

# Grenzenlose Beratung?

*Die Digitalisierung rüttelt an den Grundfesten*

Die Megatrends Globalisierung und Digitalisierung verändern die Organisationen und damit das Umfeld, in dem die Beratung stattfindet. Permanenter Umbau in Unternehmen lässt Fragen wie Wert- und Sinnhorizonte in der Beratung wichtiger werden. Mehr noch, die Rolle der Prozessberatung selbst steht zunehmend auf dem Prüfstand.

---

*Beate Fietze*

---

Durch die Prozesse gesellschaftlicher Globalisierung und die Entwicklungsdynamik der kapitalistischen Marktwirtschaften erleben wir seit über drei Jahrzehnten eine ungeheure Beschleunigung des sozialen Wandels. Eine der wichtigsten Triebkräfte für diese Entwicklung ist die digitale Revolution, die zukünftig in den hoch individualisierten Wissensgesellschaften unaufhaltsam alle Lebenssphären durchdringen wird. Ihr wesentlicher Effekt wird eine weitere Entgrenzung von Raum und Zeit sein: Sie eröffnet ungeahnte Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten; sie stiftet neue Verbindungen zwischen den Menschen und führt in ein unübersichtliches, höchst komplexes Gelände – mit neuen Grenzen. Wer mit der Digitalisierung der gesellschaftlichen Verkehrsformen nicht zurechtkommt, droht aus gesellschaftli-

chen Kommunikationsprozessen herauszufallen. Entgrenzung und Komplexitätssteigerung fordern von den Einzelnen eine dauernde Orientierungsleistung und Selbstorganisation. Die Suche der Individuen nach Handlungsorientierung ist der wichtigste Grund für den steigenden Beratungsbedarf. Beratung und insbesondere Prozessberatung ist ein Wachstumsmarkt. Goldene Zeiten für Beratende?

Die Digitalisierung hat einschneidende Auswirkungen auf die Arbeitswelt: Vertraute Berufe werden verdrängt, völlig neue, wissensintensive differenzieren sich aus, nahezu alle Berufsbilder werden durch die Implementierungen technischer Innovationen verändert. Vor allem werden sich die Organisation der Arbeit und die Interaktion der Beschäftigten wandeln. Für die reflexive Prozessberatung, die für den Zusammenhang von «Person – Arbeit – Organisation» zuständig ist, ist dies die relevante Bezugsebene.



### **Offene Grenzen - störbare Prozesse**

Häufige Restrukturierungen sind in vielen Organisationen schon heute der Normalzustand. Zukunftsszenarien sehen diese Dynamik in einen Prozess des permanenten und unabschliessbaren organisationalen Umbaus überführt. Organisationen werden zu fluiden Gebilden mit durchlässigen «Innen-Aussen-Grenzen». Sie öffnen sich nach aussen für eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationen und nach innen durch die Zusammenstellung bereichsübergreifender Teams. Vernetztes Arbeiten auf virtuellen Plattformen gleicht zudem das Distanzerleben zu den internen und externen Kolleginnen und Kollegen aneinander an. Auch die Grenze zwischen Arbeits- und Privatsphäre verwischt sich durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte und einen informellen Umgangsstil.

Komplexitätssteigerung und Beschleunigung führen zu unvorhersehbaren, disruptiven Prozessen und stellen die Planbarkeit organisierten Handelns grundsätzlich infrage. Hierarchische Linienstrukturen werden daher von Matrix- und Netzwerkorganisationen und neuen Formen des Projektmanagements abgelöst. Angeregt von den Methoden der Produktentwicklung der IT-Branche wie z.B. «Design

Thinking» oder «Scrum», werden die Prinzipien des agilen Arbeitens in die Arbeitsorganisation anderer Branchen übertragen. An die Stelle langfristig angelegter Planung wird der Arbeitsprozess in überschaubare Abschnitte, die «Sprints», aufgeteilt, die in kurzfristigen Abständen interaktive Controllingprozesse durchlaufen, um die Ziele an die sich permanent verändernden Umweltafordernungen anzupassen. Künftig geht es daher weniger um die konkreten Innovationen als um Innovationskompetenz, weniger um die Korrektur bestimmter Störungen als um die Störbarkeit ergebnisoffener Prozesse und weniger um die Anwendung von Erlerntem als um das Lernen selbst.

Die gestiegenen Anforderungen an die Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität führen zu einer Ausweitung und Aufwertung der Teamarbeit auf allen Ebenen und verändern auch die Ansprüche an das Führungsverhalten. Top-down-Anweisungen gehören der Vergangenheit an. Führung übernimmt vielmehr eine assistierende Funktion und sucht nach verbindenden Werten als Voraussetzung für die Selbstorganisation der Teams. Nicht Disziplinierung, sondern kollegiale Entscheidungsprozesse, Loyalität und Fairness, intrinsische Motivation, Eigenständig-

keit und individuelle Förderung sollen zukünftig die Fliehkräfte der Diversität der Personen, Qualifikationen und Kulturen bändigen. Sozio-kulturelle Kompetenzen werden zu Bedingungsfaktoren der Innovationsfähigkeit und zum Erfolgsfaktor ökonomischen Handelns. Gleichzeitig forcieren die fluiden Organisationen die Selbstorganisation der Einzelnen und die Selbstvermarktung ihrer individuellen Anschlussfähigkeiten an künftige Arbeitsprozesse.

### **Selbstorganisation als Daueraufgabe**

Dieses Szenario umreisst die Rahmenbedingungen der sich verändernden Arbeitswelt, und wir dürfen erwarten, dass die Klientinnen und Klienten in Zukunft aus diesem Erfahrungshintergrund ihre Anliegen entwickeln werden. Durch die Lockerung der sozialen Einbindung wird die gesellschaftliche Selbstverortung und Selbstpositionierung für die Einzelnen zu einer immer neu zu lösenden Herausforderung. Orientierung und Selbstorganisation avancieren zur Daueranforderung und für viele zur Dauer-

### *Beratung und insbesondere Prozessberatung ist ein Wachstumsmarkt.*


überforderung. Beratung wird sich daher neben der Klärungsarbeit im arbeitsweltlichen Handlungsfeld verstärkt mit der Rekonstruktion des gesellschaftlichen und biografischen Kontexts und der Reflexion der Wert- und Sinnhorizonte der Klientinnen und Klienten befassen müssen. Die Erwartung an die permanente Veränderungs- und Lernbereitschaft – nicht zuletzt durch die häufige Implementierung immer neuer technischer Innovationen – konfrontiert die Mitarbeitenden mit Erfahrungen chronischer Überforderung, die leicht in die Selbstzuschreibung persönlicher Inkompetenz verlängert werden. Dies äussert sich schon heute in einer signifikanten Zunahme der Krankentage aufgrund psychischer Belastungen. Strategien der Stressbewältigung, Gesundheit und Resilienz, aber auch die Entwicklung veränderter Arbeitsstile werden in der Beratung mehr Raum einnehmen. Die grössten Umstellungen sind jedoch mit den neuen kooperativen Formen der Selbstorganisation fluktuierender und virtueller Teams verbunden, die bisher gewohnte Verhaltensweisen und Statuserwartungen entwerfen und neue hervorbringen werden. Dieser Transformationsprozess wird auch neue Wege in der Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen erfordern.

### **Blended-Counselling**

Die künftigen Veränderungen der Arbeitswelt halten aber für die Beratenden nicht nur neue Fragestellungen bereit, sondern greifen unmittelbar in die eigene beraterische Arbeitsweise ein. Es ist damit zu rechnen, dass sich das Feld der reflexiven Prozessberatung zunehmend durch eine thematische wie methodische Spezialisierung auffächern wird. In Reaktion auf eine sich weiter differenzierende Nachfrage werden neue, hybride Formate entwickelt werden wie z.B. die Integration einer immer spezialisierteren Fachexpertise in die Prozessberatung oder die Kombination von Einzel- und Gruppensettings. Hinzu kommen Formen des Blended-Counsellings, in denen digitale Medien in den Beratungsprozess eingebunden werden oder diesen ganz ersetzen. E-Mail-Coaching, Skyping oder Online-Coaching über virtuelle Dialogfelder, in denen «Avatare», künstliche Grafikfiguren wie in den Computerspielen, als Stellvertreter des Klienten zwischen Berater und Beratendem geschaltet werden, stellen nicht nur weitere technische Hilfsmittel dar. Sie lösen die zeitlich-räumliche Einheit des Face-to-Face-Settings des Beratungsprozesses zwischen Beraterin und Klientin auf und verändern die Wahrnehmungsmöglichkeiten in der Kommunikation. Viele erleben die gegenwärtigen Vorstösse in die digitale Beratung als Provokation, andere beteiligen sich aktiv an deren Entwicklung und haben bereits Ethik-Richtlinien für deren Einsatz formuliert. Wieder andere befürchten, dass die Einführung digitaler Beratungssettings die Tür für eine unqualifizierte Konkurrenz auf dem unkontrollierten Anbietermarkt noch weiter öffnet. Es bleibt abzuwarten, ob Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung bis dahin sich so gefestigt haben, dass sie die vielfältigen Transformationen ohne Identitätseinbusse integrieren können, oder ob sie ihr Profil noch vor ihrer professionellen Konsolidierung verlieren.

### **Neupositionierung**

Aber nicht nur die Einbindung der digitalen Medien stellt grundsätzliche Fragen an die Qualität des Beratungsprozesses und die Rolle der Beratung. Das Poröswerden der Innen-Aussen-Grenzen und die immer stärkere «Verflüssigung» der organisationalen Strukturen drohen die externe Position der Beratenden zu nivellieren, die doch als unverzichtbare Grundlage für die Wirksamkeit der reflexiven Prozessberatung gilt und den «fremden Blick» erst ermöglicht. Der Bezug auf immer andere Arbeitsumstände und Kooperationspartner verändert notwendigerweise die Wahrnehmung des Fremden. Sie lässt das «Fremde» zum «Vertrauten» werden – keineswegs im emphatischen Sinne der Begegnung mit dem «Anderen», son-



dern als «Indifferenz gegenüber der Differenz», vergleichbar mit der weltläufigen Gleichgültigkeit des Grosstadtflaneurs. Die Normalisierung des Fremdkontaktes am Arbeitsplatz scheint ebenfalls die «methodische Fremdheit» der Beratenden gegenüber dem Klientensystem einzuebnen. Auch der Vertreter und die Vertreterin der reflexiven Prozessberatung stehen nun in Gefahr, im Karussell der permanenten Veränderung zu einem der vielen, wechselnden Kolleginnen und Kollegen zu werden, wie es die Fach- und Unternehmensberatenden schon lange sind. Wie können Prozessberatende jedoch dann die Orientierungskompetenz ihrer Klientinnen und Klienten fördern, wenn sie selbst Teil des Systems sind oder auch nur als solches wahrgenommen werden? Verlieren sie angesichts des Poröswordens der Organisationsgrenzen die Arbeitsgrundlage ihrer professionellen Rolle?

### Neue Generationen

Die Herausforderungen der Digitalisierung für das «Geschäftsmodell» der reflexiven Prozessberatung treffen auf eine Generation von Beratenden mit einem hohen Durchschnittsalter aufgrund der professionsüblichen Qualifizierungsanforderungen. Für sie ist die digitalisierte Welt «Neuland». Für die junge Generation bildet sie ihre grundlegende Primärerfahrung. Als «Digital Natives» bewegen sie sich in anderen geografischen, sozialen und mentalen Räumen. Sie teilen ihre privaten Erfahrungen freigiebig über die Social Media mit den Bewohnern des Global Village. Dabei zeichnen die empirischen Daten ein durchaus differenziertes Bild der jungen Generation: Nicht wenige auch der jüngeren leiden unter der Informationsflut, der permanenten Er-

### *Die Entwicklung der Prozessberatung könnte der Regie der Beratung entgleiten.*

reichbarkeit und der Unverbindlichkeit der persönlichen Kontakte, und unübersehbar ist der Anteil der ökonomisch Benachteiligten unter ihnen, denen der Zugang zu den digitalen Verkehrsformen und dem dazugehörigen Kompetenzerwerb massiv erschwert wird. Gleichwohl: Der Blick der jüngeren Kohorten auf die digitalisierte Welt erkennt andere Möglichkeiten und andere Relevanzen. Die neue Generation – sei es als Klient, sei es als qualifizierte Beraterin – wird zukünftig unerwartete Themen, überraschende Akzente setzen und neue Wege suchen. Insbesondere im Umgang mit den digitalen Medien in der Beratung ist eine grössere Unbefangenheit zu erwarten.

### Neuland

Der Megatrend der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung des Zusammenhangs «Person – Arbeit – Organisation» wird zunehmend die Themen und Formen der Beratungspraxis bestimmen. Diesen Wandel gilt es zu gestalten – am besten durch

### *Der Arbeitsprozess in überschaubare Anschnitte, die «Sprints», aufgeteilt.*

die Intensivierung des Dialogs mit der jungen Generation der Beratenden. Sonst bestellen andere – im toten Winkel der etablierten Beratung – übersehene und unterschätzte «Aussenseiter» das Feld, deren berufliche Sozialisation nicht in der Beratung, sondern in technischen Berufen beheimatet ist oder deren Interesse direkt aus der ökonomischen Perspektive des Vertriebs resultiert. Die Entwicklung und Professionalisierung der Prozessberatung könnte dann der Regie der Beratung entgleiten und eine Form annehmen, die ihren Qualitätsanforderungen und ihren berufsethischen Ansprüchen nicht mehr entspricht.



*Dr. Beate Fietze ist Dipl.-Soziologin, Dipl.-Psychologin, Coach (EAB), Organisationsberaterin, soziologische Beratungsforschung; 2013–2016 Forschungsbeauftragte der DGSV; Beirätin des Round Table der deutschsprachigen Coachingverbände.  
beate.fietze@snaflu.de*

#### LITERATUR

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Fietze, B. (2016): Beratung und soziale Selbstreflexivität. Zur Soziogenese eines neuen Kulturmodells. In: Wegener, R./ Fritze, A./Loebbert, M. (Hrsg.): Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75–89.
- Fietze, B. (2009): Historische Generationen. Über einen Mechanismus kulturellen Wandels und kollektiver Kreativität. Bielefeld: transcript.
- Schlick, C. M. (Hrsg., 2015): Arbeit in der Digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015. Frankfurt: Campus Verlag.

## CARTOON

von Caroline Schüpbach



«Erste Geige? Nein! Ich will nicht instrumentalisiert werden...!»