschaut werden müssen, dass sie einem Zweck dienen. Auch viele systemisch orientierte Berater werden schnell zum verlängerten Arm des beauftragenden Teamleiters. Wie viele Teamentwickler kenne ich, die konsequent darauf bestehen, vor einem →

- Workshop mit allen Teammitgliedern gesprochen zu haben? Wie viele verstehen konsequent das Gesamtteam als Auftraggeber? Das ist bisweilen mühsam, aber wenn nicht alle den Berater als Anwalt ihrer Interessen ansehen, berät man nicht das Team.
- Im Organisationsentwicklungskontext ist das Gesamtunternehmen der Auftraggeber. Da das Gesamtunternehmen nicht sprechen kann, wird Beratung ganz leicht und ganz schnell zum Optimierer lokaler Rationalitäten. Jeder Bereich hat dann so seine „eigenen“ Berater. Dagegen wäre nichts einzuwenden, wenn alle Berater ihrerseits die Kommunikations- und Entscheidungsmuster der Gesamtorganisation im Blick haben oder in den Blick bekommen wollen. Dazu brauchen sie eine Heuristik, die genau diese Muster erlaubt zu beschreiben, Erklärungen anzufertigen, die vermeintliche Irrationalitäten deuten und auf Dysfunktionalitäten hinweisen. Jedes Denken in richtig/falsch oder eine Orientierung an einem vermeintlich guten Organisationsmodell drängt die Seiten, die sich nicht darin wiederfinden, in den Untergrund.

Allparteilichkeit ist weder theoretisch noch praktisch leicht zu haben und braucht auf Beraterseite eine unerschütterliche Immunität gegen Instrumentalisierungsversuche. Der Berater braucht eine seismografische Wahrnehmung dafür, wenn die Instrumentalisierung subtil geschieht oder versucht wird. Die Akzeptanz aller Kräfte braucht auch eine Akzeptanz aller Kräfte in einem Selbst. Auch das muss erarbeitet sein.

## 7 Ohne Gefühle läuft nichts!

Einer der wirkmächtigsten Mythen unserer Kultur ist, dass Verhalten und Entscheidungen durch die Rationalität, den Verstand, das Denken, die Vernunft kalkuliert und gesteuert werden. Dabei kann jeder schon aus eigener Erfahrung wissen, dass das Unsinn ist: Was wird nicht alles ...

- vermieden aus Angst
- erstrebt aus Gier und Eifersucht
- unterbunden aus Schuld
- untersagt aus Furcht
- verfolgt aus Zorn und Wut

- erduldet aus Liebe
- verleugnet aus Scham
- geglaubt aus Unsicherheit
- ertragen aus Stolz
- abgelehnt aus Unterlegenheit
- fokussiert aus Eitelkeit
- bekämpft aus Minderwertigkeit
- verzögert aus Vorsicht
- abgelehnt aus Kränkung
- angestrebt aus Begeisterung
- gut gemacht aus Freude
- übertrieben aus Leidenschaft
- genossen aus Lust?

Weil das so einfach zu wissen ist, kommt keine Beratung, die etwas auf sich hält (egal ob Coaching, Team- oder Organisationsberatung), ohne Kompetenz im Umgang mit Gefühlen aus. Wer professionelle Argumente sucht oder braucht, der findet derzeit in den Neurowissenschaften eine Unmenge Belege dafür, dass sich ohne eine Aktivierung von Gefühlen keine synaptischen Strukturen im limbischen System (= emotionsregulierender Teil im Gehirn) verändern können. Wer über Gefühle spricht, aber keine dabei spürt und erlebt, kann 20 Jahre über Ängste sprechen, ohne dass sich an diesen Ängsten etwas ändern wird. Mehr dazu steht im neuesten Buch von Prof. Dr. Gerhard Roth und Alicia Ryba, das den Titel „Coaching und Beratung in der Praxis“ trägt und bei Klett-Cotta (2019) erschienen ist.

Das Dilemma bei der Angelegenheit ist: Wer vor den eigenen Ängsten (und anderen Gefühlen) Angst hat, tut sich nicht so leicht, sich auf diese Gefühle überhaupt einzulassen. Schon aus diesem Grund brauchen Menschen sowie Teams und Organisationen, die auf Menschen angewiesen sind, Unterstützung durch Berater, die Gefühle mögen und wichtig finden. Worin besteht nun diese beraterische Kompetenz? Sie hat in jedem Fall zwei Aspekte: Der eine Aspekt besteht im Umgang mit den eigenen Gefühlen und der andere im Umgang mit den Gefühlen beim Kunden.

Es ist wichtig, Gefühle als das (!) wesentliche menschliche Resonanzorgan zu verstehen. Gefühle koppeln uns wahrnehmungsseitig an die Welt. Was Gefühle hervorruft, wird zu unserer Umwelt, also in gewisser Weise Teil unseres Lebens. Personen und ihre Absichten, Teams und

ihre Beziehungsmuster, Organisationen und ihre Entscheidungsmuster sind gekoppelt über Gefühle. Daher benötigen Berater zuallererst selbst einen umfassenden Zugang zu den eigenen Emotionen, damit sie dem Kunden die differenzierte Resonanz zur Verfügung stellen können, die es braucht, um zu günstigen Interventionen zu kommen. Zugang zu den eigenen Gefühlen ist etwas anderes, als diese Gefühle zu haben und auszuagieren. Zugang bedeutet, Gefühle unterscheiden zu können, die eigenen Zwecken dienen und die eine Resonanz auf den Kunden sind. Zugang bedeutet, die Gefühle nicht zu bewerten in gute und schlechte, sondern jedes Gefühl willkommen zu heißen, gerade auch unangenehme. Zugang heißt, dem anderen nicht die „Schuld“ an den eigenen (unangenehmen wie angenehmen) Gefühlen zu geben, sondern ein Gefühl als Antwort auf unbewusste Motive zu deuten. Erst dann werden Gefühle zu Indikatoren von Mustern beim Coachee, beim Team, bei der Organisation. Man „erspürt“ in gewisser Weise, wann und wo der Kunde sich seiner Möglichkeiten beraubt, welche Alternativen er ausschließt und welche Gefühle gesucht und vermieden werden.

All diese Wahrnehmungen braucht der Berater, um den Kunden auf blinde Flecken aufmerksam zu machen. Ebenso braucht es die Gefühle beim Berater, um „ein Gefühl dafür zu bekommen“, was die „eigentlichen“ (= emotionalen) Gründe für Entscheidungen, Verhaltensweisen und Konflikte beim Kunden sind. Wenn es wahr ist, dass Mitarbeiter aus Ängsten heraus Veränderungen vermeiden, hinauszögern und bekämpfen, dann muss Beratung Unterstützung für das Tolerieren von Ängsten anbieten (und nicht versuchen, Begeisterungstürme zu wecken). Wenn es wahr ist, dass Führungskräfte aus Unsicherheit, Scham und Schuld wichtige Entscheidungen vor sich herschieben, dann braucht es Unterstützung im Umgang mit Unsicherheit, Scham und Schuld (statt Kommunikationsschulungen). Wenn es wahr ist, dass Gremien sich um die Eitelkeit und Kränkbarkeit von Schlüsselpersonen herum organisieren, dann brauchen die Betroffenen Unterstützung, besser mit ihrer narzisstischen Not umzugehen (und nicht



**Interne Beratung.** Der firmeninterne Berater kennt die blinden Flecken einer Organisation besser als ein externer Berater.

einen Vision-Mission-Purpose-Strategie-Workshop, der die Eitelkeit der betroffenen Vorstände nur weiter bedient). Viele Change-Projekte, die Gefühle berücksichtigen, arbeiten mit sogenannten positiven Gefühlen: dem Wecken von Begeisterung, Wertschätzung, Leidenschaft und dem Glauben ans Gelingen. Daran ist nichts Schlechtes. Allerdings werden in den wenigsten Fällen unangenehme Gefühle wie Angst, Schuld, Scham durch angenehme Gefühle getilgt oder auch nur unwirksam gemacht. Wenn auch die Berater diese Emotionen übergehen und übersehen, bleiben die Kunden weiter mit den Ängsten, Schuld- und Schamgefühlen allein. Sie werden sich weiter sorgen, dass die anderen merken könnten, wie es wirklich in ihnen aussieht, werden weiter andere(s) abwerten, um nicht selbst in die Schusslinie zu kommen, werden sich weiter auf Kosten anderer optimieren, um ihrer eigenen Not zu entkommen. Berater brauchen demnach eine hohe Kontaktfähigkeit zu Menschen, die in emotionale Zustände kommen, die ihnen unvertraut sind und mit denen sie nicht ausgesöhnt sind.

Wer als Berater tabuisierte und vermiedene Gefühle bei Kunden anspricht und dafür Kontakt, Empathie und Unterstützung anbietet, kommt so gut wie immer an die Faktoren, die beim Kunden dafür sorgen, dass Veränderungen nicht klappen, zu langsam sind, Konflikte sich nicht günstig bearbeiten lassen, Energie und Sinn fehlen oder Neuerungen nicht integriert werden. Tabuisierte, abgespaltene, verleugnete Emotionen sind Garanten für

Stagnation und unfruchtbare Dauerkonflikte. Allerdings kann man sich auf Tabus nur beziehen, wenn man als Berater nicht auf die (sofortige) Wertschätzung und Bestätigung vom Kunden angewiesen ist. Die eigene emotionale Unabhängigkeit ist hier von höchster Wichtigkeit. In Organisationen, in denen das Rationalitätsparadigma offiziell herrscht und damit immer die angeblich unwichtigen und aus der Kommunikation ausgeblendeten Gefühle dominieren, braucht es also eine Beratung,

- die mit der Aktivierung von Emotionen zurechtkommt,
- die nicht nur auf „gute“ Gefühle fokussiert,
- die mit dem Kunden ausreichend Sicherheit erarbeitet, um sich mit bislang abgewehrten Gefühlen zu beschäftigen und
- die dem Kunden die Zuversicht vermittelt, dass sich all das lohnt.

## 8 Interne Beratung oder: „Man sieht sich wieder!“

Wenn man darüber nachdenkt, wie Beratung funktioniert, stößt man unweigerlich auf die Frage, ob und wie die sogenannte „interne Beratung“ funktionieren kann. Mit interner Beratung sind hier die Consulting- oder HR-Abteilungen großer Konzerne gemeint, aber auch einzelne HR-Mitarbeiter mit Beratungs- und Coaching-Kompetenz (und -aufgaben) und angestellte Supervisoren bei sozialen oder pädagogischen Institutionen. Es geht also um die Situation, dass Berater und zu

Beratende Subsysteme eines gemeinsamen Systems sind. Das schafft mehrere Besonderheiten (von denen manche in veränderter Form auch auf externe Berater zutreffen, wenn diese über lange Zeit mit demselben Stammkunden verhandelt sind). Diese Besonderheiten sind:

- Man kennt sich schon, bevor die Beratung beginnt. Es gibt eine Geschichte. Die internen Berater haben bei ihren internen Kunden einen Ruf, der viel umfassender ist als der von Externen. Man hat schon mal zusammengearbeitet oder man kennt welche, die das schon getan haben. Man sieht sich in der Kantine, man hat gemeinsame Bekannte. Das macht – explizite oder latente – Wertungen wahrscheinlicher und das fördert Zusatzmotive wie taktische Auswahl, Vorsicht, Loyalitätserwartungen.
- Das Ganze gilt natürlich auch spiegelbildlich. Auch die interne Beratung kennt oft den Coachee, kennt das Team, kennt den Bereich. Das lässt sich nutzen, macht aber den Aufbau der Beratungsbeziehung nicht eben leichter.
- Die Probleme des internen Kunden sind nicht gerade selten auch Probleme der internen Beratung. Klar, man ist ja in der gleichen Firma, ist „nur“ in unterschiedlichen Subsystemen. Man kann also sagen, dass interne Beratung immer auch ein Stück sich selbst sieht, wenn sie auf den Kunden schaut. Man teilt in manchen Hinsichten die gleichen Selbstverständlichkeiten und hat die gleichen blinden Flecken. In diesen Hinsichten wird es dann schwer zu beraten, da man den gleichen Bezugsrahmen teilt.
- Schlussendlich hat interne Beratung oft auch Informationen darüber, wie andere Bereiche, Teams und Personen den Kunden sehen und wo es „schwierig“ oder „einfach“ mit ihm ist. Das erleichtert es, die blinden Flecken des Kunden zu finden. Man sieht leichter, was das Klientensystem in seinem Sehen nicht sieht.

Daraus ergeben sich folgende Gefährdungspotenziale für interne Berater:

- Wie sehr ist man sich sicher, dass man nicht ungünstig vermeintliche Selbstverständlichkeiten der Organisation mit dem Kunden teilt? Schon um hier →

- vorzusorgen, braucht eine interne Beratung intensiven Austausch und Kontakt über den Tellerrand der eigenen Organisation hinaus!
- Wie viele eigene Bewertungen des Kunden sind vorab im Spiel („Unsere Führungskräfte müssten mal ...!“)? Jede solche wertende Haltung erschwert Beratung. Ist sie unbewusst oder hält man sie für wahr, endet die Beratung, bevor sie angefangen hat. Stattdessen beginnen eine Schulung, (Nachhilfe-) Unterricht und Verbesserungsversuche! Das ist meist ebenso sinnlos, wie es frustrierend ist.
- Oft ist die interne Beratung auf Lernen und auf Änderungen des Kunden fixiert. Es gilt aber immer auch den Blick auf das zu haben, was erhaltungswürdig ist.
- Eine nicht unerhebliche Gefährdung besteht darin, dass manches beim Kunden nicht infrage gestellt wird, weil man sich damit selbst infrage stellen würde. So eine einfache Frage wie „Warum machen Sie diesen Missstand bei unserem Vorstand nicht zum Thema?“ kommt natürlich schwerer über die Lippen, wenn man selbst diesen Missstand bislang nicht angesprochen hat.
- Ungünstige latente und implizite Regeln der Gesamtorganisation können in ihrer Schädlichkeit für den Kunden oft nicht thematisiert werden, da die interne Beratung diese Dysfunktionalität nicht so leicht bemerkt. Der Grund: Diese Regeln gelten ja auch für sie selbst. Man schwimmt im gleichen Wasser und hat so auch immer Vorannahmen darüber, was veränderbar ist und was nicht.

Demgegenüber stehen aber auch deutliche Nutzenpotenziale, die interne Berater im Gegensatz zu externen Beratern haben:

- Die interne Beratung hat mehr Möglichkeiten zu wissen, welche Schnittstellenpartner in der Organisation mit dem ratsuchenden Mitarbeiter Schwierigkeiten haben. Externe brauchen da viele Interviewstunden oder wissen das gar nicht. Interne sind im Vorteil, wenn es darum geht, Themen zu identifizieren, die der Ratsuchende gern vermeiden würde.

- Interne Beratung weiß in der Regel sehr gut, womit man sich in der Organisation wirklich gefährdet, und ist daher nicht so leicht bei der Hand, naive Vorschläge zu machen. Auch ist sie weniger in Gefahr, etwas besprechen zu wollen, was unbesprochen bleiben muss, wenn man die Flexibilität und den Handlungsspielraum erhalten will. Manche Tabus müssen tabu bleiben, wenn sie funktionieren sollen.
- Die Kenntnis der Abläufe, Prozesse, Strukturen ist für die interne Beratung nützlich, wenn man sie gebraucht, um zu verstehen, wo der Kunde überangepasst ist oder etwas nicht infrage stellt, was zum Thema gemacht werden könnte! Wo sind blinde Flecken des Kunden im Hinblick auf seine Schnittstellenstrukturen? Was wird durch ihn zu wenig oder zu viel abgestimmt? Wo fehlen ihm Allianzen, Loyalitäten und Netzwerke?
- Und nicht zuletzt hat die interne Beratung natürlich genaue Kenntnis der informellen Seite der Organisation. Diesen Hintergrund kann man in vieler Hinsicht nutzen, um den Kunden zu verstehen, zu konfrontieren oder seine Problemstellung wie seine Lösungswege zu hinterfragen.

In Summe halten sich Vor- und Nachteile die Waage. Schon aus diesem Grund ist es bisweilen eine sehr gute Idee, wenn externe Berater und interne Berater zusammenarbeiten. Das setzt allerdings ein gemeinsames Beratungsverständnis voraus. Auch braucht es eine Orientierung, wann man als Interner auf keinen Fall aktiv werden darf.

Das sind meist die Fälle, wenn man die gerade beschriebenen Gefährdungen als gegeben ansehen muss. Die Ansprüche an persönliche Unabhängigkeit, Zivilcourage, Kritikfähigkeit, Standing und Beziehungskompetenz sind beileibe nicht geringer als bei externer Beratung. Daher brauchen interne Berater durchaus eine umfassende Ausbildung, wenn man sich nicht verheizen und missbrauchen lassen möchte. Die Sorgfalt, mit der darauf geachtet werden muss, dass wirklich eine Beratungsbeziehung entsteht und nicht nur kollegiales Setting (in dem dann schnell obige Gefährdungen greifen), ist nicht eben klein.

### 9 Beratung muss verunsichern

Wie entsteht Sicherheit für Menschen, Teams oder Organisationen? Sie entsteht dadurch, dass die jeweiligen Systeme aus der Unendlichkeit der Möglichkeiten, die sie in der Welt vorfinden, einige auswählen und diese als verbindlich ansehen. Schon unsere menschliche Wahrnehmung tut das, indem sie sich auf ein bestimmtes Frequenzband fürs Hören oder einen bestimmten Bereich der Wellenlänge fürs Sehen beschränkt. Anschließend denkt man, dass die Welt so ist, wie man sie hört und sieht. Aber Fledermäuse hören und Adler sehen anderes!

Psychische Sicherheit, Verbindlichkeiten in Teams und Wahrheiten in Organisationen beruhen also auf Setzungen und im selben Moment auf Teilblindheit. Diese Setzungen sind daher immer kritisierbar („Es könnte auch anders sein!“). Daher kann es auf der Welt – also auch in Teams oder Organisationen – kaum „Gesamtkonsens“ geben, da dann alle das Gleiche ausblenden müssten. Für Teams ist dies als Problem unter dem Begriff „Group think“ gut erforscht. Zugleich ergibt sich aus diesem Gedankengang, dass man mit jeder gewählten Form der Sicherheit, der Einigkeit, der Wahrheit – wegen der mit ihr verbundenen Teilblindheit – immer auch ein Risiko eingeht. Es könnte ja sein, dass genau das ausgeblendet wird, was fürs Überleben, für das Glück, für den Erfolg, für das Gelingen, für die Verständigung, für die passende Entscheidung wichtig wäre.

Genau hier setzt Beratung an. Sie stellt die Setzungen in Frage, die der Kunde nutzt, um Klarheit, Sicherheit und Orientierung zu erlangen. Wenn es nur darum geht, das zu verbessern, was innerhalb dieser Setzungen des Kunden möglich ist, dann ist das (möglicherweise) eine sinnvolle Optimierung – aber keine Beratung. Optimierungen verändern nicht die Dynamik des Systems! Beratung (in meinem Sinn) ermöglicht eine Veränderung von einem Ordnungszustand hin zu einem anderen Ordnungszustand. Und zwischen diesen beiden Zuständen liegt untillbar die Unsicherheit. Es braucht keine Beratung für Feststehendes: Beratung für einen Change der Schwerkraft oder die

Änderung der Lichtgeschwindigkeit? Um nun von einem (ungünstigen) Zustand in einen anderen (besseren) zu kommen, muss man sich vom Bestehenden lösen. Wer aber das Bestehende nicht kennt und nicht beschreiben kann, wozu es dienlich ist, wird sich davon nicht lösen können. Ohne eine Kenntnis – also eine Beschreibung – der Entscheidungsmuster, die zu der Ordnung führen, die im Moment benutzt wird, kann ein System sich nicht (explizit) verändern. Diese Folgen haben mangelnde Reflexion der eigenen Muster und gewählten Schemata für die psychischen und sozialen Systeme:

- Personen werden versuchen, sich zu stabilisieren, indem sie erstens alle Irritationen, mit denen sie nicht gut zu recht kommen, zu meiden versuchen. Zweitens werden sie das, was ihnen gut gelingt, versuchen zu verbessern, und drittens werden sie das, was ihnen aus der bestehenden Perspektive erstrebenswert erscheint, zu erreichen suchen. Beratung, Coaching oder Psychotherapie werden daher meist aufgesucht, um dies zu bewerkstelligen oder es wiederherzustellen, wenn es nicht mehr funktioniert.
- Teams werden erstens versuchen, bestehende Arbeitsweisen, Rollenverteilungen und Einflussphären zu verteidigen, zweitens Anregungen von außen eher als Kritik zurückzuweisen und drittens Mitglieder, die nicht zur bestehenden Ordnung passen, einzunorden oder auszugrenzen. Sie werden Teamentwickler mehrheitlich nur deshalb buchen, um einen „besseren Spirit“ zu erreichen, um bestehende Konflikte innerhalb ihres Ordnungsschemas zu beheben oder um besser gegen andere Gruppen bestehen zu können.
- Organisationen werden sich vornehmlich mit Optimieren und Effizienzsteigern beschäftigen, um so gegen die unausweichlichen Schattenseiten ihrer gegenwärtig benutzten und gesetzten Ordnung zu kämpfen. Sie werden Maßnahmen (Hierarchie, Regeln, Werte, Vision, Strategie) kultivieren, um die Kritizierbarkeit ihrer gesetzten Ordnung in Grenzen halten zu können.

Wenn nun Berater eine Beschreibung der stabilitätsschaffenden Muster des Klienten anbieten und diese Muster auf ihre

Funktionalität hin hinterfragen, löst dies so gut wie immer eine kleine oder größere Krise aus. Die vom Klienten gesetzte Sicherheit – systemtheoretisch spricht man von „Eigenwerten“ – wird zugunsten von Unsicherheit aufgelöst. Das sollte Beratung immer im Blick haben. Wenn dem Kunden keine Ressourcen für Krisen zur Verfügung stehen, sollte man ihm von einer Änderung seiner Muster eher abraten und ihm helfen die Ressourcen aufzubauen. Das Richtige zum falschen Zeitpunkt mutiert zum Falschen. Beratung, die nicht Symptome kuriert oder die Stabilisierung optimiert, kombiniert eine Theorie der Unsicherheit mit einer Praxis der Verunsicherung. Sie ist auf diese Weise im Kern immer imaginativ, bringt neue, andere Möglichkeiten ins Spiel! Unsicherheitskompetenz wird somit ein Kernmerkmal professioneller Veränderungsberatung. Dazu braucht es ein gehöriges Maß an Unerschütterlichkeit auf Seiten des Beraters. Man muss Halt, Orientierung, Vertrauen anbieten können und sehen, wo sie nötig sind, sonst fehlt der Beratung die Basis für die notwendige Labilisierung als Übergang in eine neue Ordnung.

Diese Überlegungen werfen – um es explizit zu sagen – einen kritischen Schatten auf alle Beratungskonzepte, die einen „Straight way to paradise“ versprechen. Ohne Krise direkt in die Lösung ist aus system- und metatheoretischer Sicht bestenfalls eine Optimierung, aber kein


Prozessmusterwechsel. Zufriedene Kunden sind damit auch nicht zwangsläufig ein Kennzeichen gelungener oder gelingender Beratung – im Coaching nicht, in Teambberatungen nicht und in Organisationsberatungen auch nicht. Kunden haben selbst meist ein gutes Gespür, wann und ob eine Krise während der Beratung produktiv ist oder wann und ob sie ein Zeichen schlechter Beratung ist. Es kann beides sein. Beratung muss also verunsichern und braucht die Kompetenz, den Prozess von einer Stabilität zur anderen zu gestalten. Das kann man lernen und es bleibt ein Leben lang spannend und lebendig.

## 10 Die Lust am Entscheiden und die Leichtigkeit der Wahl

Die (Berater-)Welt ist voller Ideale, voller „Propheten des Richtigen“, voller Konzepte, die man nur anwenden muss, wenn es gut laufen soll. Theoretisch ist davon wenig haltbar und in der Praxis offensichtlich auch. Warum lösen sich sonst all diese Moden so schnell wieder auf? Woran kann man nun Beratungserfolg festmachen, wenn man sich von problematischen Vorstellungen wie seelischer Gesundheit, High-Performance-Teams-Faktoren oder Best-Practice-Konzepten für Organisationen distanziert oder sie ganz aufgibt? Wenn es das (eine) richtige, glückende Leben, wenn es die (eine) richtige Form der Zusammenarbeit, wenn es die (eine) richtige Form, ein Unternehmen zu organisieren, nicht gibt, weil all diese Fragen ohne Kontext (was, wer, wo, wie, wann, warum) nicht zu beantworten sind – was bleibt dann an allgemeiner Orientierung für die Beratung von Menschen, Teams und Organisationen, die sich verändern wollen oder müssen?

Es ist sehr viel leichter, genau zu erkennen, dass etwas gegenwärtig dysfunktional ist, als zu wissen, ob etwas zukünftig funktional sein könnte. Wer Kunden produktiv im alten Muster verunsichern kann, steht nur auf einem von zwei notwendigen Kompetenz-„Beinen“. Beratung braucht darüber hinaus Kompetenzen, um mit den Kunden anschließend genügend Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu erarbeiten. Ohne neue Stabilität →

AUTOR



**Klaus Eidenschink**  
ist Organisationsberater und Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC). Er ist Leiter von „Hephaisotos, Coaching-Zentrum München“ und arbeitet an einer umfassenden Veränderungstheorie von psychischen und sozialen Systemen.

**Eidenschink & Partner**  
**Lärchenstr. 24, D-82152 Krailling**  
**Tel. +49 89 85662246**  
**www.Eidenschink.de**

→ nutzt das Verabschieden alter, ungünstiger Muster nicht wirklich etwas. Was sind die Kompetenzen, die Kunden brauchen, um etwas Altes loslassen zu können, etwas anderes auszuprobieren und dann das Neue entweder beizubehalten oder zum Alten zurückzukehren oder nochmals etwas anderes zu versuchen?

Die Antwort darauf nimmt Bezug zu unserem metatheoretischen Konzept der Veränderung. Es geht davon aus, dass Psychodynamik, Teamdynamik und Organisationsdynamik kontinuierliche Entscheidungsprozesse sind. Personen, Teams und Organisationen entscheiden im Grunde in jedem Moment, wer sie sind, was sie tun, was sie wollen. Das Gelingen dieser permanent sich erhaltenden, dynamischen Stabilität hängt wesentlich von folgenden drei Faktoren ab:

- Was steht überhaupt zu Wahl? Oder – genauer – welche Alternativen kommen aus Sicht der Person, des Teams oder der Organisation als Grundlage für Entscheidungen überhaupt in Betracht? Wenn etwas gleich gar nicht ins Kalkül gezogen wird, kann man sich weder dafür noch dagegen entscheiden. Je ärmer der Alternativenraum, desto wahrscheinlicher ist es, dass suboptimale Entscheidungen getroffen werden. Je chaotischer, beliebiger, mehr von außen herangetragen die Alternativen sind, desto weniger haben sie mit der Person, dem Team oder der Organisation zu tun, die wählt. Passen also die Alternativen zum Kunden oder kommen sie ins Spiel, weil es Mode ist, andere das gut finden? Ein erstes Kriterium für das günstige Gestalten einer möglichen Zukunft wäre also, dass die Alternativen etwas Eigenes sind. Viele Personen, Teams und Organisationen wollen das, was andere wollen. In einer Welt der Influencer ist dieser Punkt alles andere als trivial und kann nicht wichtig genug genommen werden. Ein zweites Kriterium kommt dazu: Sind die Alternativen mit eigener Energie besetzt oder „muss“ oder „sollte“ man das tun? Manche leben mit viel Energie falsche, fremde Ziele und andere dümpeln mit einem passenden Ziel so herum. Nur wenn eigene Alternativen und eigene Kraft zusammenkommen, entsteht Lust am Entscheiden!

- Ist der erste Schritt getan, taucht die Folgefrage auf: Wie leicht fällt es Personen, Teams und Organisationen, sich zwischen den selbstgewählten, attraktiven Alternativen zu entscheiden? Jede Entscheidung vernichtet Möglichkeiten und hat Schattenseiten. Wer das nicht will, verhungert zwischen den Heuhaufen. Es braucht Lust zum Entscheiden! Ein weiteres Kriterium wäre also, dass eine Entscheidung auch gegen etwas getroffen werden kann. Wenn einer Person, einem Team oder Organisation nicht klar ist, dass bei jeder Entscheidung immer Nachteile in Kauf genommen werden und andere attraktive Möglichkeiten ausgeschlossen werden müssen, dann wird man versuchen, die einzig richtige, die vernünftige, die berühmte alternativlose Wahl zu treffen. Wenn Entscheidungen „ausgerechnet“ werden, wird nichts entschieden. Die Lust zum Entscheiden ist immer dann getrübt, wenn man die immer mögliche Kritik an der Entscheidung vermeiden will. Wer entscheiden kann, weiß, dass Kritik möglich ist und oft auch kommt. Das ist die notwendige Begleiterscheinung allen Entscheidens. Die Lust zum Entscheiden hängt an der Gelassenheit gegenüber Kritik – der eigenen wie der von anderen.

- Das führt zur dritten Frage: Welche Kompetenzen sind vorhanden, um damit zurechtzukommen, wenn man entschieden hat? Wenn entschieden wurde, braucht es Robustheit, um die Wahl aufrechtzuerhalten, Achtsamkeit, um Nebenfolgen zu managen, und Weisheit, um zu erkennen, ob ein Zeitpunkt kommt, an dem die Entscheidung nachjustiert oder auch revidiert werden muss. Wer weiß, dass es immer auch anders gegangen wäre, der ist weniger gefährdet, auf Gedeih und Verderb – hier Verderb – an der Entscheidung festzuhalten! Das hier auftauchende Kriterium ist also: Wie leicht fällt es Menschen, Bedürfnisse, die ihnen wichtig sind, auch wieder loszulassen? Wie leicht fällt es Teams, Zielsetzungen, Interaktionsmuster und Erhaltungsschemata aufzugeben? Wie leicht fällt es Organisationen (grundlegende) Prozesse und Strukturen in sachlicher, sozialer und zeitlicher Di-

mension als überholt anzusehen? Wer weiß, dass Neuentscheidung ein anderes Wort für Überleben in sich verändernden Umwelten ist, der identifiziert sich nicht mit dem, wie es immer schon war, sondern er darf sich ändern und damit auch sich selbst über die Zeit hinweg widersprechen! Loslassen können ist somit ein weiteres Kriterium für gelungene Beratungsarbeit.

Die hier kurz dargestellten Kompetenzen sind in Summe die Bedingung dafür, dass Wählen und Entscheiden leicht wird. Es darf etwas Neues passieren, man ist nicht auf das Alte festgelegt, jede Entscheidung ist richtig und falsch zugleich, Entschiedenenes darf kritisiert werden und man darf sich umentscheiden, ohne dass man das bedauern muss.

Leichtigkeit beim Wählen ist die Kompetenz, die nötig ist, um Übergänge zu bewältigen, die von einer alten, aber unpassend gewordenen Sicherheit zu einer neuen, besser passenden Sicherheit führen. Wie alles, was leicht ist, ist es schwer, sich diese Fähigkeit zu erarbeiten. Die Umstände, die derzeit unter „New Work“, Digitalisierung oder Agilität beschrieben und diskutiert werden, lassen allerdings die Vermutung aufkommen, dass es ohne eine solche Leichtigkeit schwerer werden wird, in den kommenden disruptiven Zeiten zu bestehen.

**Fazit:** In Summe sollte dieser zweiteilige Artikel die Aufmerksamkeit auf Themen richten, die aus meiner Sicht entscheidend dafür sind, ob Beratung optimiert, schadet, stabilisiert oder ob sie ein Potenzial hat, grundlegende Wechsel in der Selbstorganisation des Kunden zu ermöglichen. Berater neigen nach meiner Beobachtung oft dazu, sich mit dem zufrieden zu geben, was „wirksam“ ist. Wie die Wirksamkeit einzuordnen ist, welche Funktion sie hat, bleibt merkwürdig unterbelichtet. Hauptsache, es ist irgendwie anders geworden. So einfach sollte man es sich nicht machen. Auch und gerade dann, wenn man damit Erfolg hat.

**Klaus Eidenschink** ●

**Hinweis:** Das Hephaistos Coaching-Centrum München (Klaus Eidenschink) hat sein integratives Beratungskonzept, die „Metatheorie der Veränderung“, und weitere Grundlagentexte veröffentlicht unter [www.metatheorie-der-veraenderung.info](http://www.metatheorie-der-veraenderung.info)