

Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens



Edgar H. Schein
**Humble Consulting –
Die Kunst des vorurteilslosen Beratens**
Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann
187 Seiten, Gb, 2017
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10
ISBN 978-3-8497-0165-9
auch als **eBook** erhältlich

Über das Buch



Edgar H. Schein
**Humble Consulting –
Die Kunst des
vorurteilslosen Beratens**
Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann
187 Seiten, Gb, 2017
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10
ISBN 978-3-8497-0165-9
auch als **eBook** erhältlich

Die Probleme, vor denen Unternehmen heute stehen, sind komplexer und chaotischer geworden und erfordern gleichzeitig oft schnellere Entscheidungen. Edgar Schein, international renommierter MIT-Forscher und Organisationsberater, stellt hier ein Beratungsmodell vor, das dieser Situation gerecht wird und das Verhaltensspektrum von Beratern erweitert.

Kennzeichnend für dieses neue Modell ist zum einen eine intensivere persönliche Beziehung zwischen Berater und Kunde – Schein nennt sie die Level-2-Beziehung – und zum anderen eine offene Haltung des Beraters, die sich durch engagierte Hilfsbereitschaft, Interesse und echte Neugier auszeichnet. Diese Haltung ist notwendig, weil es häufig nicht um ein klar umrissenes Problem geht, sondern um viele verschiedene Sorgen, die den Kunden beunruhigen. In diesen Fällen gibt es keine eindeutigen Lösungen, es sind eher kleinere Anpassungsbewegungen, die unmittelbare Hilfe und Erleichterung verschaffen.

Edgar Schein erklärt sein Beratungsmodell sehr lebendig anhand von zahlreichen Fallbeispielen aus seiner jahrzehntelangen Praxis. Er bezieht sich dabei vorrangig auf die Unternehmensberatung, seine Ideen gelten aber auch für andere Formen des Helfens wie Coaching, Organisationsentwicklung allgemein und psychologische Beratung.

Ich bestelle:

Ex. _____ **Humble Consulting – Die Kunst
des vorurteilslosen Beratens** ISBN 978-3-8497-0165-9
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10

Ex. _____ ISBN 978-3- _____

Name _____

Straße _____

Ort _____

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

E-Mail _____ Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Unterschrift/Datum _____

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über den Autor



Edgar H. Schein, Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung.

Weitere Titel:



Torsten Groth
66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung
Mit Illustrationen von Christoph Rauscher
176 Seiten, Gb, 2017
€ (D) 29,95/€ (A) 30,80
ISBN 978-3-8497-0104-8

Jedes dieser 66 Gebote vermittelt einen Dreh, der Führungskräften und Beratern hilft, ihren komplexen, unübersichtlichen Alltag „anders“ zu sehen. Kurze, kompakte Anleitungen zeigen auf, was es heißt, in Systemen zu denken, wie Führung und Management systemisch zu verstehen sind und wie mit systemischen Interventionen Veränderungen praktisch initiiert werden können.



Ruth Seliger
Das Dschungelbuch der Führung
Ein Navigationssystem für Führungskräfte
214 Seiten, 56 Abb., Gb
6. Aufl. 2016
€ (D) 29,95/€ (A) 30,80
ISBN 978-3-8497-0164-2

Mit der praxiserprobten Leadership Map beschreibt Ruth Seliger ein neues Führungsmodell, das hilft, sicher durch die vielschichtigen und komplexen Herausforderungen des Managements zu navigieren.

„Ruth Seliger hat mit dem Dschungelbuch der Führung ein leicht lesbares, höchst kompaktes Werk geschrieben, in dem die Komplexität und Vielfalt von Führung als Aufgabe sehr gut dargestellt ist.“

Dr. Elisabeth Bleyleben-Koren,
Generaldirektorin der
Erste Bank Österreich

Leseprobe

Einige abschließende Gedanken zum Wesen *echten* Helfens

Die beste Zusammenfassung und Schlussfolgerung meiner Argumentation besteht in einigen Thesen, die ich in diesem Buch durchweg zu erklären versucht habe. Dabei handelt es sich um eine Umformulierung der Arbeitsthesen aus Kapitel 2. Aus der *Kombination* all dieser Gedanken ergibt sich letztendlich die Definition von Humble Consulting.

- Echte Hilfe erfordert, dass man heraus findet, was das *eigentliche* Problem ist, das heißt, was den Klienten tatsächlich *beunruhigt*, während man gleichzeitig die *Tatsache* akzeptiert, dass es kein »*eigentliches* Problem« gibt, sondern nur eine Reihe von Sorgen, die *querbeet* gehen können.
- Um zu *ermitteln*, was den Klienten *wirklich* *beunruhigt*, ist eine *offene* und *vertrauensvolle* Kommunikation zwischen Klient und Helfendem *erforderlich*. Der Klient muss sich so *sicher* fühlen, dass er *preisgeben* kann, was ihm *persönlich* Sorge bereitet.
- Zur *Förderung* einer *offenen* und *vertrauensvollen* Kommunikation ist der *Aufbau* einer *persönlichen* Level-2-Beziehung *notwendig*, die über die *Förmlichkeit* einer *professionellen* Level-1-Beziehung, die *kennzeichnend* für die *meisten* helfenden Situationen ist, *hinausgeht*.
- Der *Aufbau* einer *Level-2-Arbeitsbeziehung* erfordert, dass man die *Beziehung* *personalisiert*, indem man vom *ersten Augenblick* des Kontakts eine *Haltung* vermittelt, die sich durch »*Engagement fürs Helfen*«, »*Neugier*« und »*fürsorgliches Interesse am Klienten* und seiner Situation «*auszeichnet*.
- Zur *Personalisierung* kommt es durch die *eine* oder *andere* *Kombination* folgender *Verhaltenselemente*: Man stellt dem Klienten eher *persönliche* Fragen, zeigt beim *Zuhören* *Empathie* sowohl für den Klienten als auch für seine *Gefühle* hinsichtlich dieser Situation und/oder *offenbart* selbst eher *persönliche* Gedanken und *spontane* Reaktionen.

- Sobald man das Gefühl hat, dass eine *Level-2-Arbeitsbeziehung* entsteht, treten *Helfender* und *Klient* in einen *laufenden* Dialog darüber, was das *Problem* ist, wo *echte* Hilfe gebraucht wird und was als *Nächstes* getan werden könnte.
- Wenn sich herausstellt, dass das *Problem* *einfach* und *klar* ist, kann der *Helfende* gegebenenfalls die *Rolle* des *Experten* oder »*Arztes*« *übernehmen* oder den Klienten an einen *Experten* oder *Arzt* *überweisen*. Erweist sich das *Problem* als *komplex* und *chaotisch*, erkunden *Klient* und *Berater* *gemeinsam* eine *praktikable* *Anpassungsbewegung*, wohl *wissend*, dass dies das *Problem* vielleicht nicht *löst*, aber sich als *hilfreich* erweisen und *neue* Informationen *aufdecken* wird, auf deren *Grundlage* man die *nächste* *Anpassungsbewegung* entwickeln kann.
- Dabei muss es sich um *gemeinsame* Entscheidungen handeln, weil der *Berater* nie *genug* über die *persönliche* Situation des Klienten oder seine *Organisationskultur* wissen kann, um eine *Empfehlung* auszusprechen, und weil der *Klient* nie *genug* über alle *Konsequenzen* einer bestimmten *Intervention*, sei es eine *Erhebung* oder ein *anderes* *diagnostisches* Prozesswerkzeug, wissen kann, um *einseitig* über eine bestimmte *Aktion* zu entscheiden.
- Deshalb gehört es zu den *Pflichten* des *Beraters*, die *Konsequenzen* unterschiedlicher Arten von *Anpassungsbewegungen* zu *erkennen* und den *Klienten* *umfassend* über diese *Konsequenzen* zu *informieren*, um *feststellen* zu können, ob der *Klient* zu diesem *Schritt* bereit ist.

Gemeinsam ist all diesen Punkten, dass sie aus *Engagement*, *Neugier* und *echtem* *Interesse* erwachsen, basierend auf einer *Haltung* der *Demut* gegenüber einem *Klienten*, der sich *angenommen* und *gut* *aufgehoben* fühlen muss, und *Demut* angesichts der *Komplexität* und *Undurchschaubarkeit* der Situationen, vor denen der *Klient* steht. Was ist das *ganz* *Neue* und *Andere* daran? Die *Notwendigkeit* der *Personalisierung* und die *Betonung* der *Neugier* als die *wichtigsten* *Antriebskräfte* des *gesamten* *Prozesses*.