

KONTRASTE

„Auch Ratschläge sind Schläge!“

Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, auf wen die Verantwortlichen von Veränderungsprozessen setzen sollten: auf Berater, die lediglich durch Impulse bei der Lösungsfindung unterstützen, oder auf Berater, die direkt und konkret ihre eigenen Vorschläge einbringen.

EINERSEITS ...



Dr. Barbara Heitger

Dr. Barbara Heitger ist mehrfache Buchautorin sowie Unternehmensberaterin und Managementcoach. Sie gründete Heitger Consulting mit Sitz in Wien und berät zu Strategie, Wandel und Führung.

Ihre Sicht: Offene Fragen, die Change-Verantwortliche unterstützen, selbst die Lösung zu finden, sind der beste Ansatz – gerade in komplexen Situationen.

... ANDERERSEITS



Ulrich Dehner

Ulrich Dehner ist ebenfalls Verfasser diverser Bücher und Geschäftsführer der Dehner Academy in Konstanz und Berlin. Er ist Gründungs- und Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverbandes für Coaching.

Seine Sicht: Ratgeber sollten Stellung beziehen und diese mit Feingefühl aber in klaren Worten kommunizieren – besonders bei der Beratung des Top-Managements.

Bei Veränderungsprozessen suchen die Verantwortlichen gerne professionelle Hilfe bei internen und externen Ratgebern. Die nennen sich Coach, Mentor oder Consultant, neuerdings auch Business Partner und gelegentlich sogar Freund. Ratgeber möchten nützlich sein und können entweder aus dem Unternehmen oder von Dienstleistern kommen. Externe Beistände sind selten altruistisch, sie erwarten und erhalten Honorare. Interne Ratgeber kosten ebenfalls, zumindest Zeit und manchmal auch Nerven.

Wie vermitteln?

Ratgeber entscheiden nicht, tragen keine Verantwortung und müssen selten mit den Folgen einer Entscheidung leben. Aber sie haben viel Erfahrung und frische Ideen zu den besten Zielen und Wegen.

Doch wie geben Ratgeber ihren Rat?

Begleiten sie den verantwortlichen Manager bei dessen ureigener Lösungsfindung mit überlegten Fragen statt schnellen Antworten? Oder formulieren sie ihre eigenen Lösungsideen, artikulieren mögliche Ansätze zur Problembewältigung, also konkrete Vorschläge zum Tun?

Wir haben zwei erfahrene Veränderungsberater nach ihrer Philosophie gefragt. Damit Entscheider sich ihre Meinung bilden können, was besser zu ihnen passt. Und damit Führungs- und Fachkräfte alternative Stile sehen, wenn sie selbst als Ratgeber anderen etwas mit auf den Weg geben. [MC]



Dr. Barbara Heitger & Ulrich Dehner beziehen Stellung!



Einerseits:

Offene Fragen machen Entscheider ortskundig

Dr. Barbara Heitger

Raum der Gestaltung

Es ist die Verantwortung von Managern, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu sorgen. Dazu treffen sie operative Entscheidungen im Tagesgeschäft und strategische, etwa wenn es um die Ausrichtung der Firma oder die organisatorische Gestaltung geht.

Entscheidungen „zweiter Ordnung“, bei denen es um Strategie und Wandel geht, sind besonders folgenreich, weil sie den Rahmen setzen. Wenn Berater gefragt sind, einen solchen „Raum der Gestaltung“ trotz aller Unsicherheit in Klarheit und Richtung umzuwandeln, brauchen sie ein Verständnis davon, was Entscheidungen mit Umsetzungskraft ausmacht.

Geht es darum, als Berater den richtigen Rat parat zu haben und damit in die inhaltliche Mitführung zu gehen? Oder geht es um eine Sparring-Partnerschaft, die Entscheider durch offene „systemische“ Fragen dabei unterstützt, selbst passende Lösungen zu finden? Ich glaube, wir brauchen diesen offenen Ansatz, gerade bei komplexen Entscheidungen.

Entscheiden ist Kerngeschäft von Managern

Entscheidungen sind keine Garantie dafür, dass ihr Gegenstand auch umgesetzt wird. Wenn eine Führungskraft etwa entscheidet, viel Geld zu investieren, ein großes Organisationsprojekt anzupacken oder ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln – dann kann das gut gehen oder auch nicht. Entscheidungen greifen einerseits kreativ gestaltend in das System ein und möchten es verändern. Andererseits müssen sie „anschlussfähig“ sein, im

„System“ – also im Unternehmen, in der Abteilung, im Projekt – wirksam werden. Diese Paradoxie gilt es, gekonnt zu gestalten.

Gute Entscheidungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Aber was macht eine Entscheidung zur guten Entscheidung? Wichtig ist eine Diagnosearbeit mittels offener Fragen zu fünf Themen:

- Entscheidungen docken an die Ressourcen und Potenziale eines Unternehmens an: Kompetenzen der Mitarbeiter, strategische Kooperationen, finanzielles Kapital, Markt- und Kundenzugänge sowie die Agilität und Effizienz der Organisation. Gelingt dies nicht, so sind Entscheidungen nicht umsetzbar.
- Entscheidungen greifen die Perspektiven der Anspruchsgruppen auf: Was brauchen die an der Umsetzung Beteiligten für ihre Mitwirkung? Aus welcher Logik bzw. aus welchem Blickwinkel handeln sie? Wenn dies unklar bleibt, haben Entscheidungen keine Gefolgschaft – es fehlen Engagement und Commitment.
- Entscheidungen sind wirksamer, wenn klar ist, in welche Umweltdynamik sie eingebettet sind: in stabile Kontexte mit einer berechenbaren Entwicklung oder aber in dynamische bis disruptive Umfelder, die resilientere bzw. agile Entscheidungen erfordern.
- Tragfähige Entscheidungen sind in das „Narrativ“ des Unternehmens verwoben: Sie schaffen einen Bezug zur Kernidentität des Unternehmens („Wer sind wir und wer wollen wir sein“). Sie verbinden Vergangenheit und Zukunft und schaffen ein Wirgefühl mit sinnstiftender Integrationskraft.
- Vor allem aber haben wirksame Entscheidungen die Veränderungskompetenz der Führung und der Organisation im Blick.

Impulse von außen als Inspiration

Gute Entscheidungen brauchen also eine Diagnose des Geländes und Ortskundigkeit in der Organisation, in der sie wirken. Sie brauchen die Kreativität des frischen Blicks und Impulse von außen als Inspiration. Beides gilt es, durch professionelles Fragen zu entdecken und durchzuspielen. Was externe Berater oder interne Experten leisten können, ist, durch offene Fragen tragfähige Entscheidungsvarianten strukturiert zu erarbeiten und dabei die Entscheider zu stärken. Was sie nicht leisten können, ist, durch inhaltliche Vorschläge so zu tun, als ob Berater bereits die richtigen Wege kennen. Sie sollten nicht selbst ins Lenkrad greifen.

Mit einem systemischen Verständnis von Entscheidungen gewinnt das Management Sicherheit. Die Führungskräfte können Alternativen selbst entwickeln, auf den Prüfstand stellen und schließlich ihre eigene Klarheit über die zukunftsfähigste Option gewinnen.

Andererseits:

Gute Ideen vermeiden zeitraubendes Herumeiern

Ulrich Dehner

Beratung und Coaching sind keine Psychotherapie

Wer ist bloß auf diesen irrigen Glaubenssatz verfallen, dass nur Lösungen, die vom Kunden selbst kommen, gute Lösungen sind? Es widerspricht der Lebenserfahrung, dass das Rad mit jedem erneuten Erfinden besser wird. Jeder hat schon einmal durch gute und klare Ratschläge dazugelernt. Warum nicht auch ein Kunde im Business?

Kam es zu dem Irrglauben, weil eine richtige Idee aus der Psychotherapie unzulässig auf Beratung oder Coaching in Unternehmen übertragen wurde? In der Therapie kommt es vor, dass man es mit unsicheren Menschen zu tun hat, die eine Orientierungsperson suchen, der sie es recht machen wollen. In Firmen begegnet man hingegen für gewöhnlich selbstbewussten Menschen, die kein Problem damit haben, zu einem Vorschlag Nein zu sagen, wenn sie ihn für nicht adäquat halten. Deshalb ist die Gefahr gering, dass Vorschläge aus reiner Anpassung zunächst angenommen, aber dann nicht umgesetzt werden.

In der Praxis lässt sich immer wieder beobachten, dass sich ein Berater oder Coach zwar weitgehend aufs Fragenstellen beschränkt. An der Art des Fragens wird aber sehr früh erkennbar, welche Antwort die beste Lösung aus Sicht des Fragenden wäre. Um den Kunden auf den „richtigen“ Pfad zu hieven, bekommen Fragen die Qualität von „Wenn es linksrum nicht geht, wie rum könnte es denn dann klappen?“ So bringt der Berater oder Coach seine eigenen Vorstellungen durch die Hintertür ins Spiel. Er wiegt sich trotzdem in dem Glauben, dem Kunden nur reflektierende Fragen zu stellen.

Sagen, was man denkt

Wäre es nicht viel einfacher, ein Berater oder Coach teilt dem Kunden mit, was er denkt? Ja! Man sollte das unbedingt tun, wenn man sich und dem Gegenüber ein unnötiges Herumeiern ersparen kann. Übrigens: Profis, die das Top-Management beraten, beschränken sich selten auf reflektierendes Fragen. Denn damit würden sie bei ihrer Klientel nur Unverständnis auslösen. Top-Manager erwarten, dass ihre Ratgeber Stellung beziehen und klare Aussagen treffen. Vorsichtige Rückfragen kennen sie zur Genüge aus ihrem täglichen Umfeld. Der Verantwortliche für den Coaching-Pool in einem großen Konzern hat das einmal so ausgedrückt: „Was das Top-Management angeht, fliegen bei uns die ‚lösungsorientierten‘ und nur mit reflektierenden Fragen arbeitenden Anbieter reihenweise raus. Weil unsere Manager keine Lust mehr haben, sich ihre eigenen Fragen zu beantworten.“

Sich für eine aktive Form von Beratung und Coaching zu entscheiden, erfordert Empathie und Sensibilität. Es gilt, den Prozess sehr genau im Auge zu behalten, z. B. wahrzunehmen, ob die Vorschläge ernsthaft aufgegriffen werden oder ob Widerstand entsteht. Unabdingbar ist ein hohes Maß an Selbstreflexion. Es braucht eine feinsensorische Wahrnehmung für die Wirkung der eigenen Impulse. Drei Erfahrungen:

- 1 Nicht invasiv werden, also den Kunden nicht zu stark bestimmen. Man muss Rücksicht darauf nehmen, wohin dieser will, was dessen Ziele sind.
- 2 Keinen Druck in Richtung Veränderung aufbauen. Das erzeugt Gegendruck, also Widerstand, der genau den Change verhindert.
- 3 Dem Kunden nicht die eigenen Lieblingslösungen aufdrängen oder gar als genialer Problemlöser seinen Narzissmus ausleben.

Ein Berater oder Coach wird eingesetzt und bezahlt, damit er Mehrwert bringt. Besonders in Situationen, bei denen Kunden keine Expertise mit Veränderungen oder eine Scheu davor haben. Fragen alleine helfen dann niemandem weiter.

Für Kunden gibt es drei Vorteile einer aktiven Vorgehensweise in Beratung und Coaching:

- 1 Berater und Coach werden den Erwartungen an ihre Wirksamkeit und Nützlichkeit eher gerecht. Dies erhöht ihre Akzeptanz beim Kunden.
- 2 Es können Lösungsideen ins Spiel gebracht werden, auf die der Kunde aufgrund seiner begrenzten Erfahrungen vermutlich nie gekommen wäre.
- 3 In vielen Situationen spart es einfach Zeit, sich gleich mit vernünftigen Lösungsideen auseinanderzusetzen, anstatt lange darauf zu warten, dass der Kunde von alleine daraufkommt.