

# Prozess- oder Expertenberatung im Coaching – die Mischung macht's

Prof.Dr.Kornelia Rappe-Giesecke

Prof.Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
Fach- und Prozessberatung im Coaching  
Vortrag beim Verdi Bildungswerk Hannover am 16.3.2006



# Thesen zur Entwicklung des Beratungsmarkts 1

- Die Trennung zwischen Experten/Fachberatung - und sogn. Prozessberatung wird nicht bestehen bleiben
- In der OE findet seit einiger Zeit eine heftige Auseinandersetzung mit dem Thema statt - anhand der Strategie- und anderer Felder der Unternehmensberatung
- In der Coachingszene treffen Expertenberaterinnen, die ‚Fachcoaching‘ anbieten und eher aus der therapeutisch supervisorischen Szene stammende Beraterinnen, die Rollencoaching oder sogn. ‚biographisches Coaching‘ anbieten, aufeinander.
- Die Trennung hat historische und ideologische Wurzeln und sollte überdacht werden



# Thesen zur Entwicklung des Beratungsmarkts 2

- Den Kunden interessiert diese Unterscheidung nicht
- Die Gegenüberstellung beruht erstens auf einem Missverständnis; zweitens reicht dieses bipolare Modell nicht aus, um die Dimensionen von Beratung adäquat zu beschreiben
- Diejenigen Konzepte und Beraterinnen, die beides integrieren können, werden sich durchsetzen
- Für Coaches heißt dies, dass sie sich klar werden müssen über ihre Fachexpertise
- Das wiederum hat Folgen für die Profilbildung und damit für ihr Marketing
- Die Steuerung des Beratungsprozesses wird komplizierter

Prof.Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
Fach- und Prozessberatung im Coaching  
Vortrag beim Verdi Bildungswerk Hannover am 16.3.2006



# Beratung als Wissensvermittlung

- Ziele: Lösung des Problems des Klienten durch Vermittlung neuen Wissens und /oder neuer Fertigkeiten
- Interaktionskonstellation: Asymmetrisch, Experte-Laie
- Selbstverständnis: Klient ist partiell informationsleer, Experte verfügt über Informationen
- Spezifische Technik: Instruktion, fachliche Beschreibungen und Vorträge unter Berücksichtigung didaktischer Prinzipien
- Erfolgskriterium: Verminderung des Kompetenzdefizits, Reproduktion des Expertenwissens

C Michael Giesecke 1998 Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
Fach- und Prozessberatung im Coaching

Vortrag beim Verdi Bildungswerk Hannover am 16.3.2006



# Edgar Scheins Modell

- Expertenberatung (telling und selling model)  
Der Klient weiß,
  - Was das Problem ist (richtig diagnostiziert?)
  - Welche Lösung benötigt wird (richtig kommuniziert?)
  - Woher die Lösung kommen kann (Professionalität des Beraters richtig beurteilt?)
  - Berater beschafft nötige Informationen und erarbeitet die Lösung

Edgar Schein Prozessberatung Köln 2000



# Edgar Scheins Modell 2

- Das Prozess- Beratungs- Modell
  - Der Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ergebnisse seiner Umwelt wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen
  - Der Klient hat das Problem und behält die ganze Zeit die volle Verantwortung dafür
  - Stärkstes Involvement des Klienten ( Betroffen – und Beteiligtsein und Willen sich selbst zu helfen

# Foki der Beobachtung und Intervention in der Prozeßberatung

## Aufgaben

## Beziehungen

	Aufgaben	Beziehungen
Inhalt	Aufgaben, Ziele	Wer macht was mit/für wem/wen?
Prozess	Wie wird die Aufgabe operativ umgesetzt?	Wie setzen sich die Organisationsmitglieder miteinander in Beziehung?
Struktur	Prozessorganisation, Verfahren, Vorschriften, Dienstwege	Beziehungsmuster und Rollen der Einzelnen

Ed Schein: Process consultation, Vol.2, Reading. Mass.1987,S.40

Prof.Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
 Fach- und Prozessberatung im Coaching  
 Vortrag beim Verdi Bildungswerk Hannover am 16.3.2006



# Kritik am gängigen Modell

- Die Prinzipien der Prozessberatung können auch in der Fachberatung angewandt werden
  - Entweder-Oder–Denken‘ sollte durch ‚Sowohl als auch-Denken‘ ersetzt werden
- Die Trennung zwischen Fachcoaching und eher reflexivem Coaching in verschiedene Settings sollte aufgehoben werden
- Es geht um die professionelle Handhabung des ‚Programmwechsels‘ im Prozess insgesamt oder innerhalb einer Sitzung

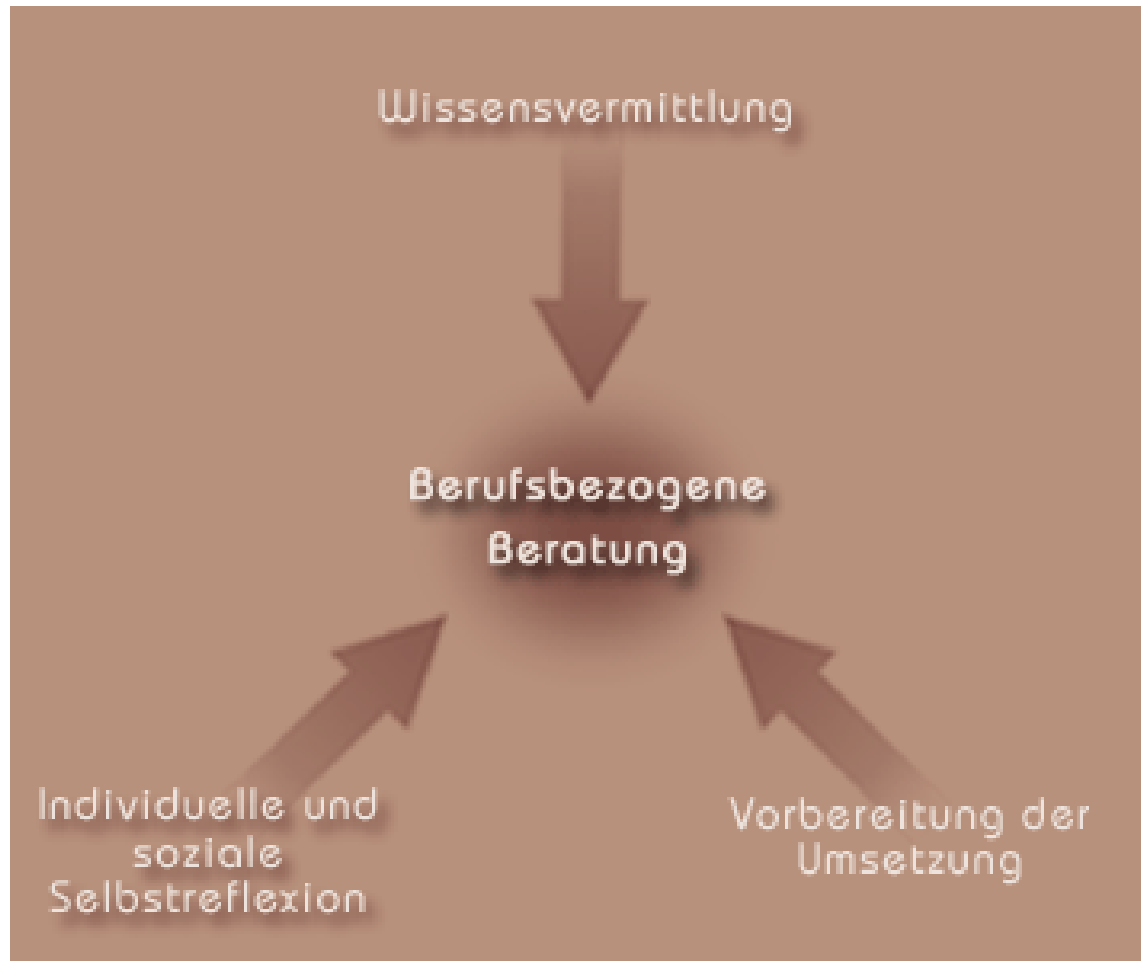




# Neue professionelle Standards

- In einem guten Coachingprozess findet ein Wechsel zwischen drei Programmen statt:
  - Anleitung zur Reflexion
  - Wissensvermittlung
  - Arbeit an der Umsetzung der Erkenntnisse
- Wir nennen dies die Basistriade der beruflichen Beratung





Prof.Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
Fach- und Prozessberatung im Coaching  
Vortrag beim Verdi Bildungswerk Hannover am 16.3.2006



# Die Mischung macht's

Die Erfahrung von Kunden und Beraterinnen hat gezeigt,

- dass reine Wissensvermittlung, die nicht die Probleme des Umsetzens in der Praxis und des Verlernens und Umlernens des Einzelnen begleitet, auf die Dauer wirkungslos bleibt;
- dass ausschließlich auf Reflexionsfähigkeit setzende Beratung, die nicht an Umsetzung und Erwerb von verallgemeinerbaren Wissen und Maximen für das Handeln interessiert ist, für die Kunden auf die Dauer uninteressant ist.



# Programmwechsel

- Es gibt gute Gründe, dass diese Programme bisher häufig getrennt gehalten wurden.
- Die Steuerung des Programmwechsels ist nicht einfach
  - Der Wechsel darf nicht willkürlich stattfinden
  - Das Vorhandensein der Voraussetzungen für Expertenberatung muss abgeklärt werden
  - Bestimmte Programme werden von den Kunden prämiert und andere abgewertet
  - Er erfordert von beiden Seiten eine hohe Rollenflexibilität, denn die Beziehungen sind in beiden Programmen sehr unterschiedlich:



# Die Gestaltung der Beziehung

- Für das methodische Vorgehen heißt dies, dass der Beziehungsgestaltung mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, denn mit dem Programmwechsel ändern sich die Symmetrien oder Asymmetrien in der Beziehung
- Die Verantwortung liegt in der Experte Laie Beziehung beim Experten und setzt auf der Seite des Kunden Vertrauen voraus
- In der reflexiven Phase liegt die Verantwortung beim Kunden, der Berater unterstützt und korrigiert
- In der Umsetzungsphase müssen beide aushandeln, wie viel Planung und Unterstützung notwendig ist.



# Beraterinnenprofile für die Mischung

- Wo kenne ich mich aus und habe Expertise?
    - Branchen
    - Organisationstypen( KMU's., Konzerne oder Pionierbetriebe, Maschinenorganisationen)
    - Professionen
    - Funktionen in Organisationen ( Führung, Stab etc)
    - Konstitutive Aufgaben in Organisationen ( PE, GPO, Strategieentwicklung etc.)
    - Kunden- und Klientengruppen oder Produkte
- Denken Sie auch an private Erfahrungen und die eigene Berufsbiographie!



# Beraterinnenprofile 2

- Aus der Kombination von Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen in diesen Bereichen
  - mit spezifischen Beratungskompetenzen
  - entsteht das Beraterinnenprofil,
  - aus dem eines oder mehrere Angebote für eine oder mehrere Kundengruppen entwickelt werden können,
  - denen ein höherer Nutzen angeboten werden kann.

