

18. Januar 2007

Beratungsmoderation – zugleich organisational beraten und professionell moderieren

Nicht das Verhalten ändern – sondern gemeinsam die Verhältnisse

Projekt-Beispiel:

„Massiven Stellenabbau gemeinsam gestalten“

Nach verschiedenen Wellen der Personalreduzierung weitere Personalanpassungen einvernehmlich mit dem Konzern-Betriebsrat eines internationalen Telekommunikations-Unternehmens vorzubereiten, war die Aufgabenstellung einer Beratungsmoderation im September 2006.

- Wie gelingt es parallel zu den formalen Verhandlungsgremien den Boden für eine einvernehmlich getragenen Lösungspfad zu bereiten ?
- Wie kann das Vertrauen des Betriebsrats gewonnen und erhalten werden, obwohl der Personalvorstand Auftraggeber dieses Workshops war ?
- Wie können beide Parteien nach dem Workshop zu Trägern des Prozesses und zu Botschaftern des gemeinsam Entwickelten in jeweiligen Umfeld gewonnen werden ?

Diese Fragestellungen prägten die Ausgangssituation eines anderthalbtägigen Workshops mit 19 Teilnehmern beider Seiten, der mit bewusst kontrovers angelegtem Diskurs über die Vorstellungen und Zeithorizonte des Personalbereichs begann.

Entscheidend für das Auffangen der stürmischen Kritik der Personalvertretung war hier die intuitive, in über 25 Jahren Beratungserfahrung gespeiste Moderations-Professionalität, durch erkenntnisleitende Fragen und Thesen alle Teilnehmer des Workshops nicht nur zu aktivieren, sondern auch ihre Bereitschaft zu öffnen, die Argumente und Interessen der jeweils anderen Seite anzunehmen:

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann !“ (Francis Picabia)

Dies gelingt mit entsprechend formulierten Thesen und interaktionsauslösenden Fragen des in solchen Situationen erfahrenen Beratungsmoderators.

Auch in dieser heiklen Situation bewährt sich professionelle Beratungsmoderation wieder als aktiv-inhaltlich eingreifende und zugleich beide Seiten unterstützende Haltung. Nicht der scheinbar „neutrale“ Moderator ist gefragt, sondern die Kombination aus organisationalem Berater, inhaltlichem Impulsgeber und handwerklichem Gestalter des Gesprächsprozesses.

So konnten auch in diesem Workshop wesentliche Klärungen, inhaltliche Diskurse und zeitliche Straffungen der Verhandlungssituation erreicht werden, die für beide Seiten ohne solch professionelle Beratungsmoderation nicht möglich wären.

In diesen und anderen Beratungssituationen zeigt sich deutlich: Es kommt nicht darauf an, *psychologisierend das Verhalten ändern zu wollen – sondern auf die gemeinsam getragene Änderung der Verhältnisse.*