



Frank E. P. Dievernich

## Beratung ist nicht Wissen, sondern Kontaktpflege

**Unternehmensberatung ist, will man über deren Vielfalt in Art und Form ihrer Ausprägung hinwegsehen, als Wiedereinführung einer spezifischen Form des Kontaktmanagements in die Firmen der Auftraggeber zu verstehen. Mitnichten, so zeigt eine laufende Studie der Fachhochschulen Luzern und Bern, geht es primär darum, Wissen von Experten (Unternehmensberatung) in das System der Klienten zu übertragen. Es geht nicht, wie man ebenfalls meinen könnte, in erster Linie darum, fachliche Wissensasymmetrien zu eliminieren. Worum es in erster Linie geht, stellt sich als bewusste Nivellierung von Differenzen auf der Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Emotions-, Sinn- und Beziehungsebene zwischen Berater und Klient dar. Erst dann tritt – sofern man das überhaupt trennen kann – die fachliche Frage und Beratung in den Mittelpunkt.**

Weil nun erstgenannter Themenkomplex nicht einfach „abgehakt“ werden kann, ist er der laufende und primäre soziale Architekturprozess, der innerhalb einer Berater-Klienten-Beziehung von statten geht. Dabei, so die Annahme, vollführen die Auftraggeber mit ihren jeweiligen Beratungsunternehmen eine Art Tanz, in dem es darum geht, aufeinander zuzugehen, den Kontakt her- und sicherzustellen und alles dafür zu tun, dass dieser nicht mehr abreißt. Das ist eine Aufführung, die innerhalb der Klienten-Unternehmen schon länger nicht mehr vorgeführt bzw. in ihrer Intensität vollzogen wird. Die Studie zeigt, dass ein Großteil der in den Beratungsprozess investierten Zeit der Sicherung der Anschlussfähigkeit an sein jeweiliges Gegenüber dient. Das ist eine Leistung, die innerhalb der Unternehmen, z.B. zwischen Management und ausführender Belegschaft, nur mehr selten

erbracht wird. Es ist nämlich das so genannte operative Tagesgeschäft, welches zunehmend die Zeit für eine entsprechende Kontaktpflege verhindert. So gesehen ist es nicht verwunderlich, dass die Studie einen großen Wunsch nach Tools zum Kontaktmanagement zwischen Beratungsgesellschaften und ihren Kunden offenbart.

### Kontakte als „harte Währung“

Das Forschungsprojekt, das den Titel „Exzellenz in der Beratung“ trägt, zeigt deutlich, dass der Kontakt zur „harten Währung“ eines ökonomischen Prozesses wird. Überspitzt formuliert ist der ökonomische Erfolg und letztendlich das Geldverdienen von der Währung des funktionierenden Kontaktes abhängig. Eine solche Sichtweise überrascht im Zeitalter von Netzwerken vielleicht weniger, suggerieren diese doch schon lange, dass nur mehr derjenige Erfolg hat, der die Klaviatur der Kontakt- und Beziehungspflege beherrscht. Professionalisierung der Beratung bedeutet, so zeigen die ersten Ergebnisse, in erster Linie das Kontaktmanagement zu verbessern. Dabei geht es um die Aufrechterhaltung einer Tuchfühlung, die sicherstellen soll, dass der Kontakt und das Verständnis für die jeweiligen Interventionen der Beratungen gewährleistet sind. Glaubt man, dass die Beratungsgesellschaften alleine durch ihre Kompetenz bzw. durch ein etwaiges Kompetenzgefälle einen Vorteil in der ungehinderten Durchführung ihrer Vorschläge, Maßnahmen und Absichten haben, dann irrt man.

Beratungsgesellschaften, so zeigt die Studie, bauen nicht mehr auf eine Informationsasymmetrie, sondern sind sich darüber bewusst, dass das relevante, kontextgebundene Wissen innerhalb der Unternehmen liegt, welches das Tor

zu einer erfolgreichen Umsetzung ist. Dieses Wissen muss erschlossen werden; daran gilt es neues oder transformiertes Wissen anzuschließen. Das geht nur über eine enge Kommunikation mit jenen, die direkten Einfluss auf dieses und Zugang zu diesem Kontext gebundenen Wissen haben. Folglich muss es ein dringendes Anliegen der Beratungsgesellschaften sein, in enger Kommunikation zu ihren Kunden zu stehen. Dabei führen sie ihren Klienten vor, wie eigentlich eine auf Anschluss ausgerichtete Kommunikation innerhalb der Unternehmen aussehen müsste. Sie stellen das Anschauungsmaterial im Kontaktmanagement dar und offerieren quasi nebenbei eine Blaupause, die die Auftraggeber nutzen könnten. Auch innerhalb der Klienten-Organisationen gibt es Ideen, Veränderungsvorschläge, Konzepte, die nur dann Gehör finden und umgesetzt werden können, wenn eine enge Kommunikation mit den Betroffenen erfolgt. Man kann also – jenseits vieler ketzerischer Stimmen – in der Tat von Beratungsgesellschaften lernen.

### Die Gefahr der Nivellierung

Die Gefahr, die wir sehen und die zwangsläufig entsteht, wenn es darum geht, einen engen, Verständnis basierten Austausch zu pflegen, liegt darin, den möglichen fruchtbaren Unterschied zu nivellieren. Ist es doch gerade er, der – zumindest vor und zu Beginn des Beratungsauftrages – die Lösung für ein bestimmtes Problem zu versprechen scheint. Man greift ja bewusst auf externe Beratung zu, um einen Zugang zu frischen, andersartigen Ideen und Perspektiven zu erhalten. Worum es nun in der engen, auf Anschlussfähigkeit basierenden Kontaktgestaltung gehen muss, ist offensichtlich. Und genau hier liegen laut der Studie das Lernfeld und die Bedürfnisse der Unternehmensberatungen: Es muss vermieden werden, dass differenzierte Perspektiven vermischt werden und dass es mit Blick auf einen möglichen nächsten Auftrag dazu kommt, Unterschiede in der Betrachtung und Herangehensweise beider sozialer Systeme (Auftraggeber/Auftragnehmer) zu nivellieren. Die Herausforderung besteht darin, die Differenzen nicht zu negieren, sondern diese zu erläutern. Es



braucht also die Kommunikation über Differenzen, um die Bindung an die unterschiedlichen Sichtweisen sicherzustellen. Die Evaluation des Beratungsprozesses muss also vor allem auf einer Metaebene stattfinden. Diese muss sicherstellen, dass eine Kommunikation über die Sinnhaftigkeit des Beratungsvorgehens erfolgt.

### Tools zur nachhaltigen Kontaktpflege

Der Blick in die Bedarfe der Unternehmensberatungen zeigt, dass der Erfolg für die Sicherstellung und Steigerung der Beratungsqualität v.a. in einem funktionierenden Kontaktsystem liegt. Dabei kristallisieren sich vier Instrumente heraus:

1. Zum einen geht es um ein Evaluationssystem, durch das die unterschiedlichen (Zwischen-)Schritte der Beratung mit dem Kunden evaluiert werden können. So werden Plattformen zur Evaluation genauso genannt wie Evaluationstoolbaukästen, aus denen sich der Klient und die Beratungsgesellschaft gemeinsam entsprechend der jeweiligen Beratungsphase die geeigneten Evaluationstools aussuchen können.
2. Das zweite Instrument, welches sich die Beratungsgesellschaften zur Sicherstellung einer exzellenten Beratungsqualität wünschen, ist ein Tool, um die Anschlussfähigkeit zum Kunden sicherzustellen. Die Spannbreite der genannten Instrumente reicht von den „Klassikern“ wie Tools zur Auftragsklärung mit den entsprechenden Fragetechniken über das einbindende und absichernde Gespräch mit dem CEO als fester Bestandteil der Sicherung der Anschlussfähigkeit bis hin zu Tools, die den Einfluss auf den Auftraggeber stärken und es schaffen sollen, bestimmte Schwellen zum Kunden zu überschreiten. In diese Kategorie fallen ebenfalls Instrumente des Erwartungsmanagements.
3. Die dritte Kategorie der benötigten Instrumente umfasst jene der Reflexion. Hier geht es darum, Foren zu entwickeln, in denen zum einen beratungsintern der Prozess und das eigene Handeln reflektiert sowie

zum anderen gemeinsam mit dem Kunden in eine Reflexion des Beratungsprozesses eingestiegen werden kann. Da dieser Reflexionsprozess gemeinsam mit dem Kunden stattfinden soll, ist zum einen gewährleistet, dass durch den Kommunikationsprozess eine Nähe entsteht, die es erlaubt, (erneut) zu erklären, warum und wie man berät. Auf der anderen Seite kann man so gemeinsam blinde Flecken entdecken, auf deren Beseitigung man sich ebenfalls gemeinsam einigt. Das darf natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass hier genau jene Problematik des gemeinsamen „Blindwerdens“ entsteht, eben weil der gemeinsame Reflexionsprozess doch eher derart gestaltet wird, einheitliche Perspektiven zum Ziel der gemeinsam „gefühlten“ Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Nicht von ungefähr wird als weiterer Bedarf in dieser Instrumentenkategorie das Thema der Supervision genannt – und es wäre in der Tat eine spannende Neuerung, durch einen Dritten den gemeinsamen Reflexionsprozess mit dem Kunden zu supervidieren.

4. Das letzte Instrument schließlich fällt weniger in die Kategorie eines Tools als auf die Ebene der Kompetenz und ist somit stark personengebunden. Gewünscht werden persönliche Kompetenzen auf Seiten der Berater, die es auf der zwischenmenschlichen Ebene erleichtern, den Kontakt aufrechtzuerhalten. Wenn also von einem Instrument gesprochen wird, dann ist das vor allem in Form einer Weiterbildung zu sehen. Diese soll sicherstellen, dass Kompetenzen wie authentisches Fragen und Zuhören, nicht abwertendes Kommunizieren, Mitdenken und Konfrontationsfähigkeit, Konsens erzielen können, Beziehungsstärke aber auch Haltungen, wie Engagement, Vertrauen sowie Verlässlichkeit und Sicherheit, ausgebildet werden.

### Zeit als Schlüssel zum Erfolg

Betrachtet man diese vier Instrumentenkategorien, fällt auf, dass sie alle ein ganz bestimmtes Quantum an Zeit benötigen, sollen sie wirksam eingesetzt

werden. Sie stellen ein Entschleunigungsvehikel für den Beratungsprozess und die auftraggebende Organisation dar. Das, was die Organisation glaubt, sich an vielen Stellen nicht mehr leisten zu können, nämlich Zeit, um zu reflektieren, ob das, was man tut, das Richtige ist, kauft sie über den Umweg des Beratungsauftrages wieder ein. Was den Beratungsprozess angeht, so findet natürlich aufgrund des beschriebenen zeitlich mehr oder weniger intensiven Kontaktmanagements die Voraussetzung für einen beschleunigten bzw. einen reibungslosen Beratungsablauf statt. Dies, da beide Parteien wissen, was, warum und wie geschehen wird. Diese Transparenz schafft Vertrauen. Wir sehen, dass der Kontaktraum nicht nur zu einer Sicherung der Anschlussfähigkeit beider sozialer Systeme aneinander dient, sondern dass dieser Raum dazu beiträgt, dass die Organisation wieder mit sich selbst in Kontakt treten kann. Gelingt beides, kann man von guter Beratung sprechen. Sie wird zum Katalysator für das Kundensystem, auf die eigene Kompetenz, das eigene Wissen, die eigenen Fertigkeiten zugreifen zu können.



#### Der Autor:

Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich ist Professor für Unternehmensführung an der Fachhochschule Bern. Er berät und forscht zu den Themen: Change- und HR-Management. Zudem ist er Systemischer Businesscoach. Prof. Dievernich war viele Jahre mit Managementtätigkeiten in Industrie und Unternehmensberatung betraut. Zu seinen wichtigsten Publikationen zählt „Pfadabhängigkeit im Management“, erschienen im Kohlhammer Verlag, Stuttgart

dievernich@wissensmanagement.net