

Humble Consulting: Aufforderung zum interaktiven Tanz

Ein neues Beratungsverständnis lenkt den Blick auf jene Punkte, die dem Klienten wirklich Sorgen bereiten

Die Klienten-Berater-Beziehung wird vom ersten Moment der Begegnung an bestimmt. Wer als Berater eine personalisierte Beziehung sucht, muss entsprechend kommunizieren. Ein Gespräch mit Edgar H. Schein, Professor Emeritus der MIT Sloan School of Management und Co-Founder des Organizational Culture and Leadership Institutes OCLI.org, über Bescheidenheit im Beratungsprozess.

OE: Was hat Sie dazu bewegt, Ihr neues Buch «Humble consulting» (Bescheidene Beratung) zu schreiben?

Schein: Nun, da gibt es mehrere Faktoren; ich bin schon immer Organisationsberater. Aber ich habe in den letzten Jahren festgestellt, dass die Probleme, mit denen Kunden zu uns kommen, viel komplexer, unordentlicher und systemischer sind und nicht mehr taugen für dieses Modell von «mach eine Diagnose und dann eine Intervention.» Das funktioniert nicht mehr. Als Antwort darauf fand ich in meinen Beziehungen zu Auftraggebern, dass ich ein neues Konzept entwickeln musste, das ich in meinem neuen Buch formuliere.

OE: Was ist neu an diesem Beratungsverständnis?

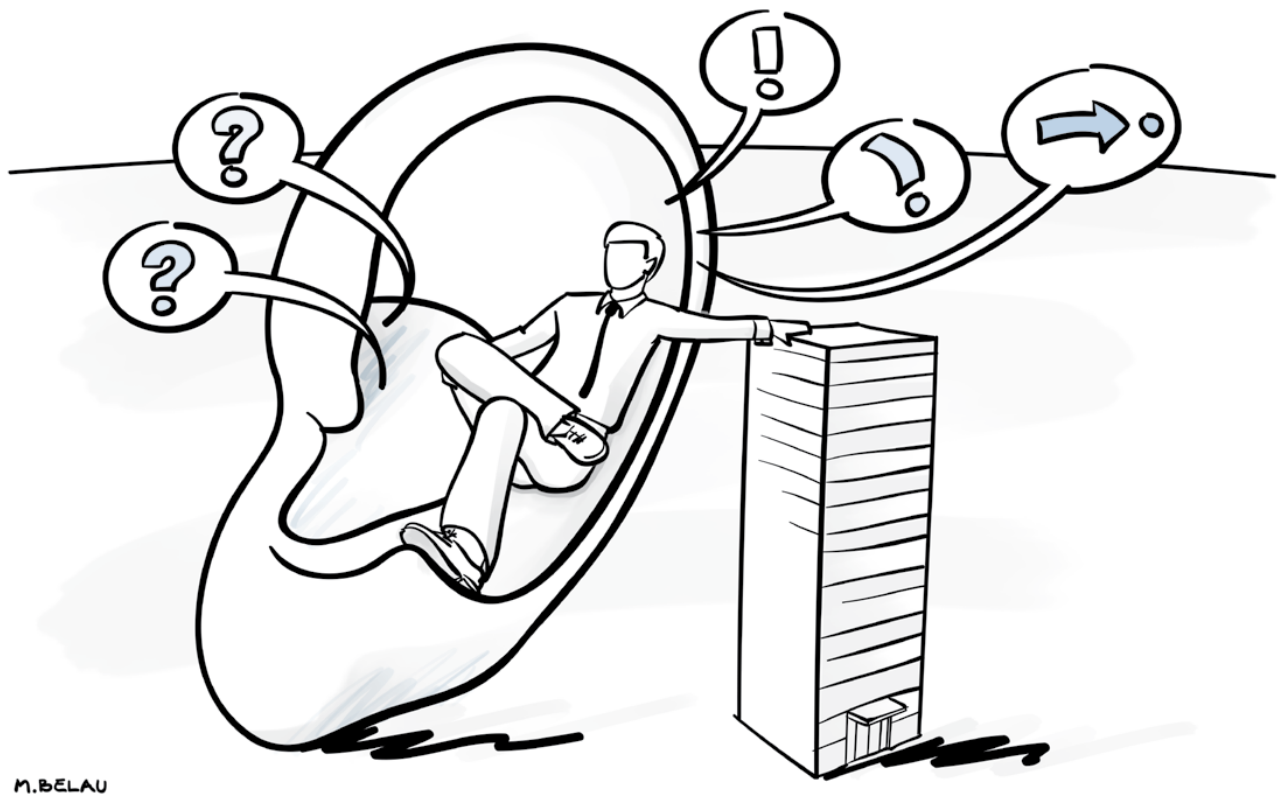
Schein: Was wahrscheinlich das wirklich Neue ist, ist das Wort «bescheiden». Denn ich sage, dass beide, die Kunden und ich, bescheiden sein müssen angesichts der Probleme, denen Organisationen heute gegenüberstehen. Zudem habe ich entdeckt, dass der Berater dem Auftraggeber gegenüber sehr bescheiden sein muss, da am Ende nur der Klient – mit Hilfe des Beraters – seine sehr komplexen Probleme lösen kann, indem er herausfindet, was als nächstes zu tun ist.

OE: Sie beschreiben die Umstände für «Humble Consulting», wie sehen die Komponenten davon aus?

Schein: Zunächst einmal sage ich, dass sich die Beziehung zum Kunden, von der traditionellen, professionellen, distanzierten Art von Beziehung, zu einer viel persönlicheren wandeln muss. Im Buch nenne ich das eine Stufe-Zwei-Beziehung. Das heißt, der Auftraggeber und ich müssen uns persönlich besser kennenlernen, so dass ich tatsächlich herausfinden kann, was dem Klienten wirklich Sorgen bereitet, und dass wir gemeinsam beginnen können, herauszuarbeiten, was ich «adaptive move» (Anpassungsschritte) nenne, anstatt nach einer Lösung für das große Problem zu suchen.

OE: Bitte erläutern Sie uns die Idee einer Stufe-Zwei-Beziehung zum Kunden – was verstehen Sie darunter?

Schein: Ich denke, wir verwenden das Wort Beziehung als ob wir verstünden, was das Wort bedeutet, aber ich habe festgestellt, dass wir in der Gesellschaft Beziehungen auf vielen verschiedenen Ebenen haben. Das reicht von einer feindseligen Beziehung zwischen einem Herren und einem Sklaven oder einem Gefängniswärter und einem Gefangenen, die ich



eine Minus-Eins-Beziehung nenne, bis zu den normalen Beziehungen, die wir zu Unbekannten, zu Verkäufern und verschiedenen Menschen haben, mit denen wir Geschäfte machen. Diese nenne ich eine Stufe-Eins-Beziehung, diese beinhaltet in den meisten Beratungsmodellen die Professionalität, die normalerweise erwartet wird. Aber ich denke Stufe-Zwei-Beziehungen, so nenne ich eine mehr persönliche Beziehung, sind nötig, um offener zwischen dem Kunden und Berater darüber sprechen zu können, was tatsächlich das Problem ist, welches dem Klienten Sorgen bereitet. Jedoch sollte man in der Beratung nicht in Stufe-Drei-Beziehungen rutschen, die vertrauliche, enge Freundschaftsbeziehungen sind. Die Kunst ist es also, in einer angemessenen persönlicheren Stufe-Zwei-Beziehung zu bleiben, um herauszufinden, was als nächstes zu tun ist.

OE: In Ihrem Buch konstatieren Sie, dass solche Stufe-Zwei-Beziehungen im ersten Gespräch mit dem Kunden beginnen.

Schein: Wenn wir eine formelle Unbekanntenbeziehung mit dem Klienten beginnen, gibt dies den Ton vor, und wir werden nie wirklich herausfinden, was der Kunde tatsächlich auf dem

Herzen hat. Aus der Erfahrung habe ich gelernt: Wenn ich eine persönlichere Beziehung erreichen möchte, muss ich persönlicher werden oder mehr persönliche Fragen stellen oder mehr von mir selbst und meinen Reaktionen auf Dinge preisgeben. Das ist, denke ich, der Trick. Und zwar vom Moment des ersten Kontaktes an, so dass der Kunde das Signal bekommt: Ich strebe eine andere Beziehung an als er sie vom eher formalen, steifen diagnostischen Ansatz gewohnt ist, dem ich in den meisten Beratungsmodellen begegne.

OE: Berater müssen eine bestimmte Haltung annehmen, die auf Commitment, Mitgefühl und Neugier (commitment, care and curiosity) beruht, legen Sie in Ihrem Buch dar. Was meinen Sie damit?

Schein: Um auf die Idee der Stufe-Zwei-Beziehung zurück zu kommen: Das ist der Schlüssel, wenn ich eine persönlichere Beziehung mit dem Auftraggeber möchte.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.