

Aus der Einleitung von „Beratung leben“

In neun Beiträgen fokussieren wir wesentliche Grundfragen und Anforderungen externer Beratung:

Teil I: Zur Beratung von Organisationen

- *Beobachten oder intervenieren – Sechs Brillen ermöglichen zusätzliche Einsichten für die Begleitung von Veränderungsprozessen*, meinen [Ingrid Kreuzer](#) und [Michael Schulte-Derne](#). Mithilfe von System-, Lern-, Muster-, Energie-, Integrations- und Emotionsbrille erarbeiten Sie sich ein robustes Bild vom organisatorischen Veränderungsvorhaben, verhelfen Ihren Klienten zu Erkenntnissen über ihre Organisation und tragen zur Erhöhung ihrer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit bei.
- *Hochglanz oder Handlungsmaxime* – Wie Sie die wirklichen Werte eines Unternehmens entdecken, erläutert [Martin Carmann](#). Werte sind subjektiv und mehrdeutig, ergänzen und widersprechen einander, zeigen sich in Geschichten, Signalen, gesetzten und unterlassenen Handlungen. Wie Sie Realitätschecks und Wertediskurse in Unternehmen begleiten, erfahren Sie hier.

Teil II: Zur Beratung von Teams

- *Jetzt oder nie – Kurzzeitinterventionen in der Teamberatung* zeigt [Gerardo Drossos](#) auf. Sie gewinnen wertvolle theoretische Hinweise und konkrete Methoden zur Auftragsklärung, zum Erstkontakt, zur Hypothesenbildung sowie zur konkreten Begleitung von Teamworkshops. Design- und Methodenkompetenz sind jedoch nur die halbe Miete. Sie erfahren überdies, welche Wirkung Sie erzielen, wenn Sie sich selbst mit Ihrer Person und inneren Haltung als Modell ins Spiel bringen.
- *Schritte oder Sprünge – Radikale Steigerung der Teamleistung mit punktgenauem Beratungseinsatz* legt [Ferdinand Schmid Schmidfelden](#) in sieben Punkten dar. Gerade Managementteams haben wenig Spielraum für mittelmäßige Performance. In diesem Beitrag lernen Sie eine griffige Beratungsarchitektur kennen, die kraft unterschiedlicher sozialer Settings, prägnanter Designs und strin-

gender Vorgehensweisen Leistungsprünge ermöglicht.

- *Neunmal JA oder elfmal NEIN – Wie Sie Teams zu wirklich guten Entscheidungen verhelfen*, beschreiben [Martin Carmann](#) und [Michael Schulte-Derne](#). Mit dem Commitometer lernen Sie ein Beratungstool kennen, das hervorragend dafür geeignet ist, Teams in komplexen Entscheidungssituationen zu unterstützen. Aufbau, Anwendung, Einsatzmöglichkeiten sowie Leistungsvermögen des Instrumentes werden prägnant und übersichtlich illustriert.

Teil III: Zu den Rollen von Beratung

- *Bestätigung oder Irritation – Berater als Sparringspartner* erbringen, so verdeutlichen [Martin Carmann](#) und [Monika Veith](#), wertvolle Impulse für das Klientensystem. Als Berater sind Sie gefordert, das Klientensystem in seinen Möglichkeiten und Ressourcen zu bestätigen und zu stärken. Aber auch Ihr kritisches Hinterfragen unterstützt Entwicklung – vor allem, wenn Sie es wagen, Klartext zu sprechen, zu provozieren und all dies auf der Basis einer humorvollen und liebevollen Haltung tun.
- *Gewollt oder ungewollt – Beratung an der Grenze zur Psychotherapie* macht [Susanne Mingers](#) in ihrem Beitrag für Sie unmittelbar erfahrbar. Entlang nicht gerade alltäglichen Fallbeispielen lernen Sie Grenzsituationen kennen, die durch Klienten in Ausnahme- und Krisensituationen gekennzeichnet sind. Sie erhalten konkrete Haltungs- und Handlungsempfehlungen, damit Sie an der Schnittfläche von Beratung und Psychotherapie soliden Boden unter den Füßen behalten.
- *Entscheiden oder beraten – Wege für einen gelungenen Professionswechsel vom Manager zum Berater* zeigen [Karl Prammer](#) und [Mathias Weyrer](#) auf. Mit Blick auf viele Kundenbeispiele benennen Prammer und Weyrer unterschiedliche Beweggründe, die Manager motivieren, Berater zu werden. Mit diesem Beitrag erhalten Sie fundierte Hinweise darauf, welche relevanten Unterschiede Management und Beratung ausmachen, welche Erfolgsfaktoren beim Umstieg zu berücksichtigen sind und welche Schritte Sie anregen können, um

eine Neupositionierung im Rahmen einer guten Work-Life-Balance vorzunehmen.

- *Mehr vom Gleichen oder mehr vom anderen – Kompensatorisch intervenieren in der Organisationsberatung* ist, so beschreiben [Karl Prammer](#) und [Mathias Weyrer](#), essenziell für die erfolgreiche Begleitung bei Veränderungsvorhaben. Einen wirklichen Mehrwert leistet Organisationsberatung, wenn es gelingt, das ins Klientensystem einzubringen, was nicht vorhanden oder aktuell nicht nutzbar ist. Welche konkreten Interventionen sich daraus für Sie als Berater ableiten, zeigen die Autoren anhand von sechs unterschiedlichen Spannungsfeldern auf.

Alle Beiträge umfassen *Fallbeispiele* aus unserer langjährigen und vielschichtigen Beratungspraxis. Einige der Beiträge verweisen auf theoretische Basismodelle und Grundannahmen mit dem Ziel, Interventionsvorschläge auch theoretisch herzuleiten oder zu untermauern. In anderen Beiträgen verzichten wir fast gänzlich auf Theorie und stellen die Darlegung von Prozessschritten und Methoden, etwa bezogen auf ein konkretes Fallbeispiel, in den Vordergrund. In allen Beiträgen sind uns Anschaulichkeit und Praxisorientierung wichtig. Am Ende eines jeden Beitrags haben wir für Sie als Zusammenfassung die wesentlichen Punkte in Form konkreter *Rezepte* aufgeführt.

Bevor wir Sie nun einladen, sich den einzelnen Beiträgen und Ihrer Zusammenschau zu widmen, wollen wir unser vorhergehendes Buch, *Führung leben* (Carl-Auer-Verlag, 2010), nicht unerwähnt lassen. Auch mit diesem Vorgängertitel, der sich vor allem an Führungskräfte richtet, werden sich Ihnen unsere Modelle, Methoden und Vorgehensweisen zur Beratung von Organisationen und ihrem Management erschließen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, Entdecken und Inspiriertwerden!
Das C/O/N/E/C/T/A-Team



Die C/O/N/E/C/T/A ist eine unabhängige GmbH für Unternehmens- und Organisationsberatung, Training und Coaching mit Sitz in Wien. Sie wurde 1976 gegründet und ist Initiatorin und Vertreterin der „Wiener Schule der Organisationsberatung“.