

Detlef Scheer

So findet Ihr Beratungs-Kunde die Lösungen in sich selbst

Sie haben einen Beruf, in dem Sie immer wieder in Beratungssituationen geraten? Sie sind engagierter „Laienberater“ einer Organisation? Sie sind in der Personalabteilung oder gar in der Personalentwicklung eines Unternehmens beschäftigt? Sie gehören einem Verein an, der Menschen mit Problemen unterstützt? Sie sind Lehrer oder Führungskraft oder haben in Ihrem Ingenieur-Büro die unterschiedlichsten Kunden? Wahrscheinlich haben Sie es auch schon erlebt: Menschen brauchen keine Ratschläge, die dann doch nicht befolgt werden. Sie müssen als Berater nicht stellvertretend für Ihre Kunden deren Probleme lösen! Menschen brauchen die Kompetenz, für sich selbst tragfähige Lösungen zu entwickeln. Und dabei können Sie sie in Ihrer Rolle des Beraters oder Coaches oder auch der Führungskraft unterstützen. Ihre Kunden / Mitarbeiter werden Ihnen dankbar sein!

In unserer Kultur scheinen Ratschläge eine sehr zwiespältige Rolle zu spielen: Sie gelten als willkommen und erforderlich, als positiv. Schließlich gibt es ja einen gesellschaftlichen Konsens darüber, dass man denen hilft, die Hilfe bedürfen. Und obwohl das Risiko von Ratschlägen seit Jahrzehnten in der Literatur zu Beratungs- und Coaching-Techniken immer wieder thematisiert wird, besonders von Anhängern der systemisch-konstruktivistischen Schule, tauchen sie immer wieder auf, die (gut gemeinten) Ratschläge, und machen einem manchmal das Leben ganz schön schwer! Wann waren Sie selbst das letzte Mal mit Ratschlägen so richtig unglücklich? Selbst, wenn Sie um sie gebeten hatten, beispielsweise bei einem guten Freund, bei Ihrem Chef, bei einem Coach? Weil Sie sie einfach nicht befolgen konnten, sie schnell wieder vergessen haben oder weil sie damit einfach überfordert waren, weil sie nun überhaupt nicht zu Ihnen gepasst haben oder bestimmte Kompetenzen zur Umsetzung offenbar fehlten?

Warum wir Ratschläge oft nicht befolgen

Wenn es nicht um die banale Frage geht: „Wann kommt denn die Linie 4? Wissen Sie das? Hier auf dem Plan steht 16.30 Uhr, aber jetzt ist es schon 16.35 Uhr...“ – „Wie komme ich denn sonst noch zum Bahnhof, wissen Sie das?!“ – „Sagen Sie, wissen Sie, wie spät es ist?“

Hier sind konkrete Antworten gefragt („Nehmen Sie die „1“, die fährt auch zum Bahnhof!“) oder Ratschläge_ „Gehen Sie doch einfach zu Fuß, das dauert auch nur 15 Minuten, Sie kriegen Bewegung und das noch bei so schönem Wetter wie jetzt! Das ist gesund!“

In diesem Falle wollen Sie wohl nicht hören wollen: „Was würde es Ihnen denn nützen, wenn ich Ihnen jetzt sagte, wie spät es ist?“ Ganz im Gegenteil: Je nach der Stärke ihres bereits angestauten Frustrations- und sich möglicherweise entwickelnden Aggressionspotenzials hätte so ein Berater wohl schnell das Nachsehen!

Wenn es aber um Entscheidungen im Leben geht, die sehr persönlich sind und/oder vermutlich weitreichende unüberblickbare Konsequenzen haben z.B., da können Sie unter Umständen und (scheinbar paradoxerweise) gar keine Ratschläge gebrauchen. Oder Sie hoffen zwar auf Ratschläge, aber dann sind Sie doch zutiefst von ihnen enttäuscht. Denn nur, weil Sie beispielsweise persönlich die Voraussetzungen erfüllen, wollen Sie nicht unbedingt Physik studieren, wenn Sie das überhaupt nicht interessiert! Sie wollen auch nicht ins Theater, wenn Sie sich oder Ihren Ratgeber fragen, was man denn abends unternehmen könne, wenn Sie Theater grundsätzlich nicht mögen. Egal wie gut der Ruf des Theaters in dieser Stadt ist, wie preiswert die Tickets sind und wie kurz der Weg dorthin sein mag.

Theater passt einfach so wenig zu Ihnen, dass Sie sich vermutlich mehr ärgern als drüber freuen, dass Ihnen jemand mit solch einem Rat weiterhelfen wollte.

Risiko: Ratschläge können vor allem eins sein: Schläge

Unter solchen Voraussetzungen sind Ratschläge bekanntlich oftmals vor allem eins: Schläge! Sie sind als „Opfer“ solcher Ratschläge nämlich in einer ganz dummen Situation: Sie haben um Rat gefragt, haben einen solchen (gut gemeinten) Rat bekommen und stehen jetzt da, können mit diesem Rat rein gar nichts anfangen, im Gegenteil, er ärgert Sie noch mehr als wenn sie keinen Rat bekommen hätten. Aber sie müssen sich sogar noch bedanken, das verlangt schließlich die Höflichkeit. Denn schließlich hat sich ja jemand für Sie ins Zeug gelegt und über Lösungen für Ihr Problem nachgedacht. Sie stecken also bis zum Hals im Dilemma. Wenn Sie sich bedanken, bedanken Sie sich für etwas, was Sie nicht akzeptieren. Bedanken Sie sich nicht, verletzen Sie eine fundamentale Regel des gegenseitigen Umgangs miteinander. Es kann also nicht mehr gut ausgehen, im Extremfall sitzen Sie im Grunde sogar in einem „Double Bind“ fest (siehe Kasten).

Wenn aber das Ergebnis einer Beratung, einer Coaching-Sitzung ist, dass sie in einem Dilemma festsitzen, dann kann nur noch davon die Rede sei, dass in der Beratung etwas schief gelaufen ist.

Von paradoxen Verschreibungen einmal abgesehen, die den Kunden absichtlich in ein Dilemma schicken, um ihn zur Rebellion anzuregen und letztlich aber die Verschreibung abzulehnen und selbständig Lösungen zu entwickeln, die dann auch zu ihm passen, wollen wir hier nicht reden. Sie gehören sowieso zu den Risiko-Interventionen, die ausschließlich sehr erfahrenen Coaches und Therapeuten überlassen werden sollten, sollen sie nicht zur Farce verkommen, die die vorhergehenden Coaching-Bemühungen aus Versehen ad absurdum führen und die Situation des Kunden verschlechtern anstatt zu verbessern.

Double Bind

Double-Bind-Botschaften sind Botschaften, die sich gleichsam selbst widersprechen oder anders ausgedrückt: Auch als wohlwollender Empfänger solcher Botschaften kann man dem Sender nichts recht machen, auch wenn man es noch so sehr versuchte.

Beispiel: „Handle doch jetzt ganz spontan...“ – „Aber nicht, weil ich es eben gesagt habe, sondern aus Dir heraus: weil Du das willst! Bitte ... jetzt“

Die Double-Bind Botschaften gehören zu den logischen Dilemmata, aus denen es eigentlich keinen Ausweg gibt: Bin ich aufgrund dieser Aufforderung spontan, bin ich es nicht, weil ich ja tue, wie mir gesagt wurde! Bin ich nicht spontan, bin ich also „wieder“ nicht spontan, ich kann es also nicht „richtig“ machen.

Es bleibt die Wahl „zwischen Pest und Cholera“ sozusagen.

Von paradoxen Verschreibungen einmal abgesehen, die den Kunden absichtlich in ein Dilemma schicken, um ihn zur Rebellion anzuregen und letztlich aber die Verschreibung abzulehnen und selbständig Lösungen zu entwickeln, die dann auch zu ihm passen, wollen wir hier nicht reden. Sie gehören sowieso zu den Risiko-Interventionen, die ausschließlich sehr erfahrenen Coaches und Therapeuten überlassen werden sollten, sollen sie nicht zur Farce verkommen, die die vorhergehenden Coaching-Bemühungen aus Versehen ad absurdum führen und die Situation des Kunden verschlechtern anstatt zu verbessern.

Warum Berater immer wieder auf die sirenenhaften Rufe nach Ratschlägen hereinfliegen, hat mehrere Gründe. Einer davon ist sicherlich, das aus einer vermeintlichen Expertenrolle heraus Ratschläge zu geben für viele einfach sexy ist: Warum soll ich jemandem nicht einen goldenen Ratschlag geben, wenn ich (als Experte) weiss, was für ihn gut ist? Dann bin ich doch ein guter Berater und mein Kunde ist gut beraten. Und wenn ich weiss, wie es geht und es ihm nicht sage, ist das dann nicht unterlassene Hilfeleistung? Wenn der dann aber mit dem Ratschlag nichts anfangen kann und ihn nicht umsetzt, dann hat er wohl etwas falsch verstanden... Und dafür kann ja der beste Ratgeber nichts.

Merke:

Beim Coaching und in vielen Beratungs-Situationen geht es darum, dem Kunden zu ermöglichen, seine von ihm als störend empfundenen Probleme in Lösungen zu verwandeln, mit denen er fortan besser leben und Erfolg in seinem Sinne generieren kann. Es geht *nicht* darum, wie beispielsweise in einer Quizsendung, für ein definiertes Problem eine einzige richtige Lösung zu produzieren. Die zudem im Rahmen von Coaching vielleicht dem Coach gefällt, den Coachee aber nicht weiterbringt.

Es liegt beim zweiten Hinschauen auf der Hand, dass so kaum tragfähige Handlungsentwürfe für den Kunden zustande kommen können, es sei denn, durch Zufall. Dann nämlich, wenn der Ratschlag so genau zu dem Kunden passt, dass er ihn auch tatsächlich zu seinen Gunsten und mit Erfolg für ihn und sein Selbstverständnis so umsetzt, dass er es selbst als Erfolg sehen kann.

Hilfe nie – Unterstützung immer

Der fundamentale Unterschied zwischen Hilfe und Unterstützung ist der, dass Hilfe in Ausnahmefällen funktionieren mag, aber nur selten von Anfang an im Sinne des Kunden. Hingegen bewirkt Hilfe oft das Gegenteil, weil sie von uns, dem Geholfenen, als unangemessen übergriffig empfunden wird. Unterstützung hingegen kann der Kunde anfordern und dann bekommen, wenn er sie benötigt. Die Entscheidung darüber fällt er aber selbst. Und zwar bei seinem eigenen Bestreben, aus sich selbst heraus neue Lösungswege zu entwerfen, die im bisher verborgenen schienen. Es gibt noch einen weiteren Aspekt: Hilfe macht abhängig!

Es ist so wie im Alltag, wenn Chefs helfen wollen, und nicht merken, dass sie dabei übergriffig werden und das Gegenteil von dem erreichen, was sie erreichen wollen, wenn Sie helfen: Anstatt ihre Mitarbeiter beim Kompetenzerwerb generell zu unterstützen, „helfen“ sie ihnen häufig, in dem sie ihnen das Problem abnehmen und die Lösung selber produzieren. Häufig ist das eine wichtige Grundlage ihrer eigenen Überzeugung und Begründung, warum sie denn Chef geworden sind: Weil sie es „besser können“. Damit nehmen sie ihren Mitarbeitern auf Dauer die Lernchancen und die Entwicklungsmöglichkeiten und bestätigen gleichzeitig das Peter-Prinzip, nachdem Menschen in Organisationen bekanntlich solange „befördert“ werden, bis sie auf der Stufe der eigenen Unfähigkeit angekommen sind: Als bester Fachmann versuchen sie unbewusst sich unentbehrlich zu machen und vergessen das, wozu sie die Stelle bekommen haben: das Führen und delegieren, und das Weiterentwickeln und Fördern ihrer Mitarbeiter. Mit dem fast zwangsläufigen Nebeneffekt, dass die Mitarbeiter immer mehr Probleme nicht mehr selber angehen, sondern beim Chef abladen.

Man darf im Übrigen abwarten, ob das in der sogenannten digitalisierten Welt tatsächlich zwangsläufig anders wird, und es zu völlig anderen Verhältnissen zwischen Führungs- und Ausführungsebenen kommen kann (der fast schon überflüssigen Führungskraft und den „Selbstentwicklern 4.0“, für die die Führungskraft höchstens noch einen neutralen Coach darstellt).

Eine positive Selbstwirksamkeitserwartung ist besser als jeder noch so gute Ratschlag

Ein Ratschlag *kann* funktionieren! Dann hat man Glück gehabt und alles ist gut. Alles? Nein, denn was ist beim nächsten Problem, oder bei der nächsten Herausforderung, bei der es um „unentscheidbare“ Fragen (siehe Kasten) geht? Für die entscheidbaren Fragen gibt es Lösungen in Form von einfachen Antworten („Wie spät ist es?“ – „12 Uhr!“) oder Ratschlägen: „Schau doch mal da hinten auf die Uhr!“.

Bei unentscheidbaren Fragen („Was soll ich machen, soll ich die Firma wechseln oder noch eine weitere Berufsausbildung machen oder erst einmal meine Familienwünsche verwirklichen?!)“) hilft es mir oft nur wenig, wenn ich erfahre, was mein Berater an meiner Stelle machen würde.

Entscheidbare und unentscheidbare Fragen

Ursprünglich vermutlich wohl auf eine Bemerkung von Paul Watzlawick zurückgehend („Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden“), haben sich einige Autoren, unter anderem Heinz von Foerster seit den achtziger Jahren mittlerweile mit der Unterscheidung beider Fragen ausführlich beschäftigt.

Das für unseren Zusammenhang relevante Problem ist, dass Kunden von Beratern oft gerade für unentscheidbare Fragen Ratschläge verlangen (also quasi „objektive“ Lösungen), die dadurch im Nachhinein als „falsch“ und damit als enttäuschend erlebt werden können, weil sie nicht das bewirken, was sowieso niemand voraussagen kann.

Das geschieht dann aufgrund der Tatsache, dass die Ratschläge von einem „Experten“ (nämlich dem möglicherweise teuer bezahlten Berater) geäußert wurden, was den Ratschlägen, die eigentlich nur äußerst subjektive „Empfehlungen“ oder „Vorstellungen“ sein können, den Charakter von objektiven Daten oder „Wahrheiten“ (oder eben im Nachhinein „falschen Versprechungen“) verleiht. Diesen können sie aber aufgrund des eigentlichen Charakters der unentscheidbaren Frage gar nicht haben.

Streng genommen gibt es dagegen bei „entscheidbaren Fragen“ im Sinne Watzlawicks oder Foersters gar keine Entscheidungsmöglichkeit, weil die Frage, wie viele Menschen z.B. in einem Wartezimmer sitzen, nicht „entschieden“ werden muss, sondern man muss die Zahl nur feststellen.

Schaffe ich es als Berater meinen Kunden erfolgreich dazu anzuregen, neue eigene Entwürfe für seine Zukunft zu machen, dann verschaffe ich ihm in mehrfacher Hinsicht Erfolgserlebnisse, die wiederum sein Bemühen in Zukunft verstärken werden, selbst öfter und stärker in mögliche Lösungswege zu investieren als auf den „Problemen“ sitzen zu bleiben.

Unterstützt mein Berater mich bei der Konstruktion eigener, zu mir passender, zielführender Handlungsentwürfe, dann schlage ich mindestens zwei Fliegen mit einer Klappe: Erstens komme ich mit meinem sogenannten „Problem“ evtl. bald in eine „Lösungszone“ oder es „löst sich“ quasi „auf“. Ich entwickle womöglich zuvor noch nicht bedachte Handlungsalternativen, die aber auf der Grundlage meines Empfindens und meiner Erfahrungen dann auch tatsächlich umgesetzt werden können. Zweitens habe ich zunehmend die Gewissheit, dass ich gar keine Ratschläge oder Hilfe brauche, sondern selbst in der Lage bin, Lösungswege zu entdecken und dann auch zu beschreiten. Ich erhöhe damit meine Erwartung, dass ich selbst in der Lage bin Erfolge zu generieren. Prinzipiell erhöhe ich damit meine Selbstwirksamkeitserwartung. Und das ist eine wesentliche Voraussetzung für eigenständiges Handeln. Also für ein Leben in Eigenregie und mit möglichst wenig Fremdsteuerung.

Trost und Herausforderung für Führungskräfte

Keine Angst! Sie müssen, wenn Sie Führungskraft sind, nicht zum Therapeuten mutieren! Es wäre gut, wenn Sie hier und da, wie in diesem Artikel beschrieben, Coaching – *Verhalten* zeigen, um Ihre Mitarbeiter zu fördern! Aber ansonsten sind Sie genauso als derjenige gefragt, der die Richtung vorgibt und Aufträge verteilt, delegiert, kontrolliert und koordiniert.

Die Herausforderung in Zukunft noch mehr als bis heute wird aber sein, zwischen den Aktions-Feldern zu unterscheiden. Fachchinesisch wird die dazugehörige Fähigkeit als „Ambidexterity“ von Führung bezeichnet, zu deutsch etwa „Beidhändigkeit“. Denn es wird immer Situationen geben, in denen das eine *oder* andere Verhalten erforderlich ist. Manchmal womöglich fast gleichzeitig. Die Kunst wird sein, zu unterscheiden, welches Verhalten jeweils das angemessene ist.

Coaching ist eine „Redekur“

So nennt der bekannte Flensburger Therapeut Jürgen Hargens gerne ein Beratungs- oder Coaching-Gespräch. Sprechdenkenderweise sozusagen neue Ideen kreieren, wie man mit einem als Problem empfundenen Phänomen alternativ umgeht, so dass sich eine Lösung entwickeln kann.

Bestimmte Frage“techniken“ sind durchaus als zielführender einzuschätzen als andere. Dazu gehören die berühmte zirkulären Fragen („Was würde denn Ihr Chef dazu sagen?“, „Wie würde er die Geschichte beschreiben?“, „Wie würde Ihr Chef die Situation beschreiben, wenn ihn der Auszubildende danach fragen würde?“, „Sehen das Ihre Kollegen aus so?“) oder konstruktivistische oder hypothetische Fragen („Welche Frage müsste ich Ihnen jetzt eigentlich stellen, damit Sie einen entscheidenden Schritt weiterkommen?“- „Welcher Schritt wäre das dann?“, „Woran merken Sie denn als erstes, dass diese Beratung einen Erfolg für Sie darstellt?“, „Was würde passieren, wenn Sie das, was Sie eben angeschnitten haben, in die Tat umsetzen würden?“, „Was müsste passieren, damit Sie das, was Sie eben angeschnitten haben, in die Tat umsetzen?“, „Was würde passieren, wenn Sie das, was Sie eben angeschnitten haben, fortan ignorierten?“). Um nur Beispiele zu nennen. Geschlossene Fragen sind hier denkbar ungeeignet, weil sie scheinbar präzise sind, aber einschränkend und nicht ideenfördernd, den Horizont einengend, nicht erweiternd wirken.

Man könnte sagen, fast alles, was den Kunden anregt, sprechdenkend einen Gedanken, oder eine Alternative zu seinem bisherigen Verhalten zu entwickeln, ist erst einmal zielführend. Ratschläge würden hier nur stören!

Wofür Ihre Beratungs-Kunden Sie lieben werden

Und genau dafür werden Sie Ihre Kunden, Mitarbeiter, Ratsuchenden, Coachees lieben. Ihre Kunden erleben nach der Beratung durch Sie mehr Eigenregie, mehr Macht über sich selbst

und das eigene Schicksal, mehr Mut, Veränderungen selber anzupacken, mehr Autonomie also, generell mehr Selbstwirksamkeit und mehr Erfolge, die dann auch auf das eigene Denken und Handeln zurückzuführen sind.

Beispielhafte Literaturhinweise

Hargens, Jürgen: **Keine Tricks!** Erfahrungen lösungsorientierter Therapie. Ein persönlicher Rückblick, wilob, Lenzburg, Schweiz, 2015

Hargens, Jürgen: **Bitte nicht helfen, es ist auch so schon schwer genug.** (k)ein Selbsthilfebuch. Carl-Auer-Systeme Verlag, z.B. Achte Auflage, 2011

Hargens, Jürgen: **Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ...** borgmann publishing, Dortmund, 4. Auflage, 2010

Scheer, Heinz-Detlef: **Hilfe nie, Unterstützung immer.** Erschienen im ProjektMagazin (PM-Online), 13.07.2016

Scheer, Heinz-Detlef: **Reflecting Team Arbeit in Organisationen.** Probleme einfach (auf)lösen im Team, BoD, 2012

Foerster, Heinz-von; Pörksen, Bernhard: **Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.** Gespräche für Skeptiker. Car-Auer-Systeme Verlag, 2006