

Rudolf Wimmer/Katrin Glatzel
Tania Lieckweg (Hrsg.)

Beratung im Dritten Modus

Die Kunst,
Komplexität zu nutzen

Zweite Auflage, 2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Zweite Auflage, 2015
ISBN 978-3-8497-0035-5
© 2014, 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

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 MaschbauAG	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 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 Pöhlsen-Wagner</i>	
7.4	Einführung 90°–180°-Führungsfeedback in der DEG	309
	(Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft) <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
<i>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</i>	
10 Ganzheitliche Management- und Beratungsansätze: Entwicklung und Verbreitung aus unternehmensinterner Sicht	402
<i>Heiko Hilse</i>	
11 Ausblick/Schluss	419
Literatur	421
Über die Autoren	430
Über die Herausgeber	436