

Etwas tut sich

Tendenzen, Chancen und Grenzen der Klientenprofessionalisierung

Kundensysteme sind im Umbruch, das zeigt die persönliche Erfahrung als Berater. Ist das ein Grund zur Besorgnis? Nein, so die vorsichtige Antwort. Aber: Auch die Beraterbranche muss sich bewegen. Und: Zu guter Letzt profitieren vermutlich Klienten, Beratende und Beratungen selbst von den sich abzeichnenden Entwicklungen.

Gerit Thomann

Die Leiterin der Personalentwicklung eines grossen Dienstleistungsbetriebs rief mich letztthin an und erklärte mir, ihr Team benötige eine gezielte Konfliktmoderation durch eine externe Fachperson, die Diagnose hätten sie gemeinsam gemacht, die konflikthaften Themen seien benannt, der benötigte Zeitrahmen gegeben, sie möchten bei einer «internen Vereinbarung landen», davor jedoch wichtige aufzuarbeitende Themen benennen.

Ein Abteilungsleiter einer Verwaltung fragte bei mir an wegen eines Coachings. Bei der ersten Sitzung war wie angekündigt sein Chef – der CEO – anwesend und betonte die Wichtigkeit eines Dreieckskontraktes, der Überprüfung der Ergebnisse des Coachings sowie des Informationsflusses unter Berücksichtigung des Datenschutzes. Er unterbreitete uns eine vertragliche Vorlage, ein «Commitment-Paper», das um einiges präziser war als mein mitgebrachter Kontraktvorschlag.

Ein Teamleiter einer sozialen Institution rief mich an und fragte, ob ich eine Phase von Fallbesprechungsmoderationen/Supervision seines Teams

übernehmen könne, er wolle mich zuerst treffen, an der jeweiligen Beratungssitzung nicht dabei sein, jedoch regelmässig von einer delegierten Person des Teams über Aspekte, die allenfalls institutionsrelevant oder bedeutsam für ihn seien, informiert werden. Falls notwendig, käme er auch an eine Sitzung. Bei der Start-sitzung wolle er eine halbe Stunde dabei sein (institutionelle Einbettung), nach der ersten Tranche wolle er mit seinem Team die Ergebnisse diskutieren und anschliessend mit mir ein kurzes Evaluations-Gespräch führen, um dann zu entscheiden, ob eine weitere Phase der Zusammenarbeit sinnvoll sei.

Laut der Studienleitung einer der anerkannten Ausbildungen bso in Supervision und Organisationsberatung setzen sich die Teilnehmenden in seit Jahren steigendem Masse (heute zu 80%) aus internen Beratungspersonen, Projektleitenden oder Führungspersonen zusammen, die ihre Beratungskompetenz erweitern möchten. Und in der Literatur über Organisationsmanagement und -beratung wird seit einigen Jahren

In der Medizin ist Professionalisierungsbegriff für Patienten beinahe inexistent, man spricht eher von «informierten Patienten».

prominent das Konzept des lateralen Führens diskutiert (vgl. Kühl et al. 2007); es beinhaltet die Frage, wie Führung ohne Weisungsbefugnis gestaltbar ist – zum Beispiel durch Handlungsmodelle, die Beratungskonzepten entnommen sind. Neben den oben genannten Beispielen sind dies zwei weitere Indizien für die Zunahme von Funktionen zwischen Führung und Beratung.

Das Konstrukt «Klientenprofessionalisierung»

Gemäss wissenschaftlichen Analysen befindet sich das Verhältnis zwischen Beratungsfachleuten und Klienten in einem tief greifenden Wandel, der vor allem ausgelöst wird durch eine Art Emanzipation der Klientensysteme. Man stösst dabei unweigerlich auf das Schlagwort «(Klienten-)Professionalisierung» (vgl. Mohe 2003; Mohe & Kolbeck 2003; sowie Beitrag von Mohe et al. in diesem Journal, S. 10–13).

Mit Klientenprofessionalisierung ist dabei nicht die Bildung einer neuen berufsständischen Profession gemeint, sondern der Aufbau von Wissen und Kompetenzen seitens der Klienten im Umgang mit Beratung. Gelegentlich wird auch von «kompetenten» Klienten gesprochen (vgl. Jung 2010: S. 53) – kaum jedoch von «informierten», wie etwa im medizinischen Kontext, wo der Professionalisierungsbegriff in Bezug auf Patienten praktisch inexistent ist.

Mohe (2003) unterscheidet in seiner Begrifflichkeit «expertenorientierte» und «reflexive» Klientenprofessionalisierung. Zur expertenorientierten Professionalisierungsstrategie zählt Mohe die sogenannte Konsultations-, Steuerungs- und Beratungsexpertise. Konsultationsexpertise bezieht sich auf solche Massnahmen, die primär die Phase der Beraterauswahl betreffen (Mohe 2003: S. 192, Jung 2010: S. 55). Durchführungssteuerung und Evaluation finden sich in seinem Konzept zum Beispiel im sogenannten Beratungsclearing wieder, einer Art zentraler Stelle für die Betreuung und Koordination des Beratungsprozesses. Bei der Beratungsexpertise sind es interne Beratende, die in die Steuerungsprozesse externer Beratender mitinvolviert sein können. Bei der «reflexiven» Klientenprofessionalisierung (vgl. auch Jung 2020: S. 61) hingegen geht es um organisationale (Selbst-)Beobachtung und Hinterfragung und damit um das prozessorientierte Lernen über das eigene Verhalten und gewählte Vorgehensweisen.

Indikatoren für Professionalität

Was ist nun aber genau «professioneller Umgang mit Beratung», wie zeigt sich dieser? Bronnenmayer (2010: S. 19–21) führt unter anderen folgende Aspekte als Negativ-Indikatoren auf, um nachzuweisen, dass ein sogenannt unprofessioneller Umgang mit Beratungssystemen negative Folgen für die Klientensysteme,

aber auch für die Beratungsfachleute haben kann. Die Ausführungen und Erklärungen sind in Anlehnung an Bronnenmayer (2010) entstanden.

Falsche Einschätzung des Beratungsbedarfs: Der Beratungsanlass ist oftmals sehr unklar. Manchmal wird gar nicht überprüft, ob ein solcher überhaupt gegeben ist. Kontraktierungen sind unpräzise; häufig werden «Hofberatende» beschäftigt, die einem impliziten beziehungsorientierten Contracting unterliegen und «für alles zuständig» sein können.

Problemumdeutungen seitens der Beratungsfachleute: Wenn das Klientensystem nicht über die Problemdefinierung verfügt, bietet dies den Beratungsfachleuten die Gelegenheit, das Problem so umzudeuten, dass ihre eigenen oder vorgefertigte Lösungen einsetzbar sind. Das Problem bleibt dann nicht selten weiter bestehen.



Keine Ausschöpfung von Synergiepotenzialen: Nicht selten tummeln sich verschiedene Beratungspersonen in derselben Organisation. Dadurch gehen Synergiepotenziale verloren. Zudem existiert auch kein organisationales Wissen darüber, welche Beratung in welche Projekte involviert ist, wodurch die Gefahr besteht,

dass ähnliche oder aufeinander aufbauende Projekte mit wenig Kohärenz verschieden beraten werden.

Unsystematische Beraterauswahl: Es ist schwierig, im unübersichtlichen Beratungsmarkt, die «richtigen» Beratungspersonen für das «richtige» Problem zu finden. Auswahlkriterien sind oft willkürlich (Bekanntheitsgrad, Empfehlungen, eigene Erfahrungen und persönliche Beziehungen).

Überforderte oder beraterunserfahrene interne Mitarbeitende: Interne spezifisch delegierte Mitarbeitende des Klientenunternehmens verfügen oft über wenig Erfahrung im Umgang mit externen Beratungsfachleuten und/oder über wenig Entscheidungskompetenz. Die Linie muss hier allenfalls zu häufig intervenieren, was den Beratungsprozess wiederum verzögert.

Keine Evaluation der Beratung: Beratungen zu evaluieren ist keine einfache Angelegenheit, fehlende Zielformulierungen zu Beginn verhindern häufig eine Zielkontrolle; zudem wird dadurch organisationales Lernen im Sinne einer Generalisierungsmöglichkeit verhindert.

Professionelle Klienten: Nutzen oder Schaden?

Sehen es Beratungspersonen ungern, wenn sich Klienten im Umgang mit Ihnen professionalisieren? Ketznerisch könnte man behaupten, dass unerfahrene und wenig emanzipierte Klientinnen und Klienten einfacher zu handhaben sowie profitabler sind als erfahrene. Offensichtlich nehmen auch – gerade bei externen Unternehmensberatern und -beraterinnen sogenannte «Beauty contests» (Bronnenmayer 2010, S. 63) zu; man präsentiert Verfahrensweisen, Kosten und mög-

liche Ergebnisse in Konkurrenz zu anderen. Es könnte deshalb vermutet werden, dass die Entwicklung einer Klientenprofessionalisierung der Beratergilde nicht unbedingt angenehm erscheint. Der Qualifikations- und Wissensunterschied nivelliert sich, man glaubt uns Beratenden nicht mehr alles.

Ich denke jedoch, dass diese Entwicklung sehr wohl auch viele Vorteile für das Beratungssystem aufweist (vgl. auch Bronnenmayer 2010: S. 64/65): Beratungen bewegen sich je länger, desto weniger in Arzt-Patienten-Verhältnissen (nach Schein 2000), mit beratungserfahrenen Klienten ist man bei gleicher Augenhöhe schneller «bei der Sache». Die «gemeinsame Sprache» von Klienten- und Beratungssystem erleichtert die Klärung von Fragestellung und Vorgehensweise. Weniger erfahrene Beratungspersonen können sich selber in und durch erfahrene Klientensysteme professionalisieren. Und die Nachhaltigkeit der Beratungsmassnahmen erhöht sich wesentlich durch die Mitbeteiligung des Klientensystems in allen Beratungsphasen – was auch dem Renommee des Beratungssystems zu Gute kommt.

Meta-Beratung: Eine mögliche Antwort?

Gemäss Bronnenmayer (2010: S. 76, vgl. auch Mohe 2005a: S. 230) könnte das Einrichten einer externen Meta-Beratung eine geeignete Antwort der Beraterbranche auf die Klientenprofessionalisierung sein. Meta-Beratung kann (analog zu Meta-Kommunikation) als «Beratungs-Beratung» definiert werden; Klienten werden in ihrer Expertise über Beratung sowie in ihrer diesbezüglichen «Professionalisierung» unterstützt.



Dies kann geschehen im Rahmen der Rekrutierung von Beratungsfachleuten, deren Einsatzmöglichkeiten, der Steuerung von Beratungen, der Koordination, oder der Sicherung der Ergebnisse. Doch Bronnenmayer (2010: S. 77/78) sieht auch hier Schwierigkeiten. Zum Beispiel die Frage der Unabhängigkeit oder der Objektivität von Meta-Beratenden. Oder weitere Fragen wie: Werden die Meta-Beratenden durch die Klientinnen und Klienten oder die gewählten Beraterinnen und Berater bezahlt? Welche Meta-Beratung ist die richtige? Bräuchte es hier nicht noch eine Meta-Meta-Beratung? Die Meta-Beratung kann somit nur bedingt als Antwort auf Tendenzen der Klientenprofessionalisierung gelten.

Und doch: Die organisationsinterne Professionalisierung von Triage-Funktionen in der Bewirtschaftung von Beratungsaufträgen könnte beispielsweise gut angereichert werden durch unabhängige Stellen im Hochschulbereich oder innerhalb von Berufsverbänden (bso), die ihr Know-how in der Sicherung und Entwicklung von Beratungsqualität zur Verfügung stellen.

Grenzen der «Klientenprofessionalisierung»

Was neben der Hoffnung und den eröffneten Chancen einer sogenannten Klientenprofessionalisierung bleibt, ist die grundsätzliche Skepsis gegenüber dem Begriff «Professionalisierung» (vgl. auch Jung 2010: S. 277). Wer entscheidet darüber, welches Klientenverhalten «professionell» ist und welches nicht? Ausserdem muss heute jeder und alles professionell sein, diese Eigenschaft verschafft offensichtlich Legitimität und Image. Doch auch die Ergebnisse von Beratungsleistungen sind materiell nicht immer einfach überprüfbar, die Leistung in der Regel erst nach Abschluss des Vertrags erbracht, hinzu kommt, dass diese in Interaktion mit dem Klientensystem erfolgt, nicht immer plangemäss verläuft und nicht auf Vorrat produziert werden kann (vgl. Jung 2010: S. 66).

Interessant ist es jedoch zweifelsohne, im Einzelfall nach einer begrifflichen innerorganisationalen Klä-

rung Aspekte eines «guten Beratungsprozesses» zu definieren, um anschliessend Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aus Sicht des Klientensystems zu überprüfen.

Die Nachhaltigkeit der Beratungsmassnahmen erhöht sich wesentlich durch die Mitbeteiligung des Klientensystems in allen Beratungsphasen – was auch dem Renommee des Beratungssystems zu Gute kommt.

Zum Beispiel könnte die Frage interessieren, ob ein elaboriertes Zusammenspiel von kompetenten internen Kontaktpersonen mit nach gewissen Kriterien ausgewählten externen Beratungsfachleuten – unter allfälliger Beteiligung von Meta-Beratenden – schneller zu einer verbindlichen und präzisen Kontraktierung führt und notwendige Zielkorrekturen im Prozess besser zulässt sowie eine nachträgliche Reflexion (über Erfolg oder Misserfolg der Beratung) ermöglicht. Dabei ginge es um spannendes und mit Sicherheit nachhaltiges organisationales Lernen. Solche Entwicklungen sind in vielen Klientensystemen im Gang. Erfahrungen, wie ich sie eingangs dieses Textes in Beispielen beschrieben habe, nehmen in meinem Arbeitsfeld und gemäss den Schilderungen von Kolleginnen und Kollegen rasant zu. Uns Beratungsfachleuten kann das nur gut tun.



*Geri Thomann, Dr. phil., Leiter ZHE Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung PH Zürich und selbständiger Coach/Organisationsberater BSO, Mitglied der Redaktionskommission des BSO-Journals.
geri.thomann@bbe.ch*

LITERATUR Bronnenmayer, M. (2010): Professioneller Umgang mit Unternehmensberatung: Strategien und Reaktionen. Hamburg: Diplomica® Verlag. // Jung, N. (2010): Fakten und Fiktionen der Klientenprofessionalisierung: Eine kritische Analyse des Umgangs mit Beratungsleistungen. Wiesbaden: Gabler. // Kühl, St./Nährhold, Chr./Schnelle, Th. (2007): Zur Popularität des Konzeptes des Lateralen Führens. http://www.metaplan.de/downloads/pdf/01_Zur_Popularitaet_des_Konzeptes_des_Lateralen_Fuehren.pdf // Mohe, M. (2005b): Klientenprofessionalisierung – Strategien eines professionellen Umgangs mit Beratung. In: Seidl, D./Kirsch, W./Linder, M. (Hrsg.)(2005): Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern: Haupt, S. 203–234. // Mohe, M. (2005c): Meta-Beratung. In: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberger, S. 285–311. // Mohe, M. (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg: Metropolis. // Mohe, M./Kolbeck, C. (2003): Klientenprofessionalisierung in Deutschland. Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen Dax- und MDax-Unternehmen, Oldenburg: Universität. // Schein, E. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: EHP.