Foto: PeopleImages/E+ via Getty Images

Hartmut Schneider und Beate Formowitz

Fach- und Prozessberatung wirken zusammen

Mit dem Pilotprojekt "Komplementärberatung" haben Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen und „Familie & Betrieb" ihre Zusammenarbeit in der Beratung noch einmal vertieft. Ziel ist dabei, den Menschen in der Landwirtschaft einen weiteren Angebotsbaustein anzubieten und zugleich die Beratung in den beiden Organisationen weiterzuentwickeln.

Literatur

Königswieser, R.; Sonuc, E.; Gebhardt, J. (2008): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Knowhow (Deutsch), Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Edition Humanistische Psychologie – EHP.

Die Kooperation im Bereich Bildung und Beratung besteht bereits seit vielen Jahren. Mitarbeitende der hessischen Agrarverwaltung waren an der Konzeption und Einrichtung der Landwirtschaftlichen Familienberatung in Hessen beteiligt – heute „Familie & Betrieb - Landwirtschaftliche Familienberatung der Kirchen in Hessen und Rheinhessen" (F&B-LFB). Seit 2012 wurden gemeinsam mehrere bundesweite Beratertagungen zu aktuellen Herausforderungen der Beratung in Landwirtschaft und ländlichem Raum durchgeführt.

Veränderungsprozesse

Die Liberalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, der Umbau von Arbeitsmarkt und Sozialstaat, der technologische und technische Fortschritt haben Auswirkungen auf Sozialstrukturen und auf das Leben und Arbeiten der Menschen – auch und gerade in Familienbetrieben der Landwirtschaft. Diese tiefgreifenden und sich beschleunigenden Veränderungen der letzten 20 Jahre haben zu Veränderungsprozessen in der Beratung geführt.

Ergänzende Sichtweisen

Unter Komplementärberatung wird das konstruktive Zusammenwirken zwischen Prozessberatung (Familie & Betrieb) und Fachberatung (Landesbetrieb Landwirtschaft) verstanden. Die Beratung arbeitet vor einer gemeinsamen systemischen Folie und mit einer systemischen Haltung und ressourceneffizient. Die österreichische Organisationsberaterin Roswitha Königswieser hat den Beratungsansatz seit Mitte der 2000er Jahre wesentlich entwickelt und konsequent weitergeführt.

Als komplementär werden dabei unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen verstanden, die einander nicht ausschließen, sondern hilfreich ergänzen. „Im Gegensatz zu einer Fachberatung, in der der Berater dem Klienten vorschlägt oder auch vorgibt, was zu tun ist (und gegebenenfalls bestimmte Aufgaben im Auftrag übernimmt), liefert die Prozessberatung keine vorgefertigten Lösungsvorschläge", so Edgar H. Schein, Mitbegründer der Organisationsentwicklung. „Bei der Prozessberatung wird der Klient vielmehr als Experte in eigener Sache gesehen, der mithilfe der Prozessberatung in die Lage versetzt wird, seine Anliegen eigenständig zu bewältigen." Vergleicht man den Beratungsaufwand von Fach- und Prozessberatung in der Vergangenheit, so hat die Komplementärberatung einen unschlagbaren Vorteil. Die Kunden klären Fach- und Kommunikationsfragen mit demselben Beratertandem in einem Beratungsprozess. Das spart Zeit und Energie auf Kunden- wie auf Beraterseite.

Die Komplementärberatung soll auch präventiv genutzt werden. Größere Investitionsvorhaben, die von der gesamten Unternehmerfamilie getragen werden müssen, Unternehmensübergaben, der kritischste Punkt im Leben eines Unternehmens, Kooperationsvorhaben mit weiteren Partnern im ländlichen Raum und komplexe Sanierungskonzepte sind die wesentlichen Themenbereiche, in denen die Komplementärberatung proaktiv wirksam sein kann.

Nach der Grundsteinlegung in Form eines gemeinsamen Workshops von Führungskräften der beiden hessischen Organisationen, wurde das Projekt schließlich im vergangenen Jahr mit einer Weiterbildung „Komplementärberatung" gestartet. Unter dem Dach des Bildungsseminars Rauischholzhausen haben im Landwirtschaftszentrum Eichhof in Hessen Beraterinnen und Berater aus dem LLH und von „Familie & Betrieb" der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck die hilfreiche Verknüpfung von Fachberatung und Prozessberatung begonnen. Dabei wurde in drei aufeinander aufbauenden Modulen eine gemeinsame methodische Grundlage geschaffen.

Verständnis und Wertschätzung für die Profession des jeweils anderen Beratungssystems ermöglichten das Vertrauen, sich miteinander auf den Weg zu machen. Ausgangspunkt waren die Herausforderungen, denen sich die Agrarwirtschaft mit dem beginnenden 21. Jahrhundert auseinandersetzen muss: Preiskrisen an volatilen Märkten, Trockenjahre oder die klimaneutrale Landbewirtschaftung. So konnten Erfahrungen gesammelt werden und Strukturen und Rahmenbedingungen organisch in der gemeinsamen Arbeit wachsen.

Qualifizierung

Die Qualifizierung in Hessen wurde von einem erfahrenen Organisationsentwicklungsberater durchgeführt. Adrian Brüll hat das Konzept auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisationen abgestimmt erarbeitet und entwickelt. Zielsetzungen der drei Module im Zeitraum Februar bis Juni 2019:

- Vermittlung eines systemischen Beratungsansatzes als Basis-Qualifikation für die Entwicklung eines komplementären Beratungsansatzes;
- Konstituierung einer „Lerngemeinschaft" auf Zeit von bis zu zwölf Beraterinnen und Beratern (idealerweise sechs Berater aus F&B-LFB mit einer „systemischen Hintergrundfolie" und sechs Beraterinnen und Berater aus dem LLH mit einem fachberaterischen Hintergrund)

Foto: fstop123/E+ via Getty Images

Komplementärberatung ist Fachberatung und Prozessberatung auf gemeinsamer Grundlage.

- Vermittlung der Grundhaltung systemischen Denkens und Arbeitens, von Grundlagen und Kernelementen der systemischen Beratung, relevanter Tools und Methoden (Gesprächsführung, systemische Fragetechniken, ausgewählte Interventionen, von Methoden zur kollegialen Fallberatung) und praktische Anwendung auf konkrete Beratungsfälle aus dem Kreis der Teilnehmenden;
- Arbeit an konkreten Anwendungsbeispielen systemischer Beratung aus dem Beratungsportfolio der Teilnehmenden von F&B-LFB, um die praktische Wirkungsweise zu verdeutlichen;
- Konstituierung von mindestens drei Beratertandems von LLH und F&B-LFB, um nach Abschluss der Qualifizierung Pilotprojekte zu initiieren und den Ansatz der „Komplementärberatung" experimentell umzusetzen;
- Schärfung des gemeinsamen Verständnisses von Komplementärberatung;
- Reflexion der eigenen beraterischen Haltung und Entwicklung/Stärkung einer systemischen Beraterhaltung.

Erste Erfahrungen

Heute ist die Komplementärberatung selbstverständlicher Teil des Angebotsportfolios der beteiligten Organisationen in Hessen. Damit Komplementärberatung erfolgreich sein kann, reicht es nicht aus, dass Beratungskräfte von der Fachberatung und von der Prozessberatung einen Beratungsprozess „nur" gemeinsam bearbeiten. Die ersten Erfahrungen zeigten den Bedarf dessen, was Königswieser „Oszillation" nennt. In diesem oszillierenden, reflexiven Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatendem liegt der Nutzen, der Mehrwert der Komplementärberatung. Die ökonomische Dimension muss immer wieder neu mit dem Prozess-Know-how verknüpft werden. Dieses Zusammenspiel schafft die Grundlage für die Entstehung einer neuen Qualität im Beratungsprozess. Es braucht Verständigung auf eine gemeinsame Grundlage und die Bereitschaft, das gemeinsame Tun auch gemeinsam zu reflektieren und das weitere Vorgehen zu planen. So zog sich das gemeinsame bessere Kennenlernen und die Vermittlung der Grundhaltung systemischen Denkens und Arbeitens ganz selbstverständlich durch die drei Module der Weiterbildung und die – coronabedingt bisher nur einmalige – Fortsetzung der Lerngruppe.

Die Beraterinnen und Berater aus den beteiligten Organisationen bilden sich regelmäßig weiter, nutzen kollegiale Beratung und Intervision untereinander und nehmen Supervision in Anspruch. Und, das ist erklärtes Ziel aller Beteiligten, sie qualifizieren auch den jeweils eigenen Nachwuchs und machen die eigenen Organisationen damit zukunftsfest und bereit, sich der steigenden Komplexität ihrer jeweiligen Umwelten zu stellen. ■

Der Autor und die Autorin

Hartmut Schneider
BAG Familie und Betrieb e. V. und Familie & Betrieb in Hessen, Schwalmstadt
hartmut.schneider@bag-familieundbetrieb.de

Dr. Beate Formowitz
Fachgebietsleitung FG24 Bildungsseminar Rauischholzhausen, Akademie für den ländlichen Raum Hessen, Ebsdorfergrund
beate.formowitz@llh.hessen.de