



Das Potential des Beraters

Erst Macht macht Resultate überhaupt möglich

Die wohl bekannteste Definition von Macht stammt von Max Weber. Nach ihm ist Macht «jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl, worauf diese Chance beruht.» Kein Wunder also, wenn eine solche Definition schon im frühesten Kindesalter erst einmal zu einer negativen Konnotation von «Macht» führt – und diese als etwas Unethisches erscheinen lässt, das es zu vermeiden gilt.

In meinem humanistisch geprägten Elternhaus wurde ich schon früh von einem einseitigen, negativen Bild von Macht geprägt. Machtspiele, Machtkämpfe, Machtmissbrauch, Ungerechtigkeit waren Begriffe, die mit «Macht» assoziiert wurden – und somit in logischer Konsequenz dazu führte, die Ausübung von Macht als Tabuverhalten zu deklarieren. Die positiven Seiten von Macht wie Einfluss, Kompetenz, Autorität, Motivieren, Führen konnte ich nicht sehen. Es war ein Jahrzehnte langer Prozess, Macht als etwas zu betrachten, das zu mir gehört, das ermöglicht, das andere und mich ermächtigt und das auch mächtig Spass machen kann. Wesentlich zu dieser Auseinandersetzung beigetragen, haben meine Beratungsausbildung

und -tätigkeit. Meine Reflexionen insbesondere bezüglich Beratung, will ich anhand mehrerer Thesen transparent machen. Diese betrachte ich konstruktiv kritisch im Licht meiner Erfahrungen, von Theorien der Macht sowie von Impulsen, die mir Wolfgang Berson¹, als Feedback auf meine Thesen zukommen liess.

1. These: Wer Ziele hat und diese erreichen will, braucht Macht.

Auf der Suche nach der Herkunft des Wortes Macht bin ich in Wikipedia, der freien Enzyklopädie, fündig geworden. Übrigens: Wikipedia ist ein fantastisches Beispiel auf den Verzicht von Macht im Bereich der Medien – und ein wunderbares Mittel, wie die «Chancen» des Wissens freier zugänglich werden unter dem Aspekt «Wissen ist Macht».

Im Althochdeutschen, Altslawischen und Gotischen bedeutete das Wort Macht soviel wie Können, Fähigkeit, Vermögen. Vergleichbar stammt das lateinische Substantiv für «Macht», *potentia*, von dem Verb *posse* ab, welches heute mit «können» übersetzt wird. Genau dieses Können, diese Potenz braucht es, um für sich und gemeinsam mit anderen etwas zu erreichen, etwas zu bewegen. Ein Strukturwandel findet – wenn überhaupt – erst dann statt, wenn das System genügend stark irritiert wird. Eine Garantie dafür gibt es allerdings nicht, wenn man der Autopoiese-Theorie lebender Systeme glaubt, die den Prozess der Selbsterschaffung und -erneuerung eines Systems beschreibt. Diese Betrachtungsweise macht einen als Berater bescheiden, wenn es um die Möglichkeiten und Grenzen von Einflussnahme geht. Das «Können» entspricht hier eher der Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Gleichwohl ist dieses Konzept nicht zuletzt unter Therapeut/innen und Organisationsentwickler/innen so beliebt, weil es den Faktor «Eigen-Sinn» und «Autonomie» stärker als andere Konzepte hervorhebt, um dann mit noch subtileren Mitteln dem Eigen-Sinn und der Autonomie des Systems («des Anderen») auf die Spur zu kommen. Das Neurolinguistische Programmieren (NLP) ist ein solches Beispiel für die Ambivalenz und Subtilität der Machtausübung auf den Anderen – in therapeutischen und beraterischen Kon-



Macht ist als etwas zu sehen, das zu mir gehört, das andere und mich ermächtigt – und das auch mächtig Spass machen kann.

texten m. E. kein Problem, soweit als Intervention offen deklariert und professionell angewandt.

Die Wirksamkeit der Einflussnahme steht meiner Erfahrung nach in einem direkten Zusammenhang mit den verschiedenen Wegen der Machtausübung, die mir als Berater zugänglich sind, bzw. die ich auch bereit bin zu nutzen.

- *Handlungsmacht* umfasst alle Formen von Aktionen zur Veränderung der sozialen und natürlichen Umwelt; durch sie wird die Macht des Faktischen verändert. Hier, wie auch bei der Entscheidungs- und Verfügungsmacht, dominieren die männlich geprägten systematisierten Machtspiele und -strategien.
- *Entscheidungsmacht* bezieht sich auf die Auswahl aus vorhandenen Optionen oder die willentliche Ausprägung neuer Zielsetzungen. Als Beratungsperson kann ich zum Beispiel entscheiden, was ich im System des Kunden fokussieren und was ich ausblenden will, indem ich etwa den lösungsorientierten anstelle des systemischen Beratungsansatzes wähle. Ich kann auch entscheiden, wie viel oder wie wenig Zeit ich einem Teilaspekt für die Bearbeitung zugestehe. Oder ich treffe in einer bestimmten Situation den Entscheid für die Intervention A oder die Intervention B.
- *Mobilisierungsmacht* bezieht sich auf die Fähigkeit Unterstützung von anderen Subjekten zu mobilisieren, z. B. von einzelnen Teammitgliedern. Diese Macht ist besonders von der Dimension der «Einfühlung» geprägt. Auf Mobilisierungsmacht zählen darf, wer bei den Kunden «gut ankommt», wer deren Vertrauen gewinnen konnte. Die Beratungsperson nutzt den Rapport zu den Teilnehmenden, damit diese ihren Interventionen folgen, ja diese sogar tatkräftig unterstützen. Die Ambivalenz beim Einsatz von Rapport-Techniken tritt hier deutlich zutage. Es ist eine Sache, wenn sich «Vertrauen» selbst organisiert zwischen Handlungsträgern – es ist eine ganz andere Sache, wenn «Rapport-Techniken» strategisch und taktisch zur «Mobilisierung» eingesetzt werden.
- *Verfügungsmacht* bezieht sich auf die Nutzung von Sachen, die sich im Eigentum bzw. Besitz befinden.
- *Definitionsmacht* beschreibt das Potential zu einer der umfassendsten und zugleich subtilsten Formen der Einflussnahme. Gemäss konstruktivistischem Theorieansatz wird soziale, gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeit geschaffen indem sie im Diskurs ausgehandelt wird. In der konstruktivistischen Analyse wird Definitionsmacht den Subjekten zugeschrieben, welche mit ihren Ansichten diese diskursiven Konstruktionen nachhaltig beeinflussen oder gar dominieren. Das ist vermutlich das meist genutzte Parkett, auf dem sich

Berater und Beraterinnen bewegen. «Umdeuten» als Intervention nutzt die Definitionsmacht als wirksames Mittel, um Veränderung anzustossen.²

Anzumerken ist allerdings, dass neben diesen persönlichen Machtfunktionen die «Struktur» der Organisation in ihrer Umwelt der «entpersönlichte» Machtfaktor ist, der sich der Berater/die Beraterin zunächst ähnlich unterwirft, wie andere Akteure. Auch die Auftraggeber der Beratungsperson unterliegen ihr. In diesem Rahmen bewegt sich die Beratungsperson in einem «Entscheidungskorridor» auf dessen Ausgestaltung sie zunächst einmal Einfluss nehmen kann – im Sinne des handlungsbezogenen Machtbegriffs. Ein Teil seiner Chancen zur Einflussnahme ist wieder abhängig von ihrer spezifischen Intelligenz und Erfahrung, die sich in einer für den jeweiligen Kontext adäquaten Auswahl der eingesetzten Machtfunktionen zeigt.

2. These: Alles ist Macht: Mit allem, was ich als Berater/in tue bzw. nicht tue, übe ich Macht aus. Ich kann nicht nicht mächtig sein.

Als Berater nutze ich mit meinen Interventionen laufend die eine oder andere Form der Machtausübung:

Im Erstgespräch beispielsweise erarbeite ich mit dem Kunden zusammen die Zielsetzung für die Beratung. Mittels Auswahl meiner Fragen richte ich den Fokus des Kunden auf das Eine und Sorge für die Ausblendung des Andern (Definitionsmacht). In einem Team, das eine schwierige Zeit mit massiven Konflikte hinter sich hatte, wählte ich zum Beispiel den lösungsorientierten Beratungsansatz. Anstatt eine ausführliche Diagnose der Situation zu machen, wie ich dies oft aufgrund meines systemischen Hintergrundes tat, fokussierte ich hier mit meinen Fragen nur auf den gewünschten Zielzustand (Entscheidungsmacht). Und es wirkte. Als die Teammitglieder den Blick auf den Zustand «nach dem Wunder» richteten, war plötzlich eine enorme Energie spürbar, die in Richtung dieses Soll-Zustandes zog.

3. These: Kunden kaufen meine Macht ein.

Diese spürbare Energie war es vermutlich, welche das Team veranlasste, das Mandat an mich und nicht an einen Mitbewerber zu vergeben (Mobilisierungsmacht). Sie haben von Ihrer Entscheidungsmacht Gebrauch gemacht, diejenige Beratung einzukaufen, die ihren Zielen am besten zu dienen schien. Mit dem Mandat haben sie mir Macht verliehen und damit gleichzeitig einen Teil der Verantwortung für den anstehenden Prozess an mich delegiert. Im Erstgespräch konnten wir klären, für welche Aufgaben ich verantwortlich bin und welche Kompetenzen mir dafür zugewilligt werden. In Teamentwicklungen und Coachings deklariere ich jeweils, dass ich nur die Prozess-

verantwortung zu übernehmen bereit bin, während die Verantwortung und damit die Macht über den Inhalt beim Kunden bleibt. So verhindere ich, dass Macht an mich delegiert wird, die ich nicht haben will und als verantwortungsbewusster Berater auch nicht professionell einsetzen könnte.

Dass ich allerdings nicht gefeit davor bin, in die Machtfalle zu tappen, musste ich letztthin auf unangenehme Weise erfahren, als ich von einem Gemeindeverwalter für ein Veranstaltung zum Thema «Feedback geben und nehmen» engagiert wurde. Im Erstgespräch besprachen wir miteinander die Ziele für den Tag und das Setting. Der Schwerpunkt sollte auf dem Aufbau einer Feedbackkultur innerhalb der Gemeindeverwaltung liegen. Mit diesem Auftrag und dem Mandat, den Tag zu gestalten machte ich mich an die Vorbereitung. Dabei habe ich übersehen, dass die kommunizierten Ziele des Gemeindeverwalters nicht mit denjenigen einer grösseren Gruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korrespondierten. Ohne offen darüber zu kommunizieren, machten diese Mitarbeitenden vom Machtmittel des Widerstands Gebrauch. Sie arbeiteten

zwar halbherzig mit, waren innerlich aber unzufrieden mit der Prozessgestaltung durch mich, weil sie ein Seminar und keinen Teamentwicklungs-Workshop erwarteten. Nach der Veranstaltung machten sie auf den Gemeindeverwalter Druck, die geplante Zusammenarbeit mit mir nicht fortzusetzen – was dann auch so geschah.

4. These: Der Machtbereich des Beraters/der Beraterin muss mit dem Kunden ausgehandelt werden.

Wie obige Beispiele zeigen, kann Macht durchaus vertraglich «demokratisch» mit der Beratungsperson «ausgehandelt» sein. Es kann selbstverständlich mit Macht gerechnet werden, die sich ohne Widerstand entfaltet, ja sogar auf Konsens stützt. Dies ist wohl die wichtige Erweiterung des Weberschen Definitionsversuchs, bei der es um positive, ethisch tolerierbare Ausübung von Macht geht. Denn: Konsensuale Vorgehensweisen haben auch ihre spezifische Mächtigkeit.

Im Übrigen gilt die «dialectic of control». Giddens, britischer Soziologe und ein Berater Toni Blairs,

Die Machtfunktionen des Beraters beschränken sich auf interaktions- und handlungsbezogene Macht – und das ist genug!





Auch wenn die Macht allein bei den Vorgesetzten zu sein scheint: Untergebene haben immer auch Anteil an der Macht.

schreibt dazu sinngemäss: Machtbeziehungen in sozialen Systemen können betrachtet werden als Beziehungen von Autonomie und Abhängigkeit; aber unabhängig davon, wie wenig ausgeglichen (imbalanced) diese Beziehungen nach Massstäben der Macht auch sein mögen, Handelnde in untergeordneten Positionen sind niemals vollständig abhängig und sind sehr oft in der Lage, ihre Ressourcen, worin sie immer bestehen mögen, zu einem bestimmten Grad von «control» über die Bedingungen der Reproduktion des Systems zu bringen. In allen sozialen Systemen gibt es eine Dialektik der Kontrolle/Steuerung (dialectic of control) im Sinne normalerweise sich bewegender Gleichgewichte der Ressourcen, die die übergreifende Verteilung der Macht regeln...³

Dieser «dialectic of control» sind Coaches, Berater, Organisationsentwickler unterworfen – wie immer (sie sich) von machtvoller Beratung ermächtigt (fühlen).

French und Raven (1959) haben ein Schema von fünf Kategorien entworfen, welche die verschiedenen

Machtbasen bzw. Ressourcen einordnen, auf die sich der oder die Machtinhaber abstützen:

- *Legitime Macht:* Man lässt sich beeinflussen, wenn man der Ansicht ist, der Beeinflussende habe ein Recht dazu, Entscheidungen oder Verhaltensweisen zu beeinflussen. Legitime Macht ist identisch mit Autorität und ist abhängig von der Überzeugung von Individuen, vom Recht der Beratungsperson, seine Stellung innezuhaben und deren Akzeptanz als Person. Mit der Vergabe des Mandats an eine Beratungsperson wird dieser die Legitimation gegeben, innerhalb gewisser Grenzen durch Interventionen Einfluss auf den Prozess zu nehmen.
- *Macht durch Belohnung:* Belohnungsmacht hängt von der Fähigkeit des Machtausübenden ab, Belohnungen zu vergeben. Neben materiellen oder finanziellen Belohnungen können auch Aufmerksamkeit, Lob und Zuwendung zur Anwendung kommen. Beratungspersonen stehen in der Regel allein letztere zur Verfügung.
- *Macht durch Zwang:* Macht durch Zwang meint die Anwendung von negativen Einflüssen. In den seltensten Fällen wird der Beratungsperson von Auftraggeberseite her das Recht eingeräumt, Sanktionen zu ergreifen.
- *Macht durch Identifikation:* Diese Form der Macht bezieht sich auf die Fähigkeit des Machtausübenden, bei den Bezugspersonen ein Gefühl der Verbundenheit hervorzurufen. Sie beeinflusst Einstellungen gegenüber sich selbst, dem Machtausübenden und den Emotionen über dessen Ziele und Absichten. Sie basiert auf dem Charisma des Machtinhabers. Die beeinflussenden Personen wollen sich mit den persönlichen Eigenschaften und Qualitäten des Machtinhabers identifizieren und gewinnen Befriedigung aus ihrer Akzeptanz als Mitläufer und Nachfolger. Dies kann dazu führen, dass bei Meinungsverschiedenheiten schneller nachgegeben wird oder dass es schon gar nicht zu Diskussionen kommt. Meines Erachtens ist diese Kategorie die wirksamste im Beratungskontext. Die Beratungsperson stellt Rapport zwischen dem Kunden und sich her. Sie sorgt dafür, dass «die Chemie stimmt» und beugt damit möglichem Widerstand gegen ihre Interventionen vor. Wehe der Beratungsperson, der es nicht gelingt, einen guten Rapport herzustellen. Hier ist das Scheitern der Beratung bereits vorprogrammiert, denn gegen den Widerstand, sprich die Macht des Beratungssystems, ist (auf den ersten Blick) wenig auszurichten, wenn strukturelle Macht fehlt und man allein mit den Möglichkeiten der handlungs- und interaktionsbezogenen Macht operieren kann. Nützlich ist hier die Haltung, «Wi-

derstand» als Ressource zu betrachten – und das nicht bloss, weil sich diese als zweckmässige Alternative zu fehlender struktureller Macht anbietet. Wider-Stand ist Information des andern über seinen Stand(Punkt). Diese gilt es als Potenzial für die gemeinsame Arbeit zu nutzen. Voraussetzung dafür ist, dass die Beratungsperson auf das Potenzial des anderen vertraut und davon lernt, d.h. den Kunden als Experten für seine Problemlösung betrachtet. Die grosse Herausforderung der Beratungsperson und damit auch die Kunst des Beratens liegt darin, ohne strukturelle Macht und ohne den Einsatz subtiler (Manipulations)techniken machtvoll beraten zu können.

- **Macht durch Wissen:** Hier entsteht Macht durch situationsbezogenes, wertvolles Wissen des Macht ausübenden. Diese Macht der Experten beruht auf deren Fähigkeiten oder Erfahrungen. Anders als die anderen Machtbasen ist diese hochspezifisch und auf den speziellen Bereich eingeschränkt, auf welchem der Experte erfahren und qualifiziert ist.

Bei Coachs, Berater/innen und Trainer/innen liegt dieses Expertenwissen vor allem im Bereich der Wahrnehmung von Mustern und der Steuerung von Prozessen. Mit entsprechenden Interventionen können sie offen oder verdeckt Einfluss nehmen.⁴

5. These: Ein geklärtes Verhältnis zu Macht ist eine Grundvoraussetzung, um verantwortungsvoll mit dieser umzugehen und um erfolgreich beraten zu können.

Wenn ich als Beratungsperson nicht nicht mächtig sein kann, dann darf ich meine Macht nicht ignorieren und verleugnen. Ich muss sie annehmen als mein Vermögen, den eigenen Willen durchzusetzen. Ob und wie weit ich dies im Sinne der Definition von Max Weber auch gegenüber widerstrebender Akteure tue und unabhängig davon, worauf die Chance beruht, muss ich mit mir selber ausmachen. Hilfreich ist hierbei allerdings, wenn ich meine eigene Haltung in der Machtfrage in Bezug zu einer breit anerkannten Berufsethik setzen kann. Diese zu definieren, zu vermitteln und den Diskurs darüber zu führen, ist eine der wichtigen Aufgaben von Ausbildungsstätten und Verbänden. Diese Klärungsprozesse ermöglichen mir in meiner Rolle als Berater, mit meiner Macht bewusst umzugehen, diese im Sinne meines Mandats gezielt und verantwortungsvoll einzusetzen. Ergänzend zu diesem selbst auferlegten, ethischen und moralischen Umgang mit der eigenen Macht als Berater, sorgt beispielsweise der Beratungskodex des BSO dafür, meine Macht zu begrenzen und Machtmissbrauch vorzubeugen.

6. These: Prozesssteuerung braucht Macht, um Interventionen zu machen.

Das Mandat erteilt der Kunde. Mit der Definition seines Ziels und dem Auftrag an mich, ihn bei der Erreichung dieses Ziels zu unterstützen, ist die Übertragung von Verantwortung und von Kompetenzen (sprich Machtfunktionen) verbunden. Diese erst ermöglichen mir, meinen Auftrag wahrzunehmen – ohne aber den Erfolg zu garantieren. Die Machtfunktionen beschränken sich in der Regel auf interaktions- und handlungsbezogene Macht, während sich der Auftraggeber die strukturbezogene Macht vorbehält. Bezüglich der Systemstrukturen kann ich als Organisationsberater, z. B. bei Organisationsentwicklungsprojekten, Entscheidungen zwar vorsehen, getroffen werden sie letztlich aber vom Auftraggeber. Dies gilt auch schon für die Akquisitions-Struktur. Meine oben genannte Negativ-Erfahrung zeigt, dass die Beratungsperson darauf hinwirken sollte, dass «Widerständige» von Anfang an in die Auftragsdefinition einbezogen werden.

Die Beratungsperson agiert also in erster Linie als «Ermächtiger». Sie irritiert das System und ermöglicht ihm dadurch im Sinne der Autopoiese sich selbstgesteuert zu erschaffen und zu erneuern.

Fazit

Beratung bewegt sich laufend in einem Feld, wo verschiedene Machtinhaber ihre Macht einsetzen um Ziele zu erreichen. Macht im Beratungskontext ist geteilte Macht – und das macht Sinn. Gut geklärte, von allen getragene Ziele sind eine gute Basis und eine unabdingbare Voraussetzung, damit jeder, Beratungsperson, Klient, Auftraggeber seine (beschränkte) Macht optimal für die Erreichung dieser Ziele einsetzen kann. Alle beteiligten Akteure liefern sich dabei ein Kräftespiel, das letztlich konstruktiv verläuft.

Und mein persönlicher Gewinn, wenn ich dieses Spiel mitgespielt habe? In aller Bescheidenheit über meinen bescheidenen Beitrag am Gelingen des Prozesses und am Erreichen der vereinbarten Ziele, freue ich mich mit dem Kunden zusammen über das erfolgreiche Zusammenspiel der Beteiligten.

Olivier Inhelder

¹ Wolfgang Berson ist Diplom-Volkswirt soz. Richtung und Cert. NLP Trainer DVNLP. Er ist Kooperationspartner von CORE Coaching und Consulting.

² In Anlehnung an: Wikipedia, www.wikipedia.de

³ Giddens, zitiert nach Günther Ortman u.a., Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, aus der Reihe Mensch und Technik, Sozialverträgliche Technikgestaltung 15, Opladen 1990, S. 15.

⁴ In Anlehnung an: Wikipedia, www.wikipedia.de