

GERI THOMANN

# Das Scheitern von Beratungen

## Risiko und Verantwortung in pädagogischen Arbeitsfeldern

Beratungen sollen ja eigentlich Scheitern verhindern. Wenn ein Führungscoaching nicht einlöst, was es verspricht, wenn ein begleitetes Projekt erfolglos ist, wenn eine Teamsupervision aus dem Ruder gerät – wer ist eigentlich dafür verantwortlich?

Scheitererfahrungen sind im Moment des Geschehens alles andere als angenehm. Aus der Retrospektive werden die einen nicht selten zu einem veritablen „begleitenden Kompass“ und zu bedeutsamen biografischen Wegweisern – hier ließe sich von „produktivem Scheitern“ sprechen. Andere Erlebnisse wiederum hinterlassen eher ein dumpfes Gefühl, versperren sich zumindest für eine Weile einer Erklärung und Einordnung.

Das produktive Scheitern entspricht dem Hoffnungsprogramm der Professionalisierung: Bewältigte Schwierigkeiten dienen einerseits durch die Selbsterfahrung situativen Handelns und andererseits durch deren Analyse immer wieder neu dem Aufbau und der Erweiterung der eigenen Kompetenzen, sie repräsentieren dadurch eine Kraftquelle, reine Routinebildung reicht hierfür nicht aus; dieser Prozess kann als Lernen bezeichnet werden.

Andere Scheitererfahrungen ließen sich vielleicht hoffnungsvoll als „noch nicht verarbeitet“ bezeichnen, pessimistisch etwa als grundsätzliches eigenes Versagen oder eben als zu akzeptierendes unwiderrufliches und schmerzvolles Scheitern.

Scheitern bedeutet „Zerschlagenes“, „in Stücke Zerfallenes“ (althochdeutsch Scheit: „scit“) und repräsentiert seit der griechischen Antike die unumgängliche Konsequenz der Seefahrt, welche sozusagen als riskante,

fast blasphemische Grenzüberschreitung galt. Das Wagnis der Seefahrt wird beschrieben von der Odyssee bis zu Sindbad dem Seefahrer oder Robinson Crusoe: Ungeahnte Strömungen, seichte Stellen, aus den Augen verlorene Zielorientierung, auf Grund verändernder Wetterlage notwendige Kurswechsel, und plötzlich: Ein Schiffsbug löst sich an einem Riff, einem Felsen zerschellend, in „Holzscheite“ auf.

### Scheitern in pädagogischen Arbeitsfeldern

Pädagogisches Handeln setzt immer Entwicklung zum potenziell Besseren sowie das Erreichen von Zielen voraus, das Gelingen pädagogischer Bemühungen ist – auch für die Legitimierung der Pädagogik selber – von zentraler Bedeutung. Eine „Kultur des Scheiterns“ hat hier mit Schwierigkeiten zu rechnen – auch wenn der Anspruch nie zur Wirklichkeit passt. Das wirft die Frage auf, wie Pädagog:innen im Alltag mit dieser Spannung umgehen.

Zur Reduktion von Komplexität boomen aktuell „Sicherheitskonzepte“ – seien das Lebenskonzepte, Organisationsdesigns, Managementsysteme oder eben Beratungsangebote. Offensichtlich wird eine beruhigende Kalkulation des Risikos von Unplanbarem notwendig. Der Ratgebermarkt – gerade für Schulen wird derzeit überschwemmt.

**Geri Thomann**, langjähriger Leiter von Weiterbildungs- und Beratungsorganisationen im Bildungsbereich, Geschäftsführer bbe bildung-beratung-entwicklung.

### Das Scheitern und die Berater:innen

Auch Berater:innen sind von diesem Trend der „Sicherheitsproduktion“ nicht ausgeschlossen. Sie stellen gelegentlich selber unhinterfragt schlüssige Erklärungs- und Handlungsmodelle zur Verfügung; sie reagieren damit auf ein regelrechtes „Lösungsfieber“ der zu beratenden Systeme. Jedoch: Je mehr Optionen für das Handeln bestehen, desto mehr abwägende Reflexion für Entscheidungen wären notwendig. Enttäuschungen und Scheitererfahrungen sind mit einfachen Lösungen aber vorprogrammiert. Dies schafft dann wiederum erneuten Beratungsbedarf – ein Teufelskreis.

Welches Spiel spielen wir Berater:innen dabei? Lassen wir uns als Sicherheitsproduzent:innen instrumentalisieren? Versprechen wir zu viel und werden so mitverantwortlich für das Scheitern unserer Klientensysteme? Oder sind wir nicht viel eher gescheitert, wenn wir es nicht geschafft haben, Risiken einer Entwicklung zu thematisieren, Stolpersteine genauer zu analysieren, Ambivalenzen zu be-

leuchten, im Sinne einer Enttabuisierung Räume zu öffnen, um sich über Schwierigkeiten – auch Scheitererfahrungen oder Scheiterbefürchtungen – auseinanderzusetzen?

Wir Berater:innen stehen genauso wie Führungskräfte unter Erfolgsdruck, Scheitern ist in unserem Berufsfeld beinahe nicht thematisiert – vielleicht auch, weil dieses den Klient:innen – zum Beispiel den Führungspersonen – delegiert werden kann? Das Handlungsfeld Beratung, welches selber gerne Konzepte im Umgang mit Schwierigkeiten, Krisen und Konflikten präsentiert, integriert offensichtlich die Möglichkeit der eigenen Krise wenig.

Hinsichtlich der unhinterfragten Wirksamkeit von Beratung hat sich jedoch zum Glück auch Ernüchterung breit gemacht. Die Überprüfung des Beratungserfolges wird zusehends Thema.

Folgende Aspekte zeigen sozusagen als Negativ-Indikatoren auf, welche Folgen ein unprofessioneller Umgang mit Beratungen für die Klientensysteme (hier Schulen), aber auch für die Beratungsfachleute haben kann und wie eine geteilte Verantwortung wahrgenommen werden könnte.

### Indikatoren für ein mögliches Scheitern von Beratung

#### Unsichere und falsche Einschätzung des Beratungsbedarfs

Der Beratungsanlass ist oftmals unklar. Manchmal wird gar nicht überprüft, ob ein solcher überhaupt gegeben ist. Kontraktierungen (Ziel- und Erwartungsklärungen) sind unpräzise; häufig werden „Hofberater:innen“ beschäftigt, welche einem impliziten beziehungsorientierten Contracting unterliegen und „für alles zuständig“ sein können.

→ Das genaue Contracting und eine präzise Auftragsklärung braucht Zeit und eine geteilte Verantwortung.

#### Zulassen von Problemumdeutungen seitens der Beratungsfachleute

Wenn das Klientensystem – hier die Schule – nicht schon über eine differenzierte Problemdefinierung verfügt, bietet dies den Beratungsfachleuten die Gelegenheit, suggerierend das Problem so umzudeuten, dass ihre eigenen oder vorgefertigte Lösungen einsetzbar sind. Das Problem bleibt dann nicht selten weiter bestehen.

→ Die Problemdefinierung ist eine gemeinsame Aufgabe von Auftraggebenden (Schulen) und Beratungsfachleuten.

#### Keine Ausschöpfung von Synergiepotenzialen

Nicht selten tummeln sich verschiedene Beratungspersonen in derselben Schule. Hierdurch gehen Synergiepotenziale verloren. Darüber hinaus 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.

→ Die Koordination liegt in der Hand der Systemführung, respektive des Auftraggebers, der Schulleitung, die Verantwortung dafür jedoch bei beiden Vertragspartnern.

#### Unsystematische Beraterauswahl

Es ist schwierig, im unübersichtlichen Beratungsmarkt die „richtigen“ Beratungspersonen für das entsprechende Problem zu finden. Auswahlkriterien sind oft willkürlich (Bekanntheitsgrad, Empfehlungen, eigene Erfahrungen und persönliche Beziehungen).

→ Hier könnten erfahrene Beratungspersonen Unterstützung bieten, Kriterien für eine gute Auswahl zu definieren und einen geeigneten Berater:innen-Pool aufzubauen.

#### Einsatz überforderter oder beraterunfähiger interner Mitarbeiter:innen

Interne spezifisch delegierte Mit-

arbeiter:innen des Klientensystems – hier der Schule – verfügen oft über wenig Erfahrungen im Umgang mit externen Beratungsfachleuten und/oder über wenig (Entscheidungs-)Kompetenzen im Umgang mit Beratungen. Die Linie – hier die Schulleitung – muss allenfalls zu häufig intervenieren, was den Beratungsprozess wiederum verzögert.

→ Ein Kompetenzprofil für interne Begleitungs- oder Beratungseinsätze sowie eine professionelle Unterstützung für Interne (Weiterbildung, Supervision) könnte im Sinne einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung das System Schule stärken.

#### 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.

→ Die Schulleitung als Auftraggeber und die Beratungsfachperson tun gut daran, schon in der Kontaktphase die Zielüberprüfung ins Auge zu fassen.

Wenn Sie die Negativ-Indikatoren sozusagen „auf den Kopf stellen“, erhalten Sie Gelingensbedingungen für Beratungen und diese sind immer in geteilter Verantwortung zu sehen.

Sonst gilt das „produktive Scheitern“ – auch dies in geteilter Verantwortung:

*“Try again, fail again, fail better!”*  
(Sam Beckett)

---

#### Literatur

Beckett, S. (1983): *Worstward Ho*. London: John Calder.

