

Edgar H. Schein

Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens

Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann

2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2017

ISBN 978-3-8497-0165-9 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8093-7 (ePUB)

ISBN 978-3-8497-8080-7 (PDF)

© der deutschen Ausgabe 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

First published by Berrett Koehler
Publishers, Ines, Oakland, CA, USA.
All Rights Reserved.

Published by arrangement with Maria Pinto-Peuckmann,
Literary Agency, World Copyright, Promotion, Germany

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	10
Wie passt das alles in einen größeren historischen Kontext?	12
Wie dieses Buch aufgebaut ist	14
1 »Ich bin der Berater und ich habe keinen Schimmer, was ich tun soll!«	15
Meine Überlegungen zu dieser Situation	16
<i>Fallbeispiel Nr. 1: Kultureller Wandel bei Beta Power</i>	16
Das Paradox von chaotischer Komplexität und schneller Hilfe	20
Warum sind die Probleme heute chaotischer?	23
<i>Die Notwendigkeit eines neuen Modells</i>	25
2 Was ist das Neue an Humble Consulting?	27
HC erfordert eine neue Art von persönlicher Beziehung zum Klienten	27
HC erfordert schon beim allerersten Kontakt eine neue Verhaltensweise	28
HC erfordert eine neue Haltung der Demut, Engagement fürs Helfen und Neugier	28
HC erfordert neue Fähigkeiten des Zuhörens und Antwortens	29
HC bedeutet eine neue und andere »persönliche Rolle« für den Berater	30
HC fördert ein breiteres Verhaltensspektrum beim Berater, das darauf basiert, dass der Berater in der Beziehung offen, authentisch und innovativ ist	31
HC wirkt am erfolgreichsten, wenn die neuen Gespräche zu Dialogen werden	32
Wie die neuen Elemente logisch zusammenpassen	33
Was bedeutet es, wirklich zu helfen?	35
Wie ist es möglich, dass HC schneller ist?	35

	Humble Consulting wird die neue Führungsfähigkeit sein	36
3	Die Notwendigkeit einer vertrauensvollen und offenen Level-2-Beziehung	38
	Was ist eine Beziehung? Was ist mit Vertrauen und Offenheit gemeint?	38
	Kulturell definierte Beziehungsebenen und Grade an Vertrauen und Offenheit	40
	Minus Eins: Negative Beziehungen	40
	Level Eins: Transaktionale, bürokratische und professionelle Beziehungen	42
	Professionelle Distanz und die Asymmetrie professioneller Beziehungen	43
	Wann Level-1-Hilfe hilfreich ist und wann nicht	44
	Level 2: Persönliche Beziehungen der zweiten Ebene	46
	Level 3: Intimität und emotionale Bindung, Freundschaft und Liebe	50
	Zusammenfassung der Ebenen	52
	Fallbeispiele	53
	<i>Fallbeispiel Nr. 2: Gute Absichten, wenig Hilfe</i>	53
	<i>Fallbeispiel Nr. 3: Meine Abenteuer mit Digital Equipment</i>	55
	<i>Fallbeispiel Nr. 4: Die Implementierung einer neuen IT-Technik im Bankgeschäft</i>	70
	<i>Kapitelzusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	77
	<i>Anregungen für den Leser</i>	77
4	Humble Consulting beginnt mit dem ersten Gespräch	79
	Wie macht man das? Die HC-Haltung: Was der Helfende einbringen muss	80
	Engagement: Sie müssen gefühlsmäßig zum Helfen bereit sein	80
	Neugier: Sie müssen wissen wollen, wer dieser Mensch ist und wie die Situation aussieht	80
	Fürsorgliches Interesse: Sie müssen so schnell wie möglich persönlich werden	81
	Wie man zuhört	81

Mögliche Reaktionsweisen	83
Fallbeispiele zur Veranschaulichung	90
<i>Fallbeispiel Nr. 5: Die Umdeutung der Frage, ob eine Vorlage für eine Kulturanalyse erstellt werden soll</i>	90
<i>Fallbeispiel Nr. 6: Einen Klienten durch einen Prozessvorschlag gewinnen – Alpha Power Company</i>	96
Wie man in einer Gruppensituation sofort mit der Personalisierung beginnt	99
<i>Fallbeispiel Nr. 7: Die Projektgruppe des Vorstands von MassAudubon: Eine erfolgreiche Personalisierung</i>	100
<i>Fallbeispiel Nr. 8: Das Cambridge-at-Home-Komitee: Eine missglückte Personalisierung</i>	105
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	107
Anregungen für den Leser	108
5 Personalisierung: Förderung der Level-2-Beziehung	110
Warum sollte man die helfende Beziehung personalisieren?	111
<i>Fallbeispiel Nr. 9: Hilfe bei der Personalisierung des Unterrichts am MIT</i>	112
<i>Fallbeispiel Nr. 10: Ebenen der Involvierung bei Ciba-Geigy</i>	121
<i>Fallbeispiel Nr. 11: Das Dilemma beim Coaching von Führungskräften: Wer ist der Klient?</i>	134
<i>Fallbeispiel Nr. 12: Ein bedauerlicher Personalisierungsfehler</i>	139
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	141
Anregungen für den Leser	142
6 Der Prozessfokus beim Humble Consulting	143
Beispielfälle für eine Problemrestrukturierung	144
<i>Fallbeispiel Nr. 13: Eine Frage, die Alcoa Australia neu strukturierte</i>	144
<i>Fallbeispiel Nr. 14: Ein Rückzieher beim Teamaufbau: Das Procter & Gamble-Werk in Quincy</i>	146
<i>Fallbeispiel Nr. 15: Der Verzicht auf den Aufbau einer Teamkultur in einer Verkaufsorganisation</i>	147
Die Prozesslösungen des Beraters oder des Klienten verändern: Beispielfälle	151

	<i>Fallbeispiel Nr. 16: Eine erfolgreiche Verringerung der Fluktuationsrate im Technikbereich der General Electric-Niederlassung in Lynn</i>	151
	<i>Fallbeispiel Nr. 17: Wie man die Kultur in einer Vertriebsorganisation beurteilt und »bewertet«</i>	154
	<i>Fallbeispiel Nr. 18: Erfolgreicher Abbau von Problemen zwischen Zentrale und Regionalbereichen bei der US-Steuerbehörde</i>	157
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	160
	Anregungen für den Leser	160
7	Die neuen Arten von Anpassungsbewegungen	162
	Die Anpassungsbewegung ist Diagnose und Intervention zugleich	162
	<i>Fallbeispiel Nr. 19: Sicherheitsfragen bei Alpha Power</i>	164
	<i>Fallbeispiel Nr. 20: Verringerung der Todesfälle bei der US-Forstverwaltung</i>	168
	<i>Fallbeispiel Nr. 21: Hilfe beim Helfen – INPO und die Kernkraftwerke</i>	169
	Das Wesen des Gesprächs verändern: Innovative Anpassungsbewegungen	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 22: Erfolgreiche und gescheiterte Anpassungsbewegungen – Nochmals zur Strategie von DEC</i>	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 23: Die Schaffung einer neuen Gesprächsform bei Saab Combitech</i>	175
	<i>Fallbeispiel Nr. 24: Die Nutzung des Dialogs im Bereich Exploration und Produktion bei Shell</i>	176
	<i>Fallbeispiel Nr. 25: Die Ad-hoc-Lunchgruppe im Universitätsklinikum</i>	177
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	179
	Anregungen für den Leser	180
	Schlussbemerkungen	181
	Einige abschließende Gedanken zum Wesen echten Helfens	181
	<i>Und wie geht es von hier aus weiter? Die weiterreichenden Folgen</i>	182

Dank	184
Literatur	185
Über den Autor	187

2 Was ist das Neue an Humble Consulting?

Das Modell der vorurteilslosen Beratung oder Humble Consulting (HC) ist in mehrfacher Hinsicht neu. In diesem Kapitel werde ich die Elemente dieses neuen Modells kurz erörtern. Im Rest des Buches gehe ich ausführlicher auf die einzelnen Elemente ein und veranschauliche sie anhand von Fallbeispielen aus meiner Erfahrung. Ich beziehe mich größtenteils auf die *Unternehmensberatung*, aber die Ideen gelten auch für andere Formen des Helfens wie Coaching, psychologische Beratung und allgemeinere Projekte der Organisationsentwicklung.

HC erfordert eine neue Art von persönlicher Beziehung zum Klienten

Wie ich von Anfang an gesagt habe, sollte der Berater eine »Beziehung« zum Kunden haben, aber ich habe nicht genauer erklärt, was ich damit meine oder welche Art von Beziehung das sein sollte. Bei der Arbeit an chaotischeren Problemen und dem Versuch herauszufinden, was den Kunden tatsächlich beschäftigt und beunruhigt, habe ich festgestellt, dass mich die förmliche professionelle Beziehung, für die sich die meisten Modelle aussprechen, nicht ans Ziel bringt. Vielmehr muss ich die »professionelle Distanz« überwinden und eine neue Art von intensiverer Beziehung zum Kunden entwickeln, die persönlicher, vertrauensvoller und offener ist. Ich nenne diese neue Art der Beziehung eine »Level-2-Beziehung« oder eine »Beziehung der zweiten Ebene« (Level-2-Relationship).

In meinem Buch *Helping* (2009) habe ich darauf hingewiesen, dass um Hilfe zu bitten in unserer Kultur per se schwierig ist. Potenzielle Kunden fühlen sich in der Rolle des Hilfesuchenden »unterlegen« und sind von daher nicht besonders offen oder vertrauensvoll bei ihrem ersten Kontakt mit dem Berater. In der neuen Rolle muss der Berater einen Weg finden, um gleich bei der allerersten Begegnung mit dem Kunden den Personalisierungsprozess einzuleiten und dadurch zu signalisieren, dass man ihm vertrauen kann und dass es sicher ist, sich ihm gegenüber zu öffnen. Was ich mit »Beziehung« und »Level 1« meine werde ich ausführlich in Kapitel 3 erläutern.

Der Aufbau einer solchen Beziehung beginnt im Moment des ersten Kontakts, was bedeutet, dass der Berater von Anfang an mit einem völlig anderen Verhalten an diese erste Begegnung herangehen muss.

HC erfordert schon beim allerersten Kontakt eine neue Verhaltensweise

Unabhängig vom vorgetragenen Anliegen des Kunden erfordert der Aufbau der neuen Beziehung, dass ich eine helfende Haltung einnehme und versuche, das Gespräch zu personalisieren, und zwar von dem Moment an, in dem ich zum ersten Mal Kontakt mit dem neuen Klienten habe, sei es am Telefon, in einer E-Mail oder bei einer ersten Verabredung zum Essen. Ich bin nicht da, um etwas auszukundschaften oder zu diagnostizieren oder um einen Vertrag mit dem Kunden auszuhandeln. Ich bin da, um ihm in jeder mir möglichen Art zu helfen. Wenn das, was ich höre, mich total abtörnt, oder wenn ich um etwas gebeten werde, das ich nicht tun kann oder will, muss ich authentisch sein und eine Möglichkeit finden, dem Kunden das mitzuteilen, aber auf eine Weise, die er trotzdem noch als hilfreich empfindet.

Dieses Dilemma entsteht häufig, wenn ein Kunde möchte, dass ich eine bestimmte Art von »Kulturumfrage« empfehle oder durchführe oder dass ich blind handle, ohne die Konsequenzen zu bedenken. Ich könnte einfach ablehnen, aber das wäre nicht hilfreich. Um dem Kunden zu helfen und mich an dieses neue Modell zu halten, sage ich in diesem Fall lieber etwas wie: »Erzählen Sie mir ein bisschen mehr darüber, was Sie beschäftigt«, »Warum wollen Sie diese Kulturumfrage durchführen?«, »Welches Problem möchten Sie lösen?« oder Ähnliches mehr. Dazu ist es erforderlich, bei der Herangehensweise an diese ersten Kontakte eine neue Haltung anzunehmen.

HC erfordert eine neue Haltung der Demut, Engagement fürs Helfen und Neugier

Das Wesentliche an dieser neuen Haltung ist eine gewisse Demut angesichts der Komplexität der Probleme und eine gewisse Demut in der Beziehung zum Kunden – in dem Sinne, dass ich da bin, um bei der gemeinsamen Klärung von Fragen zu helfen und nicht, um das Problem an mich zu reißen und damit loszurennen. Ich bin da,

um die Schwierigkeiten, vor denen der Kunde steht, auf empathische Weise anzuerkennen und um mich auf ihn und die Situation zu konzentrieren, anstatt auf mein eigenes Bedürfnis, mich selbst, meine Fähigkeiten und Erkenntnisse gut zu verkaufen. Diese Haltung lässt sich am besten damit beschreiben, dass ich mich ernsthaft zum Helfen verpflichtet fühle und aufrichtiges Interesse am Klienten und seiner Situation habe. Um dafür zu sorgen, dass diese Botschaft von Anfang an beim Kunden ankommt, lasse ich mich selbst von meiner *echten Neugier* leiten. Durch ehrliche, spontane Neugier kann ich mein fürsorgliches und engagiertes Interesse für den Kunden am besten vermitteln. Diese Haltung zeichnet sich also durch drei Hauptmerkmale aus: Engagement für das Helfen, fürsorgliches Interesse am Klienten und – vor allem – Neugier (oder »CCC«, für Commitment, Care, Curiosity). Ich habe festgestellt, dass diese neue Haltung auch einige neue Fähigkeiten erfordert.

HC erfordert neue Fähigkeiten des Zuhörens und Antwortens

Die wichtigste neue Fähigkeit ist eine andere Art des Zuhörens. Trotz der vielen Ratgeber und Kurse, die in der Kunst des besseren Zuhörens unterweisen, habe ich festgestellt, dass ich für diese Art der Beratung noch etwas anderes beim Zuhören lernen musste als das, was normalerweise empfohlen wird, und dass man diese neue Fähigkeit braucht, um zu wissen, wie man antwortet. Ich musste zwei Formen von Empathie entwickeln. Bei der ersten Variante muss ich darauf achten und neugierig darauf sein, was der Klient als seine aktuelle Situation oder sein aktuelles Problem beschreibt. Bei der zweiten Variante muss ich darauf achten und neugierig darauf sein, was den Sprecher tatsächlich bewegt, wenn er das Problem oder die Situation erklärt. Zum Beispiel: Eine potenzielle Kundin ruft an und sagt: »Ich mache mir Sorgen, weil meine Mitarbeiter Engagement vermissen lassen. Könnten Sie mir helfen, eine ›Kultur des Engagements‹ zu entwickeln?« Empathieform 1 würde darin bestehen, genauer zu erforschen, was die Kundin mit »Engagement« und »Kultur« meint, indem ich sie um Beispiele bitte. Empathieform 2 wäre die Frage: »Was beunruhigt Sie? Warum machen Sie sich Sorgen um diese Sache?«

Wir können beim Zuhören auf beides achten, aber irgendwann kommt der Punkt, an dem wir uns entscheiden müssen, ob wir unse-

rer Neugier auf den Inhalt und auf die Situation nachgeben wollen oder unserer Neugier auf den Anrufer. In beiden Fällen müssen wir lernen, dass uns eine große Auswahl an möglichen Fragen und Reaktionen zur Verfügung steht und dass es einen Unterschied macht, für welche Art von Fragen und Reaktionen wir uns entscheiden. In ähnlicher Weise haben wir auch eine echte Wahl, wenn es darum geht, wie stark wir die Situation durch die Fragen, die wir stellen, oder durch die Dinge, die wir über uns selbst preisgeben, personalisieren. Eine Analyse dieser anfänglichen Auswahlmöglichkeiten bildet den Schwerpunkt von Kapitel 4.

Der gemeinsame Nenner all dieser Aspekte ist die Personalisierung, die einer genaueren Betrachtung bedarf, weil sie die Rolle des Beratenden/Helfenden grundlegend verändert.

HC bedeutet eine neue und andere »persönliche Rolle« für den Berater

Herkömmlicherweise bedeutet das Wort »Beratung«, dass jemand »in der Rolle des Experten und/oder Arztes« Hilfe leistet, indem er fachkundige Informationen, Dienstleistungen, Diagnosen und Rezepte in Form von Empfehlungen liefert, und dabei – vor allem – professionelle Distanz wahrt. Auch wenn diese Rolle vielleicht weiterhin bei klar abgegrenzten technischen Problemen funktioniert, erweist sie sich doch als immer weniger geeignet, weil sich »das Problem« nicht mehr so eindeutig definieren lässt, dass der Helfende erkennen könnte, welches Handeln wirklich hilfreich wäre.

In der neuen HC-Rolle besteht das Hauptziel des Beratenden darin, den Kunden zu befähigen, selbst herauszufinden und zu verstehen, was seine eigentliche Sorge ist und was ihn tatsächlich innerlich beschäftigt. Der Berater muss schon bei den ersten Fragen nach dem Geschehen und nach der Sorge des Kunden, zu dessen *Partner* und *Helfer* werden. Vor Kurzem beriet ich per Videokonferenz eine Gruppe von Führungskräften aus fünf Organisationen, die sich kurz zuvor zusammengeschlossen hatten, und wurde gefragt, wie die fünf Gruppen jetzt zusammenkommen könnten, um ein gemeinsames Marketingprogramm zu entwickeln und die Öffentlichkeit über die neuen zusammengelegten Dienstleistungen zu informieren. Anstatt so etwas wie Teamaufbau für die fünf Gruppen vorzuschlagen, stellte ich Fragen danach, worin diese Dienstleistungen tatsächlich bestanden

(Alphabetisierungsprogramme, Beratungsstellen für Leseförderung), was die Gründe für den Zusammenschluss waren und was sie an der Entwicklung eines Marketingprogramms gehindert hatte. Im Laufe dieses Prozesses wurde mir allmählich klar, dass die eigentliche Sorge nicht war, ob und wie sie Gemeinsamkeiten finden konnten, sondern dass jede Gruppe ihre einzigartige Fähigkeit verlieren würde. Was wir schon bei diesem ersten Telefonat gemeinsam erarbeiteten, war die notwendige Anpassungsbewegung, die sie als erstes vollziehen mussten. Diese erste Annäherung bestand darin, sich gegenseitig bei der konkreten Arbeit zu beobachten und dabei herauszufinden, was die unverwechselbare Fähigkeit der einzelnen Gruppen war und wie diese Fähigkeit zu den Bedürfnissen der Gemeinschaft passen könnte. Sie brauchten kein gemeinsames Marketingprogramm; sie mussten sich zunächst auf einer grundlegenden, persönlicheren Ebene kennenlernen.

Um echte Informationen vom Kunden zu erhalten und sie verarbeiten zu können, muss der Berater mit dem Klienten auf einer persönlicheren Ebene, dem Level 2, arbeiten. Wie die Personalisierung sich auswirkt, werde ich ausführlicher in Kapitel 5 besprechen. Damit das funktioniert, braucht der Berater die paradoxe Fähigkeit, sich in den Klienten und dessen Situation einzufühlen, ohne sich jedoch »vom Inhalt verführen« zu lassen; vielmehr muss er auf die verschiedenen Prozesse, die zwischen Berater und Kunden ablaufen, konzentriert bleiben. Die Auswahl dieser verschiedenen Prozesse steht im Mittelpunkt von Kapitel 7.

Letzten Endes erfordert der Umgang mit den neuen, komplexen und chaotischen Problemen neue und innovative Reaktionen des Beraters.

HC fördert ein breiteres Verhaltensspektrum beim Berater, das darauf basiert, dass der Berater in der Beziehung offen, authentisch und innovativ ist

Was sollte die Grundlage meines Handelns, meiner Reaktionsweise im Dialog mit dem Kunden sein? Halte ich mich einfach strikt an das Prinzip eines zurückhaltenden, vorurteilslosen Fragens? Platze ich mit allem heraus, was mir gerade in den Sinn kommt? Gebe ich Ratschläge, wenn ich die Antworten zu kennen glaube? Offenbare ich, wie das Projekt mir selbst helfen könnte und wie es zu meinen Kompetenzen

passt? Stelle ich Fragen, die darauf basieren, dass ich wissen muss, wie ich mit meinen Fähigkeiten bei den Problemen des Kunden ansetzen kann, oder lasse ich mich einfach von meiner Neugier leiten und warte ab, wo sie hinführt? Alles kann zutreffend sein, je nach den gerade gegebenen Umständen. Wenn das Ziel ist, eine offene und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, muss ich versuchen, authentisch zu sein. Wenn ich merke, dass etwas keinen Sinn ergibt oder dass etwas von mir verlangt wird, das ich nicht tun will, muss ich das sagen und begründen, weil ich weiß, dass sich diese Erklärung tatsächlich als Hilfe erweisen kann, weil ich damit Themen anspreche, an die der Kunde überhaupt noch nicht gedacht hat. Wie wir an mehreren Fallbeispielen sehen werden, war es meine mangelnde Bereitschaft, das zu tun, was der Kunde wollte, die sich als echte Hilfe erwies.

Wo ist das Innovative bei dem Ganzen? Ist das, was ich als Anpassungsbewegung bezeichne, nicht einfach ein anderes Wort für Intervention? Bei einigen Anpassungsbewegungen kann es sich tatsächlich um die Standardinterventionen handeln, wenn das Gespräch zu dieser Schlussfolgerung führt, doch sehr häufig habe ich festgestellt, dass die Anpassungsbewegungen normalerweise kürzer und oft kontraintuitiv sind. Wenn wir verändern, wer im Raum ist, wenn wir verändern, wer die Sinnstiftung übernimmt und zudem das Wesen des Gesprächs verändern – vom Problemlösen und Diskutieren/Debattieren hin zum echten *Dialog* –, dann fallen den Beteiligten alle möglichen Anpassungsbewegungen ein, vor allem, wenn wir uns daran erinnern, dass eine »Bewegung« nicht zu einem Plan gehören muss. Sie ist einfach eine Bewegung.

Das neue Modell für das Beratungsverhalten hat eher etwas vom Improvisationstheater oder von einer Jazzband als von formalen Skripten, Regeln, standardisierten Anleitungen oder Checklisten. Dabei ist ein sehr wichtiges Element, dass man das Wesen des Gesprächs so verändert, dass es sich von einer Diskussion und/oder Debatte in etwas verwandelt, das eher einem Dialog am Lagerfeuer gleicht.

HC wirkt am erfolgreichsten, wenn die neuen Gespräche zu Dialogen werden

Dieses Element ist der vielleicht größte Unterschied zu traditionellen Modellen, weil eine Level-2-Beziehung es möglich macht, eine völlig andere Art von Gespräch zu führen: Sie ermöglicht eine gemeinsame

dialogische Erkundung, die darauf beruht, dass der Kunde ebenso wie der Berater die Tatsache akzeptiert, dass keiner von ihnen weiß, wo das Gespräch hinführt oder welche Art von Anpassungsbewegungen ihnen in den Sinn kommen werden, wenn sie die typische, ziel- und wettbewerbsorientierte Problemlösungsdiskussion aufgeben, in die man so häufig durch den Zeitdruck und durch unsere begrenzten Modelle möglicher Gesprächsformen hineingetrieben wird. Dass man die richtigen Leute im Raum versammelt und zu einer dialogischen Erkundung des komplexen Chaos aufbricht, ist vielleicht das beste Modell für die Zukunft effektiven Helfens.

Wie die neuen Elemente logisch zusammenpassen

Als ich über meine langjährigen Erfahrungen mit Kunden nachdachte, wurde mir klar, dass sich die Essenz dieses neuen Modells bereits bei vielen Fallgeschichten deutlich abgezeichnet hat, aber dass ich das Wesentliche jetzt zusammenfassen und für andere beschreiben muss. Dieses neue Modell sagt mir nicht, was ich tun soll, aber es bietet mir einen Denkansatz für das, was beim Kunden geschieht, und für die Einstellungen und Fähigkeiten, die ich entwickeln muss, um ihm wirklich helfen zu können. Ich nenne das *Humble Consulting*, also eine von Demut oder Bescheidenheit geprägte Beratung, weil ich großen Respekt vor der Komplexität der Probleme habe ebenso wie vor den Schwierigkeiten, mit denen Kunden bei ihren Bemühungen um Fortschritte konfrontiert werden.

Zudem habe ich erkannt, dass diese Kombination neuer Elemente eine innere Logik hat, die sich am besten durch die folgenden zehn Arbeitsthesen erfassen lässt:

1. Um wirklich zu helfen, muss man das wahre Problem ermitteln, also herausfinden, was den Kunden tatsächlich beunruhigt.
2. Um zu ermitteln, was den Kunden tatsächlich beunruhigt, muss man für eine offene und vertrauensvolle Kommunikation sorgen.
3. Um eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zu ermöglichen, muss man eine persönliche Level-2-Arbeitsbeziehung zum Kunden aufbauen, die über die förmliche professionelle Level-1-Beziehung der meisten Hilfssituationen hinausgeht.

4. Um eine solche persönliche Level-2-Beziehung aufzubauen, muss man die Beziehung bis zu einem gewissen Grad personalisieren.
5. Um die Beziehung zu personalisieren, muss man eine vorurteilslose, fragende Haltung einnehmen (Humble Inquiry), indem man eher persönliche Fragen stellt oder eigene, eher persönliche Gedanken oder Gefühle preisgibt.
6. Um eine persönliche Level-2-Beziehung aufzubauen, muss der Berater dem Klienten diese Absicht schon beim ersten Kontakt vermitteln.
7. Um zu verstehen, was den Kunden beunruhigt, müssen sich Helfender und Kunde auf einen *gemeinsamen* Dialogprozess einlassen, sobald sich eine Level-2-Arbeitsbeziehung zu entwickeln beginnt.
8. Um festzustellen, ob das Problem, das den Kunden beunruhigt, mehrere Facetten hat, für die es keine einzelne, eindeutige Lösung gibt, müssen Berater und Kunde diese Frage sorgfältig überprüfen.
9. Um zu entscheiden, wo Handlungsbedarf besteht, müssen Berater und Kunde *gemeinsam* über Prioritäten und notwendige Maßnahmen *entscheiden*.
10. Ist das Problem klar und eindeutig, sollte der Berater die Rolle des Experten oder Arztes übernehmen oder den Kunden an einen Experten oder Arzt überweisen. Ist das Problem komplex und chaotisch, sollten sich Kunde und Berater auf einen Dialog einlassen, um eine mögliche *Anpassungsbewegung* zu ermitteln, wohl wissend, dass diese Annäherung das Problem vielleicht nicht *löst*, aber eine gewisse Erleichterung und neue Informationen erzeugen wird, auf deren Grundlage die *nächste Anpassungsbewegung* erfolgen kann.

Anpassungsbewegungen müssen immer *gemeinsame Entscheidungen* sein, weil der Berater nie genug über die persönliche Situation des Kunden und seine Organisationskultur wissen wird, und der Kunde nie genug über alle Konsequenzen einer bestimmten Intervention, etwa einer Erhebung oder eines anderen diagnostischen Prozesstools, wissen kann. Deshalb gehört es auch zu den Pflichten des Beraters, die Folgen von bestimmten Anpassungsbewegungen, zum Beispiel von diagnostischen Interviews und Umfragen, zu erkennen und den

Kunden umfassend über diese Konsequenzen zu informieren, weil sich nur so feststellen lässt, ob der Kunde zu solchen Anpassungsschritten bereit ist oder nicht.

Was bedeutet es, wirklich zu helfen?

Für mich bedeutet Helfen, dass ich etwas mit und für Klienten tue, zu dem sie allein nicht in der Lage sind. Die abschließende Beurteilung der Frage, ob mein Handeln hilfreich für den Kunden war oder nicht, liegt im Grunde bei ihm. Wenn ich das Gefühl habe, ihm geholfen zu haben, er aber anderer Meinung ist, dann habe ich ihm nicht geholfen. Was ist nach diesem Kriterium dann *echte Hilfe*? Bei den komplexen, chaotischen Problemen, die ich beschrieben habe, muss immer wieder sowohl vom Kunden als auch von mir bewertet werden, ob ich helfen konnte oder nicht. Manchmal sieht der Kunde bestimmte Dinge, die die Situation verbessert haben, oder er hat Klarheit darüber gewonnen, was als Nächstes zu tun ist, ohne dass ich es weiß. Manchmal sehe ich bestimmte Dinge, die die Situation eindeutig verbessert haben und die dem Kunden noch nicht aufgefallen sind, und wir einigen uns darauf, dass er Hilfe erhalten hat.

Meine Kunden und ich stellen fest, dass die erste echte Hilfe, die ich leiste, darin besteht, dass ich sie dazu befähige, die wahre Komplexität und das Chaotische der Problemsituation zu erkennen und ihnen helfe, auf schnelle Lösungen und/oder übers Knie gebrochene Reaktionen zu verzichten. Darüber hinaus besteht echte Hilfe darin, die richtigen Anpassungsbewegungen für die gegebene Situation zu entwickeln, bei deren Ermittlung ich den Kunden helfe.

Wie ist es möglich, dass HC schneller ist?

Dass HC schneller hilft, ist einerseits logisch und andererseits paradox. Es ist logisch, dass es schneller wirkt, weil ich zunächst nur versuche, gerade so viel Sinn in dem komplexen Chaos zu entdecken, dass eine erste Anpassungsbewegung, keine umfassende Lösung für das gesamte Problem ermittelt werden kann. Paradox ist es, weil diese erste Annäherung häufig die echte Hilfe darstellt. Sobald wir mit Demut die Realität des Problems in seiner Komplexität und Instabilität akzeptieren, können wir uns selbst erlauben, uns einfach darauf zu konzentrieren, was als Nächstes zu tun ist, ohne besorgt über all die

anderen Schritte nachzudenken, die vielleicht in Zukunft noch zu tun sein werden.

Um wirklich hilfreich zu sein, muss dieser nächste Schritt allerdings kulturell valide sein, deshalb muss die Frage, was kulturell möglich und/oder wünschenswert ist, ebenfalls schneller erkundet werden. Bezieht man Außenstehende in den Diagnoseprozess ein, damit sie Daten sammeln und analysieren, erweist sich dies häufig als wesentlicher langsamer, als wenn man eine persönliche Beziehung zum Kunden und zu anderen Mitgliedern des Systems aufbaut und gemeinsam herausfindet, was vor sich geht und was getan werden muss. Wenn die Kultur eine Rolle spielt, habe ich die Erfahrung gemacht, dass es nicht nur schneller geht, wenn die Kunden (mit meiner Hilfe) selbst aufdecken, was ihre Kultur ausmacht, sondern auch schlüssiger ist und eher von ihnen selbst als Tatsache anerkannt wird. Am hilfreichsten ist häufig, wenn ich den Kunden bewusst mache, wie tief und komplex die Kultur ist, in der sie leben, und ihnen zeige, dass einfache Kulturdiagnosen und schnelle »Culture Change«-Lösungen selten das bewirken, was sie erreichen wollen.

Humble Consulting wird die neue Führungsfähigkeit sein

Da die Arbeitswelt immer komplexer wird, werden alle Führungskräfte und Manager von Zeit zu Zeit zu Helfenden für ihre Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen werden müssen. Deshalb werden auch sie feststellen, dass sich professionelle Distanz sehr destruktiv auf die Teamarbeit auswirken kann. Auch sie werden lernen müssen, wie man eher persönliche Beziehungen aufbaut, vor allem zu Untergebenen, damit sie die Informationen erhalten, die sie brauchen, um die Qualität und Sicherheit der zu erledigenden Arbeit zu verbessern.

Ich fand es schockierend, wie häufig die Kommunikation, wenn sie über hierarchische und funktionale Grenzen hinweg erfolgt, gestört ist. Mitarbeiter halten Informationen zurück, die entscheidend für die Sicherheit oder Qualität der Arbeit sind, lügen mitunter sogar und behaupten wider besseres Wissen, dass alles in Ordnung sei. Ihre Vorgesetzten versichern mir immer wieder, dass sie gute Zuhörer und offen für die Anliegen ihrer Mitarbeiter seien, doch wenn ich ihre Untergebenen befrage, stellt sich heraus, dass sie bei dem Versuch, nach oben zu kommunizieren, auf Gleichgültigkeit, Ungeduld oder

tödliche Sprüche stoßen wie: »Belästigen Sie mich nicht mit einem Problem, wenn Sie keine Lösung dafür haben«.

Nach meiner Erfahrung haben Manager den Eindruck, dass sie ihre Aufgabe erfüllt haben, wenn sie ihren Mitarbeitern *klare Ansagen* (Telling) darüber gemacht haben, was sie tun sollen und wie sie es tun sollen. Ihnen scheint gar nicht in den Sinn zu kommen, dass sie tatsächlich ein Klima erzeugen müssen, in dem die Mitarbeiter sich willkommen fühlen, wenn sie eingestehen, dass sie etwas nicht verstanden haben, wenn sie anderer Meinung sind oder schlechte Nachrichten überbringen müssen. Wenn komplexe Probleme erkannt werden, ist es häufig die Aufgabe des Managers, mit dem Mitarbeiter zusammenzuarbeiten, um gemeinsam mit ihm herauszufinden, was das Problem ist und wie man vorgehen könnte, um die Situation zu verbessern. Zuhören, sogar gutes empathisches Zuhören, ist nicht genug, wenn der Mitarbeiter sich schon unsicher fühlt, wenn er ein Problem überhaupt anspricht.

In Anbetracht der wachsenden Komplexität der Arbeit werden Chefs und Untergebene Methoden finden müssen, um ihre gegenseitigen Beziehungen zu personalisieren, um mehr Vertrauen und eine offenere Kommunikation zu fördern. In Operationssälen und bei anderen Arbeitsgruppen, die stark voneinander abhängig sind, ist das eindeutig bereits geschehen. Die große Frage für die Zukunft ist, ob Führungskräfte und Manager lernen können, ihren Untergebenen als vorurteilslose Berater und Helfer zur Seite zu stehen.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich die Botschaften dieses Buches in erster Linie an Berater, Coaches und andere Arten von Helfenden richten, aber sie eignen sich genauso gut für Eltern, Chefs und Teammitglieder, die in die Situation geraten, dass sie eine eher persönliche, helfende Beziehung aufbauen müssen, weil sie es mit einem komplexen, chaotischen Problem zu tun haben.