

*Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen und Arbeiten einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer. (Antoine de Saint-Exupéry)*

## **Prozessberatung nach Edgar Schein**

Ein Theoriepapier zum Abschluss der Beraterweiterbildung „Organisationale Veränderungsprozesse gestalten“ bei der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.



Als Grundlage dient das Buch:

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Der Aufbau einer helfenden Beziehung; von Edgar H. Schein; Edition Humanistische Psychologie - 2003

### **Eine Definition, oder:**

#### **Was heisst eigentlich Prozessberatung (PB) oder die Hilfe zur Selbsthilfe**

Edgar H. Schein geht in seinem Buch von drei Beratungsmodellen aus. Neben der Prozessberatung sind dies das Expertenmodell: ‚Telling and Selling‘ – der Experte liefert zum vom Klienten genannten Problem sein Fachwissen und eine Lösung – „Ihr wollt ein Schiff bauen? – Hier sind die Pläne dazu!“. Das dritte Modell nennt H. Schein das ‚Arzt-Patient-Modell‘ – hier wird der Berater geholt, um bei der Organisation den „Check-up“ zu machen, und entsprechende Medikamente/Lösungen zu verschreiben. „Sie wissen nicht was Ihnen fehlt? Ihnen fehlt das Fahren auf dem Meer zum Glück! Hier sind die Baupläne für das entsprechende Schiff!“

Der Prozessberater wird versuchen die Beziehung so zu gestalten, dass der Klient bei sich Sehnsucht nach dem Meer feststellt und selber auf die Idee kommt, dass er zum Beispiel mit einem Schiff diese Sehnsucht befriedigen kann..

*Das, was sich zwischen einem Helfer und dem Menschen, dem geholfen wird, abspielt, ist das, was ich „Prozessberatung“ nenne (Schein, 2003, Seite 21).*

Prozessberatung ist eher eine Philosophie, denn eine Technik oder Interventionssammlung. Im Gegensatz zur Experten- bzw. Arzt-Patienten-Beratung, ist die Prozessberatung eine „*nichtdirektive Beratung*“, ich kann einem menschlichen System nur helfen die passende Lösung selber zu finden, bzw. sich selber zu helfen. Mit der entsprechenden Haltung kann der Berater einen Prozess gestalten, der dem Klienten erlaubt sich des Problems und möglicher Lösungen bewusst zu werden.

Oder mit anderen Worten: Wenn es mir gelingt, mit dem Klienten die Kommunikation so zu gestalten, dass er die in seinem Umfeld auftretenden Geschehnisse wahrnehmen, verstehen und darauf reagieren kann, damit er seine Situation – wie von ihm selber definiert – verbessert, dann mache ich Prozessberatung.

Die Prozessberatung ist nicht immer in Reinkultur sinnvoll. Manchmal ist auch ein Teil Expertenberatung oder ein kleine „Arztbesuch“ sinnvoll.

## **Die zentralen Thesen dieser Theorie, oder: Was sagen diese aus?**

Da im Beratungsprozess davon auszugehen ist, dass die Hilfesuchenden oft nicht genau wissen, was sie eigentlich benötigen, muss bei der Prozessberatung den Klienten geholfen werden das Problem einzukreisen und möglichst konkret benennen zu können. Dazu kommt die Besonderheit der unausgeglichenen ‚helfenden Beziehung‘ und der damit verbundenen psychologischen Kräfte. Wenn es dem Berater gelingt, möglichst schnell, z.B. durch aktives Zuhören, den Klienten auf einen ausgeglichenen Status zu heben, steigen die Chancen, dass der Klient an seine Lösung herankommt. Dies kann auch heissen aufzuzeigen wie in andern Fällen ähnliche Situationen gelöst wurden. Die damit ausgestrahlten Signale – andere kennen ähnliche Situationen, sie haben für sich Lösungen gefunden – steigern das Selbstbewusstsein der Klienten und damit die Akzeptanz von den vom Berater vorgeschlagenen Interventionen. Die Möglichkeit dadurch eine erfolgreiche Veränderung der als schlecht empfundenen Situation des Klienten zu bewirken steigt.

Wesentliche Grundannahme der PB: Der Klient muss lernen, das Problem selber zu erkennen, indem er an dem Diagnoseprozess teilnimmt, und aktiv bei der Entwicklung der Behandlungsstrategie beteiligt ist. Der Klient übernimmt letztendlich für jede Intervention die Verantwortung.

Damit der Klient dies auch kann, hat Edgar H. Schein 10 Prinzipien zur Beratung, die helfen die Macht beim Klienten zu belassen, bzw. diesen nicht in die Abhängigkeit des Beraters geraten zu lassen:

1. Versuche stets zu helfen.
  - Beratung bedeutet zu helfen. Jeder Kontakt sollte, soweit möglich hilfreich wahrgenommen werden.
2. Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität.
  - Der Berater kann nur helfen, wenn er sich über die Realität im Klaren ist. Jeder Kontakt sollte für Alle weitere Informationen liefern.
3. Setze dein Nichtwissen ein.
  - Der Berater, der unterscheiden kann, zwischen dem, was er weiss, was er zu wissen glaubt und was er nicht weiss, kann seine innere Realität entdecken.
4. Alles, was du tust, ist eine Intervention.
  - Nachdem alles Wirkung und Ursache ist, ist alles was der Berater tut mit Folgen verbunden, wofür er Verantwortung zu übernehmen hat und die Konsequenzen durchdenken sollte.
5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten.
  - Der Berater ist für die Beziehung zuständig. In dieser Beziehung kann der Klient für sein Problem Lösungen finden und die Verantwortung dafür übernehmen. Der Klient muss damit leben, nicht der Berater.

6. Gehe mit dem Flow.
  - Der Berater, der mit dem Fluss des Klientensystems geht, kann herausfinden, was den Klienten motiviert und wo dessen Veränderungspotential liegt.
7. Das Timing ist entscheidend.
  - Nicht die Intervention als solches bringt Entscheidendes, sondern der Zeitpunkt des Einsatzes.
8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen.
  - Neben dem „Laufen im Fluss“ des Klientensystems, gilt es auch deren offene Momente zu nutzen und mit risikoreicheren Interventionen Alternativen einzubringen.
9. Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse.
  - Nutzen wir die neuen Erkenntnisse, die fehlerhaft platzierte Interventionen dem Berater liefern.
10. Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen.
  - Der Berater kann im Zweifelsfalle auch den Klienten bei Entscheidungen zu den nächsten Schritten einbinden.

Die richtigen Fragen des Beraters helfen, das Statusgleichgewicht auszugleichen. Dazu gehört es reine Tatsachenfragen „Beschreiben Sie die Situation?“, entdeckende, diagnostische Fragen „Wie fühlten Sie sich?“ und provozierende Fragen „Haben Sie daran gedacht...?“ im richtigen Moment zu stellen. Nebst der Stärkung des Status des Klienten werden damit auch möglichst viele Informationen über die Situation gewonnen, der Klient in die Diagnose und Planung einbezogen und Vertrauen geschaffen, damit er auch gefährliche Informationen und Gefühle preisgeben kann.

Wenn ein grosses Status-Ungleichgewicht herrscht, besteht die Gefahr, dass ein Klient bei diagnostischen Fragen wenig motiviert mitmacht, und bei konfrontativen Interventionen abwehrt. Häufig kann bei „gescheiterten“ Beratungen bei gründlicher Reflexion erkannt werden, dass eine der erwähnten 10 Prinzipien nicht genügend Beachtung erhielt.

Im ganzen Prozess (Wie wird etwas gemacht) ist es unerlässlich, Erfahrung und Kenntnisse zu haben darüber was passiert wenn ich etwas sehe und wahrnehme. Der indische Philosoph J. Krishnamurti bezeichnet als höchste Form der menschlichen Intelligenz, die Gabe zu Beobachten ohne zu bewerten. Der Berater braucht diese Gabe, um im Prozessberatungsmodus wirklich voranzukommen. Dies erlaubt Gesehenes von der eigenen Geschichte zu trennen, die richtigen Daten zu finden, damit er im richtigen Moment die sinnvollen Interventionen machen kann.

Die ganze Dynamik der menschlichen Kommunikation – Rolle der Sprache, soziale Regeln, Gesichts-Wahrung, herrschende Kultur, muss vom Berater erkannt werden, damit er das gewünschte „Wie es laufen soll“ bzw. den

gewünschten Prozess herbeiführen kann. Eine spannende und herausfordernde Art zu helfen.

**Der Nutzen für Klienten und Berater, oder:  
Was haben sie davon?**

Die mit diesem Beratungsmodell erarbeiteten Problemlösungen sind effektiv, individuell auf die jeweiligen Klientenprobleme zugeschnitten, massgeschneidert und nachhaltig, weil der Klient selber an der Problemlösung mitgearbeitet hat. Durch den anerkannten und gleichwertigen Status des Klienten ist die Wahrscheinlichkeit eine bessere Situation wie vor der Prozessberatung zu erreichen sehr gross. Der Klient befähigt sich selber damit, nicht nur heilend, sondern auch vorsorgend sein System selbst laufend zu verbessern.

Die persönliche Bereicherung zu einem erfolgreichen Projekt beigetragen zu haben, wird dem Klienten wie dem Berater zugute kommen.

Heiner Schwendener



WSFB-Beraterweiterbildungsgruppe

Januar 2007