

Edgar H. Schein

Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens

Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann

2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2017

ISBN 978-3-8497-0165-9 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8093-7 (ePUB)

ISBN 978-3-8497-8080-7 (PDF)

© der deutschen Ausgabe 2017 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.

First published by Berrett Koehler
Publishers, Ines, Oakland, CA, USA.
All Rights Reserved.

Published by arrangement with Maria Pinto-Peuckmann,
Literary Agency, World Copyright, Promotion, Germany

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,
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	10
Wie passt das alles in einen größeren historischen Kontext?	12
Wie dieses Buch aufgebaut ist	14
1 »Ich bin der Berater und ich habe keinen Schimmer, was ich tun soll!«	15
Meine Überlegungen zu dieser Situation	16
<i>Fallbeispiel Nr. 1: Kultureller Wandel bei Beta Power</i>	16
Das Paradox von chaotischer Komplexität und schneller Hilfe	20
Warum sind die Probleme heute chaotischer?	23
<i>Die Notwendigkeit eines neuen Modells</i>	25
2 Was ist das Neue an Humble Consulting?	27
HC erfordert eine neue Art von persönlicher Beziehung zum Klienten	27
HC erfordert schon beim allerersten Kontakt eine neue Verhaltensweise	28
HC erfordert eine neue Haltung der Demut, Engagement fürs Helfen und Neugier	28
HC erfordert neue Fähigkeiten des Zuhörens und Antwortens	29
HC bedeutet eine neue und andere »persönliche Rolle« für den Berater	30
HC fördert ein breiteres Verhaltensspektrum beim Berater, das darauf basiert, dass der Berater in der Beziehung offen, authentisch und innovativ ist	31
HC wirkt am erfolgreichsten, wenn die neuen Gespräche zu Dialogen werden	32
Wie die neuen Elemente logisch zusammenpassen	33
Was bedeutet es, wirklich zu helfen?	35
Wie ist es möglich, dass HC schneller ist?	35

	Humble Consulting wird die neue Führungsfähigkeit sein	36
3	Die Notwendigkeit einer vertrauensvollen und offenen Level-2-Beziehung	38
	Was ist eine Beziehung? Was ist mit Vertrauen und Offenheit gemeint?	38
	Kulturell definierte Beziehungsebenen und Grade an Vertrauen und Offenheit	40
	Minus Eins: Negative Beziehungen	40
	Level Eins: Transaktionale, bürokratische und professionelle Beziehungen	42
	Professionelle Distanz und die Asymmetrie professioneller Beziehungen	43
	Wann Level-1-Hilfe hilfreich ist und wann nicht	44
	Level 2: Persönliche Beziehungen der zweiten Ebene	46
	Level 3: Intimität und emotionale Bindung, Freundschaft und Liebe	50
	Zusammenfassung der Ebenen	52
	Fallbeispiele	53
	<i>Fallbeispiel Nr. 2: Gute Absichten, wenig Hilfe</i>	53
	<i>Fallbeispiel Nr. 3: Meine Abenteuer mit Digital Equipment</i>	55
	<i>Fallbeispiel Nr. 4: Die Implementierung einer neuen IT-Technik im Bankgeschäft</i>	70
	<i>Kapitelzusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	77
	<i>Anregungen für den Leser</i>	77
4	Humble Consulting beginnt mit dem ersten Gespräch	79
	Wie macht man das? Die HC-Haltung: Was der Helfende einbringen muss	80
	Engagement: Sie müssen gefühlsmäßig zum Helfen bereit sein	80
	Neugier: Sie müssen wissen wollen, wer dieser Mensch ist und wie die Situation aussieht	80
	Fürsorgliches Interesse: Sie müssen so schnell wie möglich persönlich werden	81
	Wie man zuhört	81

Mögliche Reaktionsweisen	83
Fallbeispiele zur Veranschaulichung	90
<i>Fallbeispiel Nr. 5: Die Umdeutung der Frage, ob eine Vorlage für eine Kulturanalyse erstellt werden soll</i>	90
<i>Fallbeispiel Nr. 6: Einen Klienten durch einen Prozessvorschlag gewinnen – Alpha Power Company</i>	96
Wie man in einer Gruppensituation sofort mit der Personalisierung beginnt	99
<i>Fallbeispiel Nr. 7: Die Projektgruppe des Vorstands von MassAudubon: Eine erfolgreiche Personalisierung</i>	100
<i>Fallbeispiel Nr. 8: Das Cambridge-at-Home-Komitee: Eine missglückte Personalisierung</i>	105
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	107
Anregungen für den Leser	108
5 Personalisierung: Förderung der Level-2-Beziehung	110
Warum sollte man die helfende Beziehung personalisieren?	111
<i>Fallbeispiel Nr. 9: Hilfe bei der Personalisierung des Unterrichts am MIT</i>	112
<i>Fallbeispiel Nr. 10: Ebenen der Involvierung bei Ciba-Geigy</i>	121
<i>Fallbeispiel Nr. 11: Das Dilemma beim Coaching von Führungskräften: Wer ist der Klient?</i>	134
<i>Fallbeispiel Nr. 12: Ein bedauerlicher Personalisierungsfehler</i>	139
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	141
Anregungen für den Leser	142
6 Der Prozessfokus beim Humble Consulting	143
Beispielfälle für eine Problemrestrukturierung	144
<i>Fallbeispiel Nr. 13: Eine Frage, die Alcoa Australia neu strukturierte</i>	144
<i>Fallbeispiel Nr. 14: Ein Rückzieher beim Teamaufbau: Das Procter & Gamble-Werk in Quincy</i>	146
<i>Fallbeispiel Nr. 15: Der Verzicht auf den Aufbau einer Teamkultur in einer Verkaufsorganisation</i>	147
Die Prozesslösungen des Beraters oder des Klienten verändern: Beispielfälle	151

	<i>Fallbeispiel Nr. 16: Eine erfolgreiche Verringerung der Fluktuationsrate im Technikbereich der General Electric-Niederlassung in Lynn</i>	151
	<i>Fallbeispiel Nr. 17: Wie man die Kultur in einer Vertriebsorganisation beurteilt und »bewertet«</i>	154
	<i>Fallbeispiel Nr. 18: Erfolgreicher Abbau von Problemen zwischen Zentrale und Regionalbereichen bei der US-Steuerbehörde</i>	157
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	160
	Anregungen für den Leser	160
7	Die neuen Arten von Anpassungsbewegungen	162
	Die Anpassungsbewegung ist Diagnose und Intervention zugleich	162
	<i>Fallbeispiel Nr. 19: Sicherheitsfragen bei Alpha Power</i>	164
	<i>Fallbeispiel Nr. 20: Verringerung der Todesfälle bei der US-Forstverwaltung</i>	168
	<i>Fallbeispiel Nr. 21: Hilfe beim Helfen – INPO und die Kernkraftwerke</i>	169
	Das Wesen des Gesprächs verändern: Innovative Anpassungsbewegungen	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 22: Erfolgreiche und gescheiterte Anpassungsbewegungen – Nochmals zur Strategie von DEC</i>	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 23: Die Schaffung einer neuen Gesprächsform bei Saab Combitech</i>	175
	<i>Fallbeispiel Nr. 24: Die Nutzung des Dialogs im Bereich Exploration und Produktion bei Shell</i>	176
	<i>Fallbeispiel Nr. 25: Die Ad-hoc-Lunchgruppe im Universitätsklinikum</i>	177
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	179
	Anregungen für den Leser	180
	Schlussbemerkungen	181
	Einige abschließende Gedanken zum Wesen echten Helfens	181
	<i>Und wie geht es von hier aus weiter? Die weiterreichenden Folgen</i>	182

Dank	184
Literatur	185
Über den Autor	187