

Beratung im Dritten Modus

Die Kunst, Komplexität zu nutzen



Rudolf Wimmer/Katrin Glatzel/
Tania Lieckweg (Hrsg.)
Beratung im Dritten Modus
Die Kunst, Komplexität zu nutzen
436 Seiten, 59 Abb., Gb, 2014
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10
ISBN 978-3-8497-0035-5

Carl-Auer Verlag
www.carl-auer.de

Über das Buch



Rudolf Wimmer/Katrin Glatzel/
Tania Lieckweg (Hrsg.)
Beratung im Dritten Modus
Die Kunst, Komplexität zu nutzen
436 Seiten, 59 Abb., Gb, 2014
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10
ISBN 978-3-8497-0035-5

Viele Unternehmen und Organisationen bewegen sich heute in einem Umfeld, das zu komplex ist, um ihm vollständig gerecht werden zu können. „Beratung im Dritten Modus“ ist eine Beschreibungshilfe, eine Hintergrundlandkarte, die es der Organisation selbst wie auch Beratern ermöglicht, ihre aktuellen Fragestellungen auf eine handhabbare Art und Weise zu erfassen, zu adressieren und letztlich zu beantworten.

Die Autoren dieses Bandes verstehen Organisationen und Unternehmen als „Sinn verarbeitende“ Systeme. Um erfolgreich sein zu können, müssen sie drei Sinndimensionen zusammenführen: Aufgaben, Zeithorizonte und soziale Beziehungen. Wie das im konkreten Fall gehen kann, zeigen die 33 Beiträge – davon 16 Fallbeschreibungen realer Beratungsaufträge – für die Themenfelder Strategie, Change, Internationalisierung, Leadership und Leadership Development, HR und Familienunternehmen.

Hier werden die Stärken der „Beratung im Dritten Modus“ deutlich: eine kognitive Landkarte, die sich mit einer systemischen Haltung und einem breiten, über die Jahre erprobten Interventionsrepertoire verbindet.

Mit Beiträgen von: Volker Bauer • Walter Dietl • Ernst Domayer • Katrin Glatzel • Jörg Habenicht • Heiko Hilse • Hendrikje Kühne • Tania Lieckweg • Mauritius Lohmer • Christiane Müller • Reinhard Nagel • Margit Oswald • Inga Pöhlsen-Wagner • Hellmut Santer • Alexander Schmidt • Thomas Schumacher • Michaela Schweikert • Sabine Stadelmann • Frank von der Reith • Robert Vitek • Rudolf Wimmer • Ulrich Zeitschel.

Bei Bestellungen über www.carl-auer.de
liefern wir deutschlandweit portofrei.

**Ich bestelle bei
meiner Buchhandlung:**

Ex. _____ **Beratung im Dritten Modus** ISBN 978-3-8497-0035-5
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10

Ex. _____ ISBN _____
Preise zzgl. Versandkosten

Name _____

Straße _____

Ort _____

Ja, ich hätte gerne Informationen, bitte nehmen Sie meine
Adresse für den Newsletter in Ihren E-Mailverteiler auf.

E-Mail _____
Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Unterschrift/Datum _____

Die Herausgeber



Rudolf Wimmer, Univ.-Prof. Dr. jur., Gründer und Partner der osb international, Vizepräsident der privaten Universität Witten/Herdecke und dort Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen. Publikationen u. a.: „Organisation und Beratung“ (2., erw. Aufl. 2012), „Mehr-Generationen-Familienunternehmen“ (zus. mit F. B. Simon und T. Groth, 2., unveränd. Aufl. 2012).



Katrin Glatzel, Dr. rer. pol.; Studium und Promotion an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke. Partnerin der osb international; Lehrauftrag an der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Systemische Organisationsberaterin und Trainerin; Schwerpunkte: Begleitung von Organisationen in Strategie- und Veränderungsprozessen; Führungskräfteentwicklung.



Tania Lieckweg, Dr. rer. pol.; Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld, Promotion in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke; Systemische Organisations- und Managementberaterin; Partnerin der osb international. Beratungsschwerpunkte: Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, Führungskräfteentwicklung und Begleitung von Managementteams.

Inhalt

Einleitung	8
1 Beratung im Dritten Modus – ein Leitfaden für die Praxis	15
<i>Katrin Glatzel und Tania Lieckweg</i>	
2 Strategie	24
2.1 Die Zukunft erfinden – Strategieentwicklung im Dritten Modus	24
<i>Walter Dietl und Reinhart Nagel</i>	
2.2 Sechs Jahre Strategiebegleitung in einem diversifizierten Unternehmen	42
<i>Walter Dietl</i>	
2.3 Strategie in der Unternehmensgruppe Finanzdienstleistung – eine Langzeitbeobachtung	55
<i>Katrin Glatzel und Reinhart Nagel</i>	
3 Internationalisierung	67
3.1 Musterwechsel im Internationalisierungsprozess – die neuen Herausforderungen für die Führung und Beratung von Unternehmen	67
<i>Rudolf Wimmer</i>	
3.2 Internationale Strategieentwicklung bei Eckes-Granini	76
<i>Walter Dietl</i>	
3.3 ALPLA – ein Familienunternehmen auf Internationalisierungskurs	89
<i>Margit Oswald</i>	
3.4 Change-Beratung in China	106
<i>Mauritius Lohmer</i>	
4 Organisationsdesign	120
4.1 Systemische Organisationsdesignentwicklung	120
<i>Thomas Schumacher</i>	
4.2 „New Way“ – Von der technologie- zur branchenorientierten Organisation bei der Maschbau AG	135
<i>Thomas Schumacher</i>	
5 Change-Management	148
5.1 Systemisches Change-Management: Dimensionen der Wirksamkeit	148
<i>Frank von der Reith und Mauritius Lohmer</i>	
5.2 „The tide is high“ – Professionalisierung der IT-Services für den Hamburger Hafen	173
<i>Michaela Schweikert und Hendrikje Kühne</i>	
5.3 Strategische Umsteuerung in einer großen deutschen NGO	186
<i>Volker Bauer</i>	
6 Leadership und Leadership-Development	207
6.1 Leadership und Leadership-Development-Entwicklung von Führung für die Organisationen der nächsten Gesellschaft	207
<i>Margit Oswald und Tania Lieckweg</i>	
6.2 WestLB – eine Führungsmannschaft während einer radikalen Transformation weiterentwickeln	228
<i>Christiane Müller, Jörg Habenicht</i>	
<i>Frank Saur (Portigon AG, vorher WestLB AG)</i>	
6.3 Topmanagement-Qualifizierung in einer multirationalen Verbundorganisation	251
<i>Sabine Stadelmann und Katrin Glatzel</i>	
7 HR-Management	265
7.1 Person und Unternehmen – HR-Management-Beratung im Dritten Modus	265
<i>Hellmut Santer</i>	
7.2 Top-Executive-Appraisal in einem expandierenden Unternehmen	283
<i>Ernst Domayer und Hellmut Santer</i>	

7.3 Die Neuerfindung des „Service Personal“ der Region Hannover – eine Funktionsstrategie geht auf!	296
<i>Inga Pöhlens-Wagner</i>	
7.4 Einführung 90°–180°-Führungsfeedback in der DEG	309
<i>(Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft)</i>	
<i>Hellmut Santer</i>	
7.5 Teambuilding und dialogische Entwicklung einer HR-Funktionsstrategie bei AstraZeneca	321
<i>Ulrich Zeuschel</i>	
8 Familienunternehmen	336
8.1 Beratung von Familienunternehmen	336
<i>Ernst Domayer</i>	
8.2 Entwicklung der Familienstrategie in einem Mehrgenerationen-Familienunternehmen der Kunststoffbranche	354
<i>Alexander Schmidt</i>	
8.3 Übergabe eines Meisterbetriebes in der Pionierphase	374
<i>Ernst Domayer</i>	
9 Wege zur Beratung im Dritten Modus	387
Die osb-Berater Sabine Stadelmann, Tania Lieckweg, Ulrich Zeuschel und Robert Vitek im Gespräch über die Entwicklung ihres jeweiligen Beratungsverständnisses und ihre Annäherung an den Dritten Modus der Beratung	
10 Ganzheitliche Management- und Beratungsansätze: Entwicklung und Verbreitung aus unternehmensinterner Sicht	402
<i>Heiko Hilde</i>	
11 Ausblick/Schluss	419
Literatur 421	
Über die Autoren 430	
Über die Herausgeber 436	

Aufbau des Buches

Das Buch umfasst neben der Einleitung und dem Schluss insgesamt 26 Beiträge. Bis auf eine externe Perspektive, die wir mit dem zehnten Kapitel unternehmensseitig eingeholt haben, wurden alle Beiträge von Beratern der osb international verfasst. Bei 16 Beiträgen handelt es sich um die reflektierende Beschreibung konkreter Beratungsfälle der letzten Jahre. Diese sind den sieben Beratungsschwerpunkten der osb international zugeordnet. Damit ergibt sich folgender Aufbau:

- Die Auswertung einer großen Zahl an Fällen und jahrzehntelange Erfahrung zeigen, dass es sinnvoll ist, sich in der Beratung mit einem guten Set an Fragen zu versorgen, die die Erschließung der drei Sinndimensionen im Klientensystem ermöglichen. Der erste Beitrag des Buches setzt hier an und bietet als „Leitfaden für die Praxis“ einen fragenden Zugang zu einer wirklichen Beratung.
- Die auf das einleitende Kapitel folgenden Kapitel zwei bis acht bilden die Beratungsschwerpunkte der osb international ab. Es findet sich zu jedem Themenkomplex von der Strategie über die Internationalisierung, das Organisationsdesign, Change-Management, Leadership und Leadership-Development, HR-Management bis zur Beratung von Familienunternehmen jeweils ein Überblicksartikel, gefolgt von einer oder mehreren Fallstudien. Der Überblicksartikel zeigt auf, was Gegenstand der Beratung im Dritten Modus in dem betrachteten Themengebiet, z. B. Strategie, ist. Die Autoren stellen ihr Verständnis dar, sie gehen darauf ein, welche verschiedenen Herangehensweisen in Organisationen beobachtbar sind, welche Schritte im Beratungsprozess gemeinsam mit dem Kunden gegangen werden und warum es in dem jeweiligen Beratungsschwerpunkt in den drei Sinndimensionen geht.
- Ergänzt wird dieser Grundaufbau um ein Interview zu den Wegen, die einzelne Berater im Zuge ihrer persönlichen Professionalisierung eingeschlagen haben, sowie eine Außenperspektive aus Unternehmens- und damit Kundensicht auf die aktuellen Entwicklungen in der Beratungslandschaft.