

karriere

Unternehmensberatung mit Intuition Mein Berater, das Bauchgefühl

13.03.2011 Süddeutsche Zeitung

Von Oliver Rahayel

Consulting mal anders: Sogenannte Facilitatoren setzen auf Psychologie. Wo Unternehmensberater versuchen, Widerstände zu brechen, probieren sie es mit Verstehen und Umarmen. Damit kann nicht jeder etwas anfangen.

Beim schwäbischen Automobilzulieferer erlahmte die Produktion, die Fehler häuften sich. Herbeigerufene Unternehmensberater kamen, sahen aber das Problem nicht. Ansgar Schöllgen schon, das heißt, er hörte es: "Es klang nicht mehr richtig. Leute riefen durcheinander, und es wurde mehr Werkzeug als sonst eingesetzt", erinnert sich der Berater vom Management Institut Bochum (MIB). Mit seiner Hilfe erkannten die Mitarbeiter, dass Teile einfach nicht passten und daher ständig nachgeholfen werden musste.



Manchmal hilft schon ein einfacher Perspektivenwechsel, und schon ist sie da, die gute Idee. Facilitatoren betreiben eine Art sanfte Beratung und legen Wert auf Intuition.

Berater wie Schöllgen verlassen sich bei ihrer Art des Consultings nicht nur auf Statistiken und Bilanzen eines Unternehmens, sondern auch auf ihre Wahrnehmung und Intuition, besonders im zwischenmenschlichen Bereich: "Wir haben verlernt, empathisch zu kommunizieren", meint Schöllgen.

Seine Methode, die bisher ein Schattendasein im Beraterwesen führt, heißt Facilitation, was so viel wie Ermöglichung bedeutet. Facilitatoren stellen den Menschen mit seinen Hindernissen und Potentialen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen: "Ich habe noch kein Projekt erlebt", sagt Schöllgen, "in dem nicht der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle für Erfolg oder Misserfolg spielte."

Tatsächlich scheinen konventionelle Consultants mit ihren Methoden in deutschen Firmen immer wieder an Grenzen zu stoßen. Vor allem das sogenannte Change Management, das Ändern konkreter Abläufe in Unternehmen, klappt offenbar nicht gut. Laut einer Studie des Beratungskonzerns Capgemini aus dem Jahr 2009 wird nur jeder achte Veränderungsprozess als gelungen betrachtet, jeder vierte als gescheitert. Das heißt: Was auch immer die Berater entwickeln und vorlegen - den Unternehmen gelingt es meist nicht, die Konzepte umzusetzen.

"Jemandem eine Technik vorsetzen und hoffen, dass die Menschen mitgehen, geht oft nicht gut", sagt Martin Wagner. Der Wirtschaftsingenieur hat bei einem Windanlagenbauer im westfälischen Rheine auf Firmenseite Veränderungsprozesse betreut. Irgendwann wollte er keine "Horde Berater" mehr beauftragen, die "nach Abgabe eines Aufgabenkatalogs wieder verschwindet". Also hat er sich Schöllgens Team ins Boot geholt.

Menschen ändern sich ungern

Menschen ändern sich nur ungern, dies ist eine grundlegende Erkenntnis der Facilitatoren. "Mitarbeiter stellen neue Konzepte oft in Frage", stellt auch Wagner fest. Also fragte er die Kollegen frei heraus: "Warum willst du dich nicht verändern?" Weil aber Gespräche über Gefühle nicht zur Unternehmenskultur gehörten, hat er damit eine Konfusion ausgelöst, wenn auch eine konstruktive.

Ein wenig erinnert das Nebeneinander von konventionellen Beratern und Facilitatoren an den Glaubenskrieg zwischen neuer erzieherischer Strenge und reformpädagogischem Laissez-faire. Die einen versuchen, ebenso wie die meisten Führungskräfte, Widerstände zu brechen, die anderen probieren es mit Verstehen und Umarmen.

Allerdings kann auch hier der Anfang wehtun. Denn die Kunden der Facilitatoren müssen damit rechnen, dass sie immanente Konflikte offen auf den Tisch legen sollen: Wer kann mit wem nicht und warum, welche Kämpfe werden offen ausgetragen, welche bleiben subtil. Schöllgen und seine Kollegen verbringen oft drei Viertel der Zeit damit, eine "reflexhafte Abwehrhaltung der Teilnehmer" zu überwinden. Alle, Führungskräfte wie Untergebene, sind gehalten mitzumachen.

Aber gerade erstere klinken sich bei Gruppenanalysen wie diesen manchmal aus und zwar dann, "wenn es an ihr Führungsverhalten geht", so Schöllgen. In einem solchen Moment ist die Facilitation gescheitert. Angesichts der zuweilen dramatischen Auseinandersetzungen, die sie entfachen, zeigt sich Schöllgen überzeugt: "Facilitatoren müssen feuerfest sein."

Bei der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Köln ging es offenbar nicht so dramatisch zu. Es galt, die Zusammenarbeit ausgerechnet derer zu verbessern, die die Qualität beaufsichtigen sollen. Aus Sicht des Abteilungsleiters Detlev Bohle hakte es bei den Qualitätsbeauftragten vor allem an den unterschiedlichen Interessen in der Gruppe von immerhin 50 Mitarbeitern - "alte Hasen, junge Beginner und Leute im Übergang". Jeden Einzelnen forderten er und Schöllgens Team auf, sich für oder gegen eine Neuorientierung zu entscheiden. "Die Reaktionen waren geteilt. Eine Hälfte wollte die alte Arbeitsweise, die andere etwas

Neues", erzählt Bohle. Er kennt das: "Jeder erwartet vom anderen ein verändertes Verhalten."

Facilitatoren ohne Fachwissen

Das Projekt läuft weiter, das Ergebnis ist ungewiss. Dennoch schwärmt Bohle von der Facilitation und ihrem psychoanalytischen Ansatz der U-Theorie, die der Methode zugrunde liegt. Sie dient auch der School of Facilitating in Berlin als Lehrmodell. "Wir sehen uns nicht als Unternehmensberater, sondern als Unternehmensbegleiter", erklärt Karin Beutelschmidt, eine der vier Lehrkräfte. Deshalb hielten sich die Facilitatoren mit konkreten Vorschlägen an die Firmen zurück: "In allen Systemen ist das Wissen um Veränderung schon vorhanden, es gibt nur Blockaden. Die helfen wir aufzuheben."

Kein Vorteil auf dem Arbeitsmarkt

Im April beginnt die Schule ihr achtens Ausbildungsjahr. Bisher hat sie 70 Facilitatoren ausgebildet, Berater, Personaler und Führungskräfte, für jeweils rund 5700 Euro. Mit dem Zertifikat in der Tasche stehe man auf dem Arbeitsmarkt allerdings nicht unbedingt besser da; dafür, sagt Beutelschmidt, sei das Konzept noch zu unbekannt.

Ganz neu ist der Ansatz sowieso nicht: "Das hatten wir schon vor gut 20 Jahren in unseren Unternehmensbroschüren", meint Stephan Teuber, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Loquenz nahe Stuttgart und Vizepräsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn.

Zudem finde man Parallelen etwa in der Entwicklungshilfe und deren Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe. Dass jetzt der Begriff der Facilitation wieder an Fahrt gewinnt, begrüßt Teuber, da "die Grenzen der klassischen Gutachter-Beratung erkannt werden". Dennoch sieht Teuber deren Ende nicht gekommen: "Für Standortanalysen etwa muss ich nicht auf die Mitarbeiter zugehen." Das sieht auch Wirtschaftsingenieur Wagner so: "Zum Teil brauchen Berater ein Fachwissen, das Facilitatoren nicht unbedingt mitbringen." Zudem hänge es sehr von der Unternehmenskultur ab, ob die Methode greift. Mal müssten die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen, mal müsse das Controlling verstärkt werden, sagt Teuber.

Nicht jeder will vornehme Zurückhaltung

Auch würden oft falsche Erwartungen an die Consultants neuen Typs gestellt, die eher beobachteten und analysierten als konkrete Abläufe zu verbessern: "Ein Chef sagte mir, Sie halten sich ja vornehm zurück. So einer braucht keine Facilitation, sondern klassische Beratung."

URL:<http://sueddeutsche.dehttp://www.sueddeutsche.de/karriere/unternehmensberatung-mit-intuition-mein-berater-das-bauchgefuehl-1.1070600>

Copyright:sueddeutsche.de GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle:(SZ vom 12.03.2011/holz)