

## **Beratung in Bildungsinstitutionen**

### **- was ist anders, was bleibt gleich?**

**Christof Baitsch**

**Arbeits- und Organisationspsychologe,  
Organisationsberatung Zürich**

---

**Welches sind die Besonderheiten der Beratung in Bildungsinstitutionen? Wie vermeidet es der Berater, sich nicht vor den Karren von eloquenten und intellektuell anregenden Gesprächspartnern spannen zu lassen? Führt Beratung im Umfeld von Bildungsinstitutionen zu besseren, schnelleren, höheren und schöneren Ergebnissen?**

Beratung tut gut. Dem Berater. Man wird eingeladen. Es gibt Wasser oder Kaffee (nie Tee!). Man wird für seine Meinung bezahlt. So ist aller Anfang leicht. Das gilt auch für Beratung in Bildungsinstitutionen: Die Institution reserviert Zeit für den Besucher - ein knappes Gut. Meistens sitzt nicht irgendwer am Tisch, sondern Organisationsmitglieder mit wichtigen Funktionen, sprich mit Entscheidungsbefugnissen, oft sogar solche mit Einfluss. Sie nehmen sich Zeit, sind dankbar für die Aufmerksamkeit und werben manchmal subtil um schnelle, also voreilige Zustimmung. Ein verlockendes Verführungsangebot.

Spannend ist es sowieso: Der Externe wird in eine im spezifischen Fall unbekannte Welt eingeführt. Fragen sogar nach dem Selbstverständlichen sind zugelassen. Die Internen geraten rasch in einen Beschreibungs- und Erklärungsfluss, der schon erste Hypothesen und Diagnoseversuche nahelegt. Nicht selten sind die Fragen für die Internen so ungewöhnlich, dass sie verduzt sagen, sie hätten sich das so noch nie überlegt. Fragen sind Interventionen, selbst wenn sie ganz naiv gemeint waren. Sitzen mehrere OrganisationsvertreterInnen am Tisch, legen sie ihre unterschiedlichen Positionen dar; sie beginnen sich erstaunt zuzuhören, denn im Alltag tauschen sie ihre Erklärungen selten aus. Beratung stellt ungewohnte Öffentlichkeit her.

#### **Die Person ist immer präsent**

So weit, so gewohnt. Doch bald tauchen Irritationen auf. In Bildungsinstitutionen wird meist anders argumentiert: differenzierter, unterfüttert mit Theorie, kontrovers und in einer Intensität, die Engagement und frühere Auseinandersetzungen ahnen lässt. Und die eigene Person wird ins Spiel gebracht: die eigenen Überzeugungen über Bedarf der Anspruchsgruppen, über die Unzulänglichkeiten der Bedarfsdeckung und notwendige Massnahmen. Nie fehlt der Verweis auf die Restriktionen der bildungspolitischen Vorgaben oder der Ressourcen, ohne die das Arbeiten angenehmer und vor allem effektiver wäre. Damit sind einige Besonderheiten der Beratungsarbeit in diesem Umfeld angedeutet:

Zum Ersten: Akteure in Bildungsorganisationen, sicherlich jene in den Kernprozessen, agieren nicht beschränkt auf den Auftrag der Rolle und die Funktion, immer ist die Person präsent. Individualität und persönliche Einschätzungen werden betont. Das mag damit zusammenhängen, dass in vielen wissensintensiven Organisationen die Identifikation mit der eigenen Profession höher ist als die Identifikation mit der Organisation. Der Druck, sich als Person zu profilieren, ist an Hochschulen ganz besonders ausgeprägt, gilt aber auch in anderen Bildungsorganisationen. Primär als Person bekannt zu werden, erst sekundär als Mitglied einer bestimmten Einrichtung, ist für eine Laufbahn in der Bildungswelt weichenstellend.

---

Diese Haltung ändert häufig erst mit dem Wechsel in höchste Führungspositionen; der Blick für die Interessen der Gesamtorganisation ist in Bildungsorganisationen nicht selbstverständlich. Für den Berater bedeutet das, sorgsam darauf zu achten, sich nicht vor einen individuellen Karren spannen zu lassen. Dies ist leichter gesagt als getan, hat man es doch mit interessanten GesprächspartnerInnen zu tun: intellektuell anregend, eloquent und klug argumentierend, persönlich engagiert für eine ehrenwerte Mission – eine verführerische Mischung. „Welchen Bedarf hat die Organisation?“ – diese Kernfrage der Beratung ist immer wieder aktiv ins Gedächtnis zu rufen.

Zum Zweiten: Es geht nie nur um Irgendetwas, organisatorische Fragen beispielsweise oder verbesserte Prozesse, um einen verbesserten Auftritt oder geschmeidigere Kommunikation. Es geht immer um mehr: um wertbesetzte Fragen der eigenen Professionalität, der Wirksamkeit. Hinter jedem Thema, so harmlos es sich lesen mag, verbergen sich Personen und Positionen, stecken das Herzblut der beruflichen Identität und prononcierte Vorstellungen von Professionalität. Jedes Objekt eignet sich für ernsthafte Auseinandersetzungen, wenngleich in helvetisch-höflich überformter Aggressivität.

### **Beratungserfahrung, Skepsis und Rivalität**

Zum Dritten: Mitglieder von Bildungsinstitutionen haben fast alle Vorerfahrung mit Beratung, in beiden Rollen. Die Beratenen haben klare Vorstellungen darüber, wie Beratung zu erfolgen habe. Die Aktivitäten des Beraters werden ständig auf der Folie des eigenen Vorwissens beobachtet. Je nach Qualität der Vorerfahrungen ist Skepsis gegenüber Beratung und Beratern keineswegs unüblich. Mit Show, Schlagworten und anderen Praktiken des Imponierens ist kein Blumentopf zu gewinnen. Das ist durchaus gut so, weil an eine routinemässige Abwicklung gar nicht erst zu denken ist. Es kommt noch besser: Erwartungen an ‚schnelle Lösungen‘ und Haltungen im Sinne einer Reparaturmentalität sind kaum anzutreffen.

Die Kehrseite: eine Tendenz zum Rivalisieren ist nicht zu verkennen. In wissensintensiven Organisationen, mindestens beim Personal in den Kernprozessen, ist die Grundhaltung ‚Wettbewerb‘ sowieso strukturell angelegt. Diese Haltung wird auch in die Beratungsbeziehung eingebracht. Natürlich geschieht dies nicht mit plumpem Angriff, die Finten und Volten sind subtiler. Aktives Zuhören ist selbstverständlich, das ‚Aber‘ jedoch programmiert, natürlich mit gutem Argument und überzeugendem Auftritt, so wie es sich in dieser Branche geziemt. Einfacher macht es die Lage nicht.

Führt Beratung in Bildungsorganisationen zu anderen Ergebnissen (um den Begriff des ‚Erfolgs‘ zu vermeiden), geht es schneller, besser, höher, weiter? Natürlich nicht, warum denn auch: ein professioneller Anspruch verhindert nicht die Rivalität im Binnenverhältnis; Wissen bewahrt nicht vor interessengeleitetem Handeln; intellektuelle Kompetenz garantiert nicht bessere Entscheidungen; über eine weitsichtige Strategie zu verfügen heisst nicht, dass alle Mitglieder sie aktuell zu realisieren versuchen; der Appell an alle Mitglieder, sich als grosses Team zu verstehen, eliminiert nicht die Mikropolitik. Die Akteure mögen hoch reflektiert sein, die Eigendynamik des Systems bleibt.