

C/O/N/E/C/T/A (Hrsg.)

Beratung leben

Praktische Beispiele –
praktische Tipps – praktische Theorie

2013

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2013

ISBN 978-3-8497-0010-2

© 2013 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. 0 62 21-64 38 0

Fax 0 62 21-64 38 22

info@carl-auer.de

Einleitung

Aus dem Nähkästchen geplaudert: Jedes Jahr am Ende der Sommerferien halten wir als Gesellschafter und Berater¹ der C/O/N/E/C/T/A unser Strategiemeeting ab, blättern in unseren Kalendern und zählen die Tage beim Kunden, die uns nicht angenehm waren. Unser Schnitt liegt, und das seit nunmehr 36 Jahren, unter einem Tag pro Jahr. Wir schätzen unseren Beruf ungemein, aus vielen, zweifellos unterschiedlichen oder vielleicht gar erstaunlich anmutenden Gründen. Die einen von uns lieben die Abwechslung und ständige Herausforderung. Kein Arbeitstag gleicht dem anderen. In so viele gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Bereiche gewinnen wir Einblicke, unzählbare Organisationen und Menschen lernen wir kennen. Die anderen bevorzugen es, nicht geführt zu werden, und genießen die Autonomie und Selbstbestimmung des extern bleibenden Beraters. Wieder andere freuen sich zudem, im Hotel aufzuwachen und in manchen Wochen Orte so oft wie die Bekleidung zu wechseln. Unsere berufliche Leidenschaft brennt für das Beraterleben, für die Arbeit mit dem Kunden, für unsere Firma und für uns als Team. Jenseits aller Kompetenz, die wir und Sie für diesen Job benötigen, sehen wir darin eine wichtige Voraussetzung, um als Beraterinnen und Berater sehr gut und erfolgreich zu sein.

Wir stecken Sie gerne mit unserem Feuer für Beratung auf hohem Leistungsniveau an. Unsere Identität als Berater ist zweifelsohne von unserer 36-jährigen erfolgreichen Firmengeschichte und Kompetenzentwicklung geprägt. Unsere theoretischen Wurzeln sind weit verzweigt und nähren sich aus Quellen wie der Systemtheorie, der Chaostheorie, der Neurobiologie, der Gruppendynamik, der Quantenphysik, dem lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz, der Affektlogik, der Aufstellungsarbeit und weiteren Modellen und Konzepten. Zu unserem professionellen Selbstverständnis gehört, wissenschaftlich orientiert zu sein und theoriebasiert zu arbeiten. Willkommene »Nebeneffekte« davon sind unsere Publikationen und universitären Lehraufträge. Ein weiterer Eckpfeiler unserer Professionalität fußt auf unserem umfassenden Architektur-, Design- und Methodenwissen. Dieser facettenreiche Fundus ermöglicht es uns, soziale Situationen

¹ An dieser Stelle und im gesamten weiteren Text verwenden wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit stets die männliche grammatische Form. Gemeint sind dabei Frauen und Männer gleichermaßen.

stets passgenau zu gestalten sowie Prozesse aufzusetzen, die entlang den Kundenbedarfen maßgeschneidert sind. Produkte von der Stange sowie standardisierte Designs gibt es bei uns nicht. Unser Profil ist darüber hinaus von unserem sehr breiten Kundenspektrum geprägt. Zu unseren Kunden zählen auf nationaler und internationaler Ebene Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen der unterschiedlichsten Branchen, öffentliche Institutionen sowie Non-Profit-Organisationen. Uns ist wichtig, nicht nur tief fundiert, sondern auch breit aufgestellt zu sein. Wir beraten daher umfassend bei Themen, die für Organisations-, Team- und Personalentwicklung relevant sind.

Aus alledem schöpfen wir, wenn wir mit diesem Buch unser Wissen und unsere Erfahrungen mit Ihnen teilen. Das Ziel dieses Buches besteht darin, Ihnen geeignete Theoriemodelle, vielfältige Methoden, Designvarianten, Prozessarchitekturen und Interventionstechniken zu vermitteln, die Sie für die Beratung von Organisationen, von Teams und von Einzelpersonen verwenden können. Darüber hinaus bieten wir Ihnen Landkarten und Empfehlungen, mit deren Hilfe Sie die vielschichtigen Rollen und Leistungen externer Beratung einordnen und für sich persönlich entdecken und weiterentwickeln können.

Wir würden uns freuen, wenn dieser kollegiale Austausch für Sie befruchtend und für Ihre Arbeit sehr praktisch umsetzbar und nützlich wäre. Teilen Sie mit uns den Wert, das zu tun, was Ihre und unsere Kunden mit Ihrer und unserer Begleitung tun: sich selbst betrachten, die eigene Rolle reflektieren, gezielt an der persönlichen und professionellen Entwicklung arbeiten, das eigene Handeln prüfen und in Worte kleiden, um damit die Wissensschätze zu vermehren, die im Verborgenen schlummern.

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, verhelphen 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 stringenter Vorgehensweisen Leistungssprünge ermöglicht.

Neunmal JA oder elfmal NEIN – Wie Sie Teams zu wirklich guten Entscheidungen verhelfen, beschreibt **Martin Carmann**. 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 alltäglicher Fallbeispielen lernen Sie Grenzsituationen kennen, die durch Klienten in Ausnahme- und Krisensi-

tuationen gekennzeichnet sind. Sie erhalten konkrete Handlungs- und Handlungsempfehlungen, damit Sie an der Schnittfläche von Beratung und Psychotherapie soliden Boden unter den Füßen behalten.

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.

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.

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/I/C/T/A-Team