

Denn sie wissen nicht was sie tun

Über Intransparenz und Qualitätsprobleme am österreichischen Beratermarkt

Welcher Personalist kennt sie nicht: die Alleskönner unter den Beratern, die wie wild in Personalunion vom Trainer zum Coach, vom Berater zum Moderator und ab und zu zum Lebensberater und Therapeuten ihrer Schutzbefohlenen mutieren? Von „den schwarzen Schafen“ ist hier die Rede, all jenen, die das Ansehen und die Professionalität ihrer Berufsstände „beschmutzen“.

Von Markus Rimser

Möglicherweise begründet eben beschriebene Perspektive keinen allzu großen Grund zur Sorge, trifft sie ohnehin nur auf einen (hoffentlich!) kleinen Bruchteil aller Berater im betrieblichen Kontext zu. Möglicherweise – und darin orte ich eine jetzt zu ergreifende Chance – verhilft sie dem Beratungsmarkt jedoch zur Möglichkeit einer umfassenden Innenschau

und Bewusstmachung blinder Flecke des beruflichen und beraterischen Handelns, indem sie alltägliche Fehlerquellen in der Durchführung von Beratung, aber auch in dessen Vorfeld, nämlich der Auftragsvergabe in das Blickfeld der beraterischen Selbstreflexion rückt.

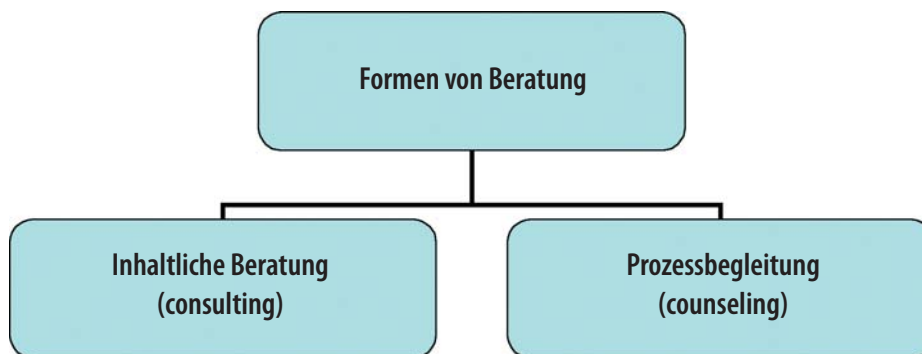
Wie auch andere Branchen (insbesondere Industrie und Handel) unterliegt die Bera-

tungsbranche einem stetigen Wandel: Die Globalisierung erhöht die Forderung eines allumfassenden, vernetzten Denkens und übergreifenden Handelns, schreit nach einem Abbau von (unternehmens-)kulturellen und sozialen Barrieren mit dem Ziel gesteigerter Effizienz in Aufbau- und Ablauforganisationen. Die demografische Entwicklung führt zu einem schleichenden Alterungsprozess betrieblicher Belegschaftsstrukturen, verschärft den Wettbewerb von Unternehmen als Arbeitgeber (employer branding) und heizt die Konkurrenz innerhalb und zwischen Generationen an. Der technologische Wandel fordert vom Arbeitnehmer uneingeschränkte Employability in Form eines lebenslangen Lernens, der soziologische und gesellschaftliche Wandel zeigen jedoch, dass genau jene Erwartungshaltungen von Arbeitgebern nicht unbedingt den Grundwerten einer zunehmend hedonistischen Selbstverwirklichungskultur auf Seiten der Arbeitnehmer entspricht. Kurzum: der Aufstand des Individuums trifft auf den Shareholder value, ein Kampf von David gegen Goliath!

Der Beratermarkt

Inmitten all dieser immer radikaler werdenden Entwicklungen wächst ein Beratermarkt in einer rasanten Geschwindigkeit heran, wohl auch deshalb, weil nicht nur die (zyklisch) erklärbare Nachfrage nach Beratung, sondern auch die (Über-)Fülle des Angebots den Markt zusätzlich ankurbelt. Die zunehmende Komplexität personaler und betrieblicher Aufgaben- und Problemstellungen führt zu einer zunehmenden Spezialisierung auf Seiten des Beratungsangebots: Modeworte und Begriffsdefinitionen wie Coaching oder Mentoring, aber auch soziales Handeln unter dem Deckmantel einer Berufsbezeichnung wie z.B. Unternehmensberater oder Trainer verstärken die Orientie-





rungslosigkeit auf Seiten des Nachfragers sowie die Intransparenz und Qualitätsdefizite auf Seiten der Anbieter. Die ohnehin – in Zeiten eines umfassenden Wandels in der Arbeitswelt – nicht immer einfache Deckung des Beratungsbedarfs (auf Seiten des beratenen Kunden) durch das Beratungsangebot (Berater) wurde in den letzten Jahren (vgl. TRAiNiNG Ausgabe 5/05 zum Thema gewerberechtliche Fundierung von Coaching) durch öffentliche, zum Teil politische Diskussionen insofern erschwert, als vermehrt die Frage auftauchte, welcher Berater denn welchen Kunden in welcher Aufgabenstellung beraten bzw. begleiten darf. Der Ruf nach einer professionellen Bildungsberatung als Unterstützung bei der Suche nach der geeigneten Beratungsform, vor allem nach dem geeigneten Berater wird zunehmend lauter.

Personalisten können dutzende Beispiele von Auftragsgesprächen mit Beratern anführen, in denen vor allem die Begriffe ‚Training‘, ‚Coaching‘ oder ‚Moderation‘ bzw. ‚Supervision‘ synonym verwendet wurden. Auf die Frage, was denn diese Beratungsansätze voneinander unterscheidet bzw. worin denn das jeweilige Ziel besteht, wurde vermehrt mit typischen Beraterfloskeln wie „systemisch“, „nachhaltig“ oder „Betroffene zu Beteiligten machen“ argumentiert, aber keineswegs die Fach- und Methodenkenntnis der gegenüberstehenden Berater transparent. Auch Berater erzählen von Aufträgen von Personalverantwortlichen, in denen z.B. Coaching angefordert wurde, nach methodisch-didaktisch objektiven Kriterien jedoch Training zielführend gewesen wäre. Vermehrt schleichen sich auch Coachingaufträge ein, die im verdeckten Auftragsverhältnis die Behandlung von Burnout, depressiven Episoden, aber auch Suchtverhalten wie Alkohol- oder Arbeitsucht (workoholic) haben. Für mich leitet sich daraus die Hypothese

ab, dass die zunehmende Komplexität der Problemstellungen und die daraus resultierende Spezialisierung der Beratungsansätze sowohl Beratungsnachfragende, als auch Anbietende überfordert und aus diesem Grund auch auffordert, für mehr Klarheit bei der Schilderung des Beratungsbedarfs (Problemkonkretisierung durch den Kunden), aber auch in der Durchführung der Beratung (Wahl des richtigen Beratungsansatzes durch den Berater) zu sorgen. Ein Beispiel: Mit einem Hammer kann man Nägel in die Wand schlagen. Darüber sind wir uns sicher einig. Klarerweise gibt es verschiedene Arten von Hämmern (Vorschlaghammer, Holzschlägel, Schusterhammer, Zimmermannhammer, aber auch z.B. Auktionshammer). Es ist auch einleuchtend, dass man beim Aufhängen eines Bildes den entsprechenden Nagel nicht mit einem Vorschlaghammer einschlagen wird – es würde zwar funktionieren, die Gefahr etwas kaputt zu machen, also das Risiko, wäre jedoch zu hoch. Ähnliches finden wir in der Beratung vor: Beratung ist nicht gleich Beratung und mit dem Angebot einer inadäquaten Beratungsform entsteht ein nicht unbeträchtliches Risiko wie z.B. unerfüllte Erwartungen, unerwünschte Kettenreaktionen, Unterforderung, Überforderung, Frustration, Aggression und damit Beratungsresistenz (z.B. sinkende Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter).

Formen von Beratung

In der wissenschaftlichen Diskussion findet sich unter dem Begriff der Beratung eine Aufteilung in zwei sehr gegensätzliche Formen von Beratung:

- Consulting im Sinne einer inhaltlichen Beratung, das bedeutet den Wissensfluss von einem Wissenden (Experte) zu einem Nicht-Wissenden (der Beratene), der Klas-

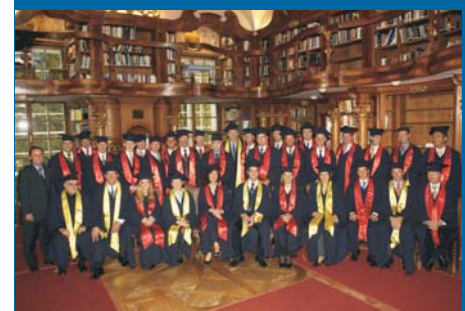


Starten Sie Ihre Karriere

Jetzt!

Wir gratulieren
unseren

MBA
AbsolventInnen



Tel: +43 (0)662-21 80 280
www.ifm.ac office@ifm.ac

wüstenrot
Wozu hat man Freunde

i f m
Institut für Management

MENTOR CONSULTING 2007

Man muss mit allem rechnen – auch mit dem Schönen!

Führung • Team • Kommunikation



MENTOR GmbH & Co
0732-370152-0 • 0732-370152-13 (fax)
edith.berger@mentor.at

Zur Erarbeitung eines ausschließlich für Sie
passenden Angebotes wenden Sie sich an
Frau **Edith Berger**

siker im Consulting ist z.B. das EDV-Training, hier fließt das Wissen des Experten zum nicht-wissenden Seminar Teilnehmer.

• Counseling hingegen versteht sich als Begleitung in einem Prozess, z.B. in einem Entscheidungsprozess, der Kunde wird hier jedoch (deshalb) nicht fachlich beraten, weil er über genügend Fachwissen verfügt, möglicherweise aber jemanden benötigt, der ihn durch Fragen in Bezug auf die Auswirkungen seiner Entscheidung zu einer kritischen Reflexion zwingt.

Beide Formen der Beratung (Consulting, Counseling) verfügen auf Grund ihrer Ideologie über verschiedene Methoden und Techniken der Intervention, es gibt andere Qualitätskriterien bei ihrer Anwendung und damit Vor- und Nachteile. Consulting im Sinne einer Fachberatung oder eines

Fachtrainings kann viel Wissen in einer kurzen Zeit vermitteln, methodisch in der Übung unterstützen und damit ein Aneignen von Wissen, aber auch Können erzielen. Counseling hingegen setzt dort an, wo gelerntes Wissen an der praktischen Umsetzung scheitert, d.h. bestimmte Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Umsetzung des Wissens verhindern, in anderen Worten der Transfer versagt.

Die Abbildung auf Seite 37 verdeutlicht zudem, dass im Rahmen eines Personalentwicklungsprozesses vor allem die Kombination beider Beratungsformen sinnvoll ist, stellt nicht zuletzt die Transferfrage einen häufigen Problemfall in der betrieblichen Weiterbildung dar. Der Beratungsmarkt hat im Zuge seiner Spezialisierung vor allem eine Differenzierung innerhalb beider Beratungsformen vollzogen, so haben sich z.B. innerhalb der Disziplin des Consulting folgende Spezialisierungen ergeben: die Lehre, wie sie z.B. an Universitäten üblich ist, Training als Kombination von Wissensvermittlung und Verhaltenstraining und Fachberatung, wie sie z.B. in der Unternehmensberatung zu finden ist.

Im Bereich des Counseling, also der Prozessbegleitung, hat sich eine Vielfalt an – teils sehr schwer von einander abgrenz-

baren – Teildisziplinen herauskristallisiert. Jede dieser Teildisziplinen hat sich auf bestimmte Zielgruppen, besondere Themenschwerpunkte und/oder Zielvorgaben ausgerichtet:

Methoden des Counseling

Coaching wird als „prozessorientierte, personen- und lösungsfokussierte Begleitung von Personen in beruflichen Fragestellungen“ verstanden, also einer Begleitung, welche Prozessorientierung (als Gegenteil von Inhaltsorientierung) zum Thema hat. Coaching ist wohl die bekannteste jener Teildisziplinen des Counseling, nicht zuletzt deshalb, weil sich viele Berater am freien Markt als solche titulieren. Da spricht man vom Finanzcoach, vom Bewerbungscoach oder Personalcoach im Fitness-Center. Die drei eben genannten „Coaches“ haben jedoch eines gemein: Sie gehören alle drei in den Bereich des Consulting, da sie eine Form von Wissensvermittlung von einem Experten zu einem Laien darstellen und damit ganz andere Methoden als die des Counseling nutzen, führen also zu Unrecht die Bezeichnung „Coaching“. Coaching kommt dort zur Anwendung, wo Menschen bereits bestehendes Wissen haben, dieses Wissen aber nicht nutzen bzw. darauf zugreifen können. Coaching zielt darauf ab, Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, gewissermaßen eine Art Hebammenkunst, ähnlich wie sie Sokrates im Sokratischen Dialog versuchte. Die Methoden im Coaching bestehen zu einem Großteil aus Fragetechniken, vor allem jener Fragetechniken, die

qualityaustria
Erfolg mit Qualität

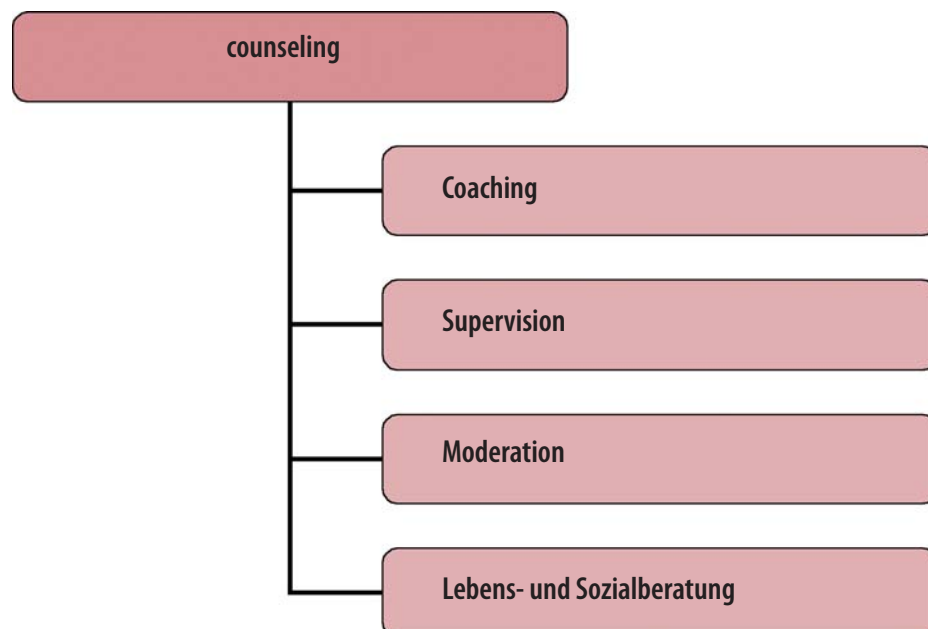
Kursprogramme 2008 erschienen

Beauftragte, Manager und Auditoren nutzen effektiv und effizient die Synergien aus

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Sicherheitsmanagement
- Integriertes Management
- Corporate Social Responsibility
- Riskmanagement

Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH
Am Winterhafen 1/1, 4020 Linz, E-Mail: office@qualityaustria.com
Fordern Sie nähere Informationen zu unseren Lehrgängen unter
Tel.: (+43 732) 34 23 22 an.

CEFS OVQA AFQM www.qualityaustria.com



neue Gedankengänge des Kunden ermöglichen und weitere – bisher unberücksichtigte – Perspektiven wieder einblenden. Reflexives Vorgehen und Techniken einer unterstützenden Gesprächsführung bezogen auf berufliche Fragestellungen stehen im Mittelpunkt von Coachingausbildungen. Die Zielgruppe im Coaching liegt klar auf den ausführenden Managementebenen (erste und zweite Berichtsebene), wird jedoch zunehmend auch in unteren Hierarchieebenen gefordert. Im Übrigen darf Coaching jedoch nur der anbieten, welcher auch im Zuge einer Gewerbeberechtigung zum Unternehmensberater oder zum Lebens- und Sozialberater legitimiert ist.

In der **Supervision** steht die Reflexion der beruflichen Rolle im Spannungsfeld zur Organisation, zu Berufskollegen, aber auch zum Kunden im Vordergrund. Supervision ist damit ähnlich reflexiv wie Coaching, allerdings liegt ihr Hauptaugenmerk weniger auf Prozessbegleitung beruflicher Fragestellungen (Ergebnisorientierung), sondern in der Qualitätssicherung des beruflichen Handelns zu meist in Form von Fallbeispiel-Reflexion. Der Einfluss der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung, das Rollenverständnis sowie grundlegende Wertvorstellungen werden anhand praktischer Alltagssituationen reflektiert und damit ins Bewusstsein gebracht. Supervision hat sich vor allem im psychosozialen und pädagogischen Bereich als qualitativ hochwertiges Personalentwicklungsinstrument etabliert und kann insbesondere in kommunikativ belastenden Berufen als Burnout-Prävention oder Qualitätssicherung angewendet werden. Da die Supervision als freies Gewerbe geführt wird, ist ihre Anwendung jedermann freigestellt.

Auch in der **Moderation** steht die Begleitung im Mittelpunkt: Eine Gruppe wird auf dem Weg zu einem vorgegebenem Ziel begleitet und darin unterstützt, zielgerichtet und effizient zu arbeiten. Die Aufgabe des Moderators ist es dabei, den Arbeits-

prozess der Gruppe so zu gestalten, dass möglichst alle Teilnehmer in den Prozess einbezogen werden, ein klarer Ablauf gewährleistet ist, das Ziel nie aus den Augen verloren wird und unter Einhaltung der Kriterien der Effizienz sowie der Effektivität nicht nur die richtigen Dinge, sondern auch die Dinge richtig gemacht werden. Im Gegensatz zu Coaching und Supervision ist die Moderation ein ausschließliches Gruppenverfahren, d.h. ein gut ausgebildeter Moderator muss mit den Grundsätzen von Gruppendynamik vertraut sein und auf schwierige Teilnehmer besonders gut eingehen können. Neben Präsentations- und Visualisierungstechniken muss ein Moderator auch motivierend wirken können, als Prozessgestalter steht er bei weitem mehr im Mittelpunkt als ein Coach oder Supervisor. In der Praxis werden viele Moderationen von Trainern durchgeführt, das Fehlen eines speziellen Berufsbilds des Moderators drückt sich auch dadurch aus, dass es wenige Moderationsspezialausbildungen gibt.

Die **Lebens- und Sozialberatung** wirkt im Kontext betrieblicher Beratung möglicherweise etwas fehl am Platz, jüngste Studien der Arbeitssoziologie, -psychologie und -medizin zeigen jedoch recht deutlich, dass der Bedarf nach psychosozialer Beratung am Arbeitsplatz vermehrt in den Mittelpunkt rückt. Die Themen Work-Life-Balance, Mobbing, Burnout, neuerdings auch das Bore-out, jede Art von Stressreaktion, aber auch Suchtthemen wie Alkohol- oder Medikamentensucht lassen alle bisher genannten Beratungsformen an ihre (methodischen, aber auch rechtlichen) Grenzen stoßen. Lebens- und Sozialberater können aufgrund ihrer umfangreichen Fortbildung in den Themenbereichen Krisenintervention und Diagnostik Menschen in kritischen Situationen nicht nur in beruflichen, sondern auch persönlichen Belangen unterstützen und präventiv oder intervenierend begleiten. Lebens- und Sozialberatung ist ein gebundenes Gewerbe und bedarf einer gesetzlich vorgeschriebenen, ca. zweiein-



halb Jahre dauernden Theorie- und Praxisausbildung.

Fazit:

Die Darlegung der jeweiligen Arbeitsschwerpunkte, Zielsetzungen und Zielgruppen von Beratung im betrieblichen Kontext macht deutlich, dass eine klare Problembeschreibung seitens des Auftraggebers notwendig ist, um letzten Endes auch die richtige Form der Beratung erhalten zu können. Die Kenntnis der verschiedenen Beratungsformen und ihrer rechtlichen und methodischen Rahmenbedingungen kann dabei unterstützen. Ein professioneller Berater zeichnet sich dadurch aus, dass er gerade im Erstgespräch den Beratungsbedarf seines Kunden nicht nur inhaltlich, sondern auch im Hinblick auf Passung seines Beratungsangebots hinterfragt – im Zweifelsfall empfiehlt es sich, den Auftrag an jene Professionisten weiterzuleiten, die nicht nur fachlich, sondern vor allem rechtlich legitimiert sind. Ob dann damit die „schwarzen Schafe“ vom Beratermarkt verschwinden sei dahin gestellt, ein Ziel ist jedoch damit erreicht: ein Mehr an Transparenz und Qualität am Beratermarkt! **T**

