

## Neuland für junge Berater am Horizont!? (*Kurzfassung*)

- Oder: Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch? –

*Othmar Sutrich, Organisationsberatung*

Als selbstständiger Unternehmensberater wäre mir bis vor kurzem niemals eingefallen Zeit, strenges Denken und Mühe in einen Artikel über meinen eigenen Beruf zu investieren. Einen Beruf übt man aus – so sorgfältig wie möglich – und die Resonanz der Kunden und Kollegen weist den Weg. So meine bisherige Überzeugung. Doch in wachsender Häufigkeit drängt sich mir ein Bild auf: Zwischen den beiden vertrauten Inseln der Unternehmens- bzw. Organisationsberatung steigt Neuland aus dem Meer. Es zeigt sich in unscharfen Umrissen. Eine Insel im Nebel. Sie hat noch keinen Namen, wartet auf nähere Beschreibung, lädt dazu ein, liebevoll kartografiert und besiedelt zu werden.

Diese Bilder von Inseln, von Neuland, das sich aus unserem professionellen Meer erhebt und zur Auswanderung verlockt, entstanden während eines kurzen Schreiburlaubs auf Salina, einer der sieben äolischen Inseln vor Sizilien. Dort zeichnete sich vor meinen Augen zwischen zwei deutlich sichtbaren Inseln im Vordergrund diffus eine dritte im Hintergrund ab. Ein inneres Bild hatte seine reale Entsprechung gefunden.

### **Zunehmend unruhige Gewässer zwingen zu qualitativem Sprung**

Meine *erste grundlegende These* ist ziemlich umfassend: Die zunehmend unruhigen Gewässer und der Problemdruck werden die Beratungsprofession – generell, nicht etwa nur die Management Consultants – zu einem qualitativen Sprung zwingen. Dabei wird es sich nicht um Oberflächenkosmetik und die Erweiterung von Bestehendem handeln, sondern um eine wirkliche qualitative Veränderung.

**Worauf stützt sich die These, dass Beraterisches Neuland in Sicht ist**, dass die Zeit reif ist für eine tief greifende Veränderung der Beraterprofession? Erstens nehme ich meine *eigenen Erfahrungen* und die Aussagen von KollegInnen als Resonanzkörper für die seit Jahren zunehmenden Spannungen und Problemdrücke im Feld der Organisations- / Unternehmensberatung. Ein zweites Indiz ist die *steigende Zahl von "Grenzgängern"*, die von beiden Inseln aus vorsichtig und tastend diese neue Welt ausloten. Längst sind sie "unscharfer Teil" der angedeuteten tektonischen Veränderungen in Beraterland.

Selbst Grenzgänger<sup>1</sup>, bin ich davon überzeugt, dass sich noch viel mehr und viel handfestere Indizien finden werden; vorausgesetzt wir Berater riskieren gemein-

---

<sup>1</sup> Meine Biografie ist die eines Grenzgängers. Als gelernter Manager komme ich ursprünglich von der Expertenperspektive. Habe dann zur Prozessberaterperspektive gewechselt und versuche in den letzten 20 Jahren immer wieder Verbindungen herzustellen bzw. solche Verbindungen im Klientenkontakt aufzugreifen. Allerdings wird im Text sicher spürbar, dass ich weniger Know-how über die klassische Expertenberatung habe, aber Einblicke und immer wieder kollegiale Kontakte in gemischten Projekten.

sam einen (relativ) angstfreien, absichtslosen Blick und setzen die beliebten Maximen: „Try Harder“ und / oder „Augen zu und durch“ - zumindest zeitweilig - außer Kraft. Dieser kurze Aufsatz möchte dazu ermutigen. Ich möchte damit einen *Dialog* anregen, der individuelle Experimente und Expeditionen ins Neuland veränderter Beratungsdienstleistungen auf eine interpersonale Basis stellt, sie im wahrsten Sinn des Wortes "veröffentlicht".

Ausgehend von drei "Aussichtspunkten", nämlich Ausgangslage, Marktsituation und Anbieterperspektiven wird der Blick über das sich schwach abzeichnende Neuland schweifen. Ziel ist es, ergebnisoffen nach einem „dritten Weg“ zu suchen – wohl wissend, wie schwer es Dritte Wege haben und wie mühsam es ist, eine solche kreative Geduld über längere Zeit zu üben. So weit die Routen- und Zielbeschreibung, hier nun ein erster Blick aus dem Fernglas.

### **Ausgangslage, Marktsituation, Anbieterperspektiven**

**Ein Motor, der die Veränderung treibt, heißt: Konvergenz.** Die Zeichen einer wachsenden Konvergenz von reiner Expertenberatung und unverfälschter systemischer Organisationsberatung mehren sich seit Jahren. In nahezu allen Branchen lassen sie sich nicht mehr länger von der Hand weisen. Lange Zeit haben die beiden Welten der Management Consultants/Expertenberater einerseits und die der systemischen Organisationsberater/Prozessberater andererseits nebeneinander existiert - mit jeweils eigener Sprache und Kultur, mit je spezifischen Arbeitsmethoden, Selbstinszenierungen und Interventionsrepertoires.

Die kleine Inselgruppe der *Prozessberater* und die fast schon kontinental anmutende Insel der *Expertenberater* gingen lange Zeit auf dem Markt getrennt und ungestört ihren Geschäften nach. Wie bei Insulanern üblich belächelten (und verachteten) sie sich gegenseitig. Viel mehr Kontakt bestand nicht. Man leistete sich wechselseitig den Luxus aller Dogmen: lieber Unverständnis und Vorurteile kräftig pflegen als sich durch Neugier irritieren lassen.

**Die Arbeitsteilung beginnt sich zu verwischen.** Inzwischen treffen sich die Bewohner beider Inseln immer häufiger auf *gemeinsamen Marktplätzen*, müssen einander ablösen, sich austauschen, ergänzen. So will es der Kunde. Noch akzeptiert er ein Nacheinander, eine zeitliche Abfolge der beiden Beratergruppen. Die Arbeitsteilung wirkt weniger komplex, außerdem haben Kunden selten Besseres kennen gelernt. Zuerst die sachlich fokussierten Expertenberater, die Macher und Wissener, danach die beziehungs- und menschenorientierten Prozessberater und Umsetzungshelfer, die Qualifizierer und Wundpfleger. Aber die Arbeitsteilung beginnt sich zu verwischen, Kunden verlangen während eines laufenden Changeprojektes immer öfter den schnellen Wechsel zwischen beiden Kompetenzen.

In dieser Form ist wohl fast jeder Berater dem Neuland bereits begegnet: Als Management Consultant konfrontiert Ihr Kunde Sie mit Forderungen zum Change-Management, zur Umsetzung der im Prinzip sachlich überzeugenden Konzepte. Als systemischer Berater wird immer häufiger Expertenwissen erwartet. Immer öfter verlangen die Kunden beide Kompetenzen in unterschiedlicher Mischung

und Tiefe. In solchen Momenten ahnen Sie, dass der Status-quo zu eng zu werden beginnt.

**Auch professionsintern spürt jeder starke Spannungslinien.** Das Feld der Beratung ist in den letzten Jahrzehnten nicht nur sehr stark gewachsen, sondern hat sich auch immer weiter spezialisiert und ausdifferenziert. Deshalb wächst auch die Notwendigkeit unternehmens- und professionsinterne Andockstellen zu schaffen. Miteinander arbeiten erfordert miteinander reden, setzt einander verstehen voraus. Je mehr professionelle Ausdifferenzierung, desto höher ist auch der Integrationsbedarf, ja die Integrationsnotwendigkeit! Darin liegt die Chance für erheblichen professionellen und ökonomischen Nutzen. Womöglich ist schon wegen des verstärkten *Kommunikations- und Kooperationsdrucks* zwischen den Beratern und ihren Angeboten die Zeit der verächtlichen Distanz bald abgelaufen? Welch wunderbare Zeit für konstruktiv Unzufriedene, für Experimentierfreudige und Innovationsbereite!

**Der zweite Motor der Veränderungsdynamik: Mehrwert für den Klienten.** Schnelles kontextbezogenes *Wechseln des Fokus* oder *Oszillieren* zwischen und *Verbinden* von Fachexpertise und Prozess-Know-how/Umsetzungsberatung liefert dem Klientensystem überall da ein problemadäquates Mehrwert-Angebot, wo die Problemfelder als sozio-technisch komplex und verschachtelt diagnostiziert werden müssen. Problemsituationen dieses Typs nehmen in einer globalisierten Welt zwangsläufig zu. Bisher erhält der Klient solchen Mehrwert nur durch „persönlichen Zufall“, das heißt wenn er auf einen außergewöhnlich flexiblen Berater oder auf ein außergewöhnlich breit gefächertes Beraterteam stößt.

Die Beratungsbranche braucht keinen neuen Bedarf zu erfinden, er existiert bereits. Die beiden Welten und Denkmodelle, die es zu verbinden und in einen – im Vergleich zu bisher – konstruktiveren Fluss zu bringen gilt, existieren auch auf Seiten des Kunden. Jeder Berater weiß, wie unterschiedlich die Perspektiven und Erwartungshaltungen von Kunden sind. Es gibt Persönlichkeiten, die per se eher beziehungsorientiert handeln und auf die prozessualen Seiten schauen, andere sind von der Persönlichkeit her inhaltsbezogen.

**Im Neuland werden die bisherige Distanz oder gar Abwertung des jeweils anderen Ansatzes abgelöst werden von Neugier und Dialog?** Voraussetzung hierfür ist, die aktuellen Grenzziehungen und Distanz überhaupt als solche wahrzunehmen, sie dialogisch neugierig zu erkunden, auf ihre Wurzeln und ihren Nutzen hin zu überprüfen. Wem und / oder wozu nützt die bisherige Grenzziehung (nicht mehr)? Zwei Fragen stehen im Raum:

*Erstens:* Wie können die gegenseitigen Abwertungen zwischen den Inselwelten verringert, die wechselseitige Neugier aber erhöht werden, um aus wechselseitigem Staunen und Lernen Alternativen zu entwickeln?

*Zweitens:* Lassen sich konkrete Problemsituationen/Organisationskontexte/Organisationstypen identifizieren, in denen die beraterische Fähigkeit zum Fokuswechsel dem Kunden deutlich sichtbaren Mehrwert erbringt? Wo sind umgekehrt bewährte Verfahren und Modelle problemadäquat?

**Das kann's doch nicht gewesen sein.** Wie wird bisher mit dem allseits erlebten Problemdruck umgegangen? Was ist die häufige Antwort einzelner Berater und Beratungsunternehmen auf zunehmenden Problemdruck und Konvergenzbewegung – egal welcher Richtung und Schule sie angehören? Überall finden sich Additionen, Kombinationen, Komparative: es wird versprochen mehr, besser, konsequenter Branchenerfahrung, Strategiewissen, Prozessbegleitung, Implementierung in unterschiedlicher Weise miteinander zu verbinden. Sowohl die Management Consultants als auch die systemischen Organisationsberater versuchen *alles* zu leisten. Try harder, know better. Überall zeigt sich der Wunsch alles in ganzer Breite und Tiefe bieten können, ganz nach Heinz Erhard. "Es gibt keine Lauer auf der wir nicht lägen."

**Die Bilanz fällt enttäuschend aus.** Die Versuche einer solchen „Organanlageung“ (Wolfgang Looss), der Prothesen haben sich letztlich nicht bewährt. Sie wachsen nicht an, irgendetwas passt nicht zusammen. Wie viel Intelligenz, Kompetenz, Geschäftssinn, Leistungsanspruch und höchstes Engagement wurde auf Beraterseite, und wie viel finanzielle Gegenleistung auf Klientenseite investiert und was konnte an tatsächlicher Effizienzsteigerung, Wertschöpfung und nachhaltiger Zukunftssicherung erreicht werden: die Bilanz fällt enttäuschend aus.

**Alle Berater stoßen an die Grenzen ihrer Kombinationsversuche.** Die Versuche, das Problem durch Addition der Expertise zu lösen, unterscheiden sich nur durch andere Ausprägungen. *Beide Seiten* versuchen – in gleicher Weise erfolglos! – mit Klebstoff und im Patch-Work-Verfahren qualitative Probleme durch quantitative Ergänzungen zu lösen. Längst sind Expertenberater dazu übergegangen, Organisationsentwicklung als zusätzliche Funktionen ihrem Repertoire hinzuzufügen und Change Management Experten ergänzend einzustellen. Längst haben Firmen, die die systemische Organisationsberatung im Wappen tragen, die Bedeutung von Business Issues erkannt. Eine neue Quantität der Qualitäten soll den notwendigen qualitativen Sprung ersetzen. Die Masse aber macht's offenbar allein noch nicht. Zu eng noch sind die eigenen Grenzen.

Die für die systemischen Organisationsberater typischen Grenzen liegen im Unterschied zu den Management Consultants darin, dass sie als Unternehmen klein bleiben und sich in situativen Arbeitsgemeinschaften organisieren möchten. Diese sind labil. Ihre Existenz ist permanent durch versteckte geschäftliche Interessenskonflikte gefährdet. Kunden, insbesondere bei Großunternehmen, bietet diese organisationale Basis zu wenig Sicherheit und vertragliche Verbindlichkeit.

Aber auch die Grenzgänger, gerade wenn sie für den Klienten attraktive „handgestrickte“ und von ihm anerkannte „Verbindungskompetenz“ liefern, erreichen schnell die Grenzen ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit. Der Klient hätte oft gern mehr von ihrer Kompetenz. Selten sind sie mit genügend Kollegen vertrauensvoll vernetzt, um die dringende Anfrage guten Gewissens einem Netzwerk zu überantworten.

Ob also Management Consultants, Organisationsberater oder auch Grenzgänger – alle drei Beratungsansätze stoßen an ihre je spezifischen Grenzen, wenn es darum geht, dem Klienten durch ihre Arbeit jene höhere nachhaltige Wertschöpfung zu

liefern, die gedanklich durchaus schon vorstellbar ist. Die sich eben abzeichnet am Horizont, aber noch in der Ferne liegt.

**Ein echtes Dilemma ist zu diagnostizieren.** Die Lücken werden nicht kleiner werden und rufen zwingend nach einer innovativen Lösung, weil ein *echtes Dilemma* zu diagnostizieren ist. Einerseits sind die relevanten Unterschiede zwischen den fach- und prozessberaterischen Ansätzen so fundamental und tiefgehend, dass ein oberflächliches Überbrücken sowohl dem Klienten wie auch den betroffenen Beratern und Beratungsunternehmen nichts außer Verwirrung, Enttäuschung und einer höchst uninteressanten Kosten-Nutzen-Rechnung einbringt.

Andrerseits schreien Imageverlust und Auftragsrückgänge dringend nach mehr als nur kräftigen Gegenmaßnahmen. Tiefgreifende Veränderungen scheinen unumgänglich. Wir können es uns nicht mehr leisten und unseren Klienten auch nicht mehr zumuten, das Wertschöpfungspotenzial des skizzierten Neulands länger ungenutzt am Horizont liegen zu lassen.

### **Die Aufgabe und der Weg: der erste Schritt einer (langen?) Reise**

Wir Berater - und diese Aufgabe verbindet uns, egal auf welcher Insel wir unserem Metier nachgehen - sind gefordert, die skizzierte Verbindungsarbeit zwischen den beiden Welten konzeptionell und methodisch zu leisten. Wir sind aufgefordert ein Angebot aus einer Hand zu entwickeln. Eine wirkliche Innovation ist gefragt. Nicht neuer, besser, stärker, größer, tiefer, erfahrener – *anders* muss die Beratungsleistung werden.

Experimentierfreude ist gefragt, neue und gangbare Wege müssen gesucht und ausgedeutet werden. Das kann im persönlichen Trial-and-Error-Verfahren geschehen, aber darüber sollten Austausch und Dialog nicht vergessen werden. Als Ergebnis der dabei gewonnenen Erkenntnisse könnte *ein Atlas* entstehen, der der nächsten Beratergeneration die Möglichkeit gibt, Wege in die so explorierte Beratungswelt zu finden, sie zu besiedeln und neue Horizonte mit professioneller Lust anzustreben - zum eigenen wie auch zum Nutzen des Klienten.

**Sammeln wir zunächst das Anerkennungswerte jedes Beratungsansatzes in einer gemeinsamen Bestandsaufnahme.** Oft erleben wir, dass die Distanz eines wohlwollenden Beobachters Möglichkeiten und Funktionsweisen eines Gegenstandes entdeckt, die der Nähe täglichen Umgangs bislang verborgen geblieben sind. Wie könnten wir „das wechselseitige Staunen organisieren“?

Der vielleicht größte Unterschied zwischen den beiden Ansätzen und die größte Variationsbreite liegen in der *Umsetzung*. Einen richtigen hard-core-Experten interessiert nicht, was der Klient mit seinem Expertenwissen macht. Er gibt seine Expertise. Das reicht. Meist ist dieses Wissen ergänzt durch ein sachlogisches Plädoyer, warum es besser ist und was es in Heller und Pfennig bringt, wenn es in die Organisation umgesetzt würde. Der Prozessberater stellt diese Vorgangsweise quasi auf den Kopf. Er geht davon aus, dass Sachwissen in der Organisation meist mehr als ausreichend vorhanden ist. Was fehlt, ist das Umsetzungswissen, das Prozess-Know-how und die Gefühlslogik für die Umsetzung. Darauf und auf die Aktivierung bzw. sachdienliche Vernetzung der betroffenen Personen richtet er

seine Aufmerksamkeit. Wissen ist für ihn erst echtes Wissen, wenn es organisational relevant angewandt wird.

**Die große Unterschiedlichkeit der Leistungsmerkmale und mentalen Modelle ist mindestens genau so beeindruckend wie die der Erfolgsfaktoren.** Der Schluss liegt nahe: Ähnlich groß ist das Potenzial, das im Neuland dazwischen liegt. Theoretisch.

### **Was nun – auf dem Weg zur Verständigung?**

Was ist zu tun? Was erleichtert, ermöglicht die Verständigungsarbeit? Wie finden wir aus der Sammlung und Übersicht von Bestehendem in ein Gespräch, ein neues Begreifen und in gemeinsame Forschungsarbeit? Wie entsteht aus den vielen Puzzlesteinen eine neue Gestalt?

1. Das Erste und Wichtigste ist, diese Unterschiede wahrzunehmen und anzuerkennen. Vor jeder möglichen Integration müssen die Kontraste erst einmal ausgehalten werden! Wechselseitiges Beobachten und Feedback geben. Stellen Sie sich vor, welche Spannung (im doppelten Wortsinn) entsteht, wenn in einer gemischten Gruppe von Management Consultants und systemischen Organisationsberatern die Erfolgsfaktoren, Beobachtungsdimensionen und Beziehungsmodelle jeweils gegenseitig kommentiert würden? Ein Beispiel, bezogen auf den Faktor „Steuerbarkeit“ und Beherrschbarkeit: Sagt der Organisationsberater zum Management Consultant: „Du lügst mit diesem Versprechen.“ Antwort des Management Consultant: „Und du entmutigst den Klienten.“ .... Wie geht es von hier aus weiter?
2. Wie wäre es, an beide je *drei unverschämte Fragen* zu stellen? Zum Beispiel an den Fachberater: Woher nimmst du die Sicherheit, dass das taugt, was du tust? Was verstehst du unter Implementierung? Was hältst du von dem Gegensatz Macht und Lernen? Und an den Prozessberater: Auf welche Problemklassen beim Klienten reagierst du, auf welche nicht? Glaubst du, dass du schnell (= termingerecht) genug bist? Woher kommt deine Angst, definitive Aussagen zu treffen? Auch diese Diskussion wäre zunächst auszuhalten, *die Kraft der Polarisierung* kann wichtige Energiequelle für das Begreifen des Neulands sein.
3. Die *Unterschiede der beiden Welten* sollten in jedem einzelnen Teilprozess der Beziehungsgestaltung zwischen Berater(system) und Klienten(system) aufgezeigt, beleuchtet, verglichen werden. Vermutlich zeigt sich schnell, wie jeder Teilschritt sich wesentlich vom anderen unterscheidet. Was kann aus dem wertfreien Vergleich dieser Details abgeleitet werden?
4. Hilfreich könnte auch sein, wenn sich beide Beratungsansätze explizit über die *Genese ihrer Weltsicht* klar werden. Bisher agieren beide ziemlich geschichtslos und unbekümmert um die Außengrenzen, die durch diese Geschichte definiert werden. Weder die Selbstbegrenzung noch die eigene Historie, allein der Erfolg lag im Blickpunkt. Vielleicht öffnet *das Wissen*

um die historische Entstehung und Begründung der Unterschiede einen weiteren Weg zur Verständigungsarbeit.

5. Schließlich kann die Erkenntnis helfen, dass der Problemdruck beide Beratungsansätze gleich betrifft. Dreh- und Angelpunkt wird immer mehr, dass einerseits hohe *Geschwindigkeiten* nötig sind aber andererseits Quick Fixes nicht mehr ausreichen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass *Umsetzungsberatung* in einer heute noch undefiniert hohen Qualität – ohne Tricks und doppeltem Boden - zum irreversiblen Beratungsstandard werden wird. Was brauchen wir dafür? Was ist vorhanden, was muss neu entwickelt und „erfunden“ werden?

### **Der ergänzende Blick der Grenzgänger und Brückenbauer**

Der Blick der Grenzgänger praktisch aus der Mitte zwischen beiden Welten auf die jeweiligen Beratungsansätze liefert ein weiteres Bild. Die Spannung und Distanz zwischen den beiden Welten wird sehr viel grundsätzlicher wahrgenommen. Aus dieser Perspektive fällt es leichter die jeweiligen Erfolgsfaktoren ohne Ambivalenz und Wertung – „Ja, aber...“ – anzuerkennen. Aber auch deshalb fühlt sich ein Grenzgänger als Berater ziemlich heimatlos und hier ist die "Sehnsucht" nach anderen Forschungsreisenden, mit denen man sich über das Neuland austauschen kann, besonders groß! "Mittige Projekte" mit einer nennenswerten Menge beteiligter Gleichgesinnter sind rar. Der Grenzgänger fühlt sich beim Klienten sehr anerkannt, oft zufrieden und wohl – aber etwas einsam, manchmal ziemlich verloren. Ich unterstelle das Paradox, dass er damit nicht alleine ist. Berater, die aus der undefinierten Mitte heraus agieren, benenne ich vorerst - mangels eines besseren Begriffs - "Fachprozessberater". Was macht ein Fachprozessberater?

**Der *Fachprozessberater* versucht auf beiden Beinen gut zu stehen.** Er trachtet, kein Bein stärker zu trainieren als das andere, nicht "zu wackeln". Er versucht primär, das für die Situation beim Klienten Passende beziehungsweise „Beste aus beiden Welten“ zu nehmen, immer wenigstens zwei Werkzeuge zur Auswahl zu haben, um Watzlawick's Falle umgehen zu können: „Wer nur einen Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel.“ Er versucht durchgängig die Neugier auf die Möglichkeiten beider Welten nicht zu verlieren, aus beiden Welten die Substanz ihrer Ideen und Optionen zu nutzen, zu beiden Welten Äquidistanz zu halten, skeptisch zu bleiben. Wenn das gelingt, ist er beim Klienten außerordentlich schnell interventionsfähig. Diese Fähigkeit wird dann erfahrungsgemäß täglich wichtiger: schnell denken und nachhaltig wirksam sein. Idealtypisch strebt er einen schön fließenden Wechsel zwischen Sach- und Prozessfokus mit gutem Timing an. Aber – das weiß ich aus eigener Erfahrung – es kommt gelegentlich auch ein höchst unelegantes Gehoppe dabei heraus. Ein unangenehmes Gefühl, selbst wenn der Klient die Wackelpartie gar nicht bemerkt.

### **Was zeigt ein letzter Blick auf die neue Gestalt, die Insel am Horizont?**

Der letzte Blick auf die Konturen der Insel am Horizont zeigt: Der gesamte Kontaktzyklus zum Klienten(system) wird qualitativ spürbar anders. In allen Teilprozessen des Zyklus entfaltet sich eine jeweils andere Beziehungsgestaltung – er-

kennbar an breiterem Interventionsrepertoire, am flexiblen Persönlichkeitsprofil des Beraters, seinem Fachwissen und Mut zur Intervention, an undogmatischem Geschäftsmodell und der Leitidee „Beratungswissenschaft“ im Hintergrund.

Je mehr Berater sich der Exploration der neuen Welt anschließen, je mehr wir unsere Visionen austauschen, desto klarer können diese Konturen gefasst und kommuniziert werden. Der Dialog führt sicherlich schnell in Lernprozesse und Aha-Erlebnisse. Für den Fachberater z.B. könnte eine Lernerfahrung darin liegen, sich klarer darüber zu werden, welche Folgen eine inhaltsfixierte Intervention hat oder haben kann. Für den Prozessberater dagegen könnte eine Lernerfahrung darin liegen, zu erkunden dass und wie man sich als Berater anders als bisher inszenieren kann.

Für beide wird ein Schlüssel in der undogmatischen Präsenz liegen, die Berater und Team pragmatisch, realistisch und "menschennmöglich" in den Beratungsprozess einbringen. Trotz hohem professionellem Anspruch gilt es "den Ball flach zu halten", darf das Lernen weder den Klient noch den Berater überfordern.