

Beratung, Counseling, Consulting

herausgegeben von

Eva Bambergjana Schmidt

und Kathrin Hänel

HOGREFE



GOTTINGEN • BERN • WIEN
TORONTO • SEATTLE • OXFORD • PRAG

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	13
Vorwort	15
Anforderungen und Lernprozesse bei der Unternehmensberatung - ein Projekt stellt sich vor	
<i>Eva Bamberg & Jana Schmidt</i>	17
1 Organisationsberatung im Dilemma	17
2 <i>alubia</i> - ein Projekt stellt sich vor	19
3 Zum Inhalt des Buches	23
Literatur	24

Teil I: Anforderungen und Lernen in der Beratung

Anforderungsorientierte Beratung

<i>Eva Bamberg</i>	29
1 Einleitung	29
2 Merkmale von Organisationsberatung	30
3 Ansätze und Konzepte zu (Organisations-)Beratung	33
4 Die Interaktion zwischen Beraterin und Klient	33
5 Organisationsberatung	38
6 Theorien, Menschenbilder und Schulen	45
6.1 Anforderungen an Theorien	45
6.2 Menschenbilder	47
6.3 Schulen	48
7 Viel Lärm um nichts?	49
7.1 Beratung aus Sicht der Akteure	49
7.2 Vereinbarkeit der Konzepte	51
8 Resümee: Anforderungsorientierte Beratung	53
8.1 Der Beratungsgegenstand	54
8.2 Der Klient	55
8.3 Die Beraterin	56
Literatur	57

**„Der Kunde ist König! Oder?“ -
Anforderungen an Beratung aus Sicht von Kunden**
Jeannine Grimm & Eva Bamberg 61

1 Einleitung 61

2 Von der Berater- zur Beratungsforschung 62

3 Die Sicht der Kunden 64

3.1 Funktionen von Beratung aus der Perspektive der Kunden 65

3.2 Anforderungen der Kunden an (Prozess-)Merkmale von Beratung 67

3.3 Anforderungen der Kunden an Beraterinnen und Berater 70

4 Implizite und explizite Erwartungen 73

5 Anforderungen der Kunden - eine Grauzone? 75

Literatur 78

Lernprozesse von Organisationsberatern - oder „Alles nur Erfahrung ...?“
Jana Schmidt 81

1 Fragestellung der empirischen Studie 82

2 Interviewstudie 1 82

2.1 Zentrale Lernthemen 83

2.2 Lernwege 88

3 Zweite Untersuchungsphase: Schriftliche Nachbefragung &
Interviewstudie 2

3.1 Stichprobe

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Lernaktivitäten

3.2.2 Relevanteste Lernaktivitäten

3.2.3 Lernthemen

3.2.4 Bezug von Lernthemen und Lernwegen

3.3 Praktische Implikationen

Literatur

Lernbiografien von Unternehmensberatern
Andrea Behnke 103

1 Einleitung 103

2 Konzepte zu Lernbiografien 103

2.1 Berufsbiografie 104

2.2 Lernen 105

2.3 Kompetenz 106

2.4 Beratung 108

3 Untersuchung „Lernbiografien von Unternehmensberatern“ 109

Inhaltsverzeichnis

3.1	Zielgruppe und Methode	110
3.2	Fragestellung	110
4	Ergebnisse und Diskussion	111
4.1	Biografie	111
4.2	Lernen	113
4.3	Kompetenz	114
4.4	Beratung	116
5	Fazit und Ausblick	117
	Literatur	119

Das Aus- und Weiterbildungsangebot für Berater in Veränderungsprozessen

	<i>Renata Fuschini</i>	121
1	Internet-Recherche	122
1.1	Verteilung	123
1.2	Zeitraumen	124
1.3	Kostenaufwand	125
1.4	Themen	126
2	E-Mail-Recherche	129
2.1	Verteilung	130
2.2	Art der empfohlenen Angebote	131
2.3	Zeit- und Kostenaufwand	132
3	Eine Beraterin schildert ihren Eindruck über den Aus- und Weiterbildungs- markt	133
4	Fazit	134

Lernbedarf von Prozessberatern

	<i>Kathrin Hänel</i>	137
1	Einleitung	137
2	Ergebnisse	138
2.1	Rahmenbedingungen für Unterstützungsmaßnahmen	138
2.2	Zentrale Lernthemen	140
2.2.1	Lernthemen für unerfahrene Berater	140
2.2.2	Lernthemen für erfahrene Berater	143
2.3	Wie sollten Berater lernen?	150
2.3.1	Lernwege für unerfahrene Berater	150
2.3.2	Lernwege für erfahrene Berater	154
2.4	Zusammenfassung	158
3	Die realisierten Unterstützungsmaßnahmen	160
	Literatur	161

Teil II: Unterstützung von Lernprozessen

Supervision - ein Unterstützungsinstrument für organisationsinterne Berater <i>Annette Lentze & Jörg Fellermann</i>		165
1	Supervision - eine Skizze	165
1.1	Einführung	165
1.2	Gegenstand, Ziele und Funktionen von Supervision	166
1.3	Merkmale von Supervision	169
1.4	Nutzen der Supervision	171
1.5	Supervision in der Personalentwicklung	173
2	Implementierung von Supervision - ein Praxisbericht	174
2.1	Ziel	174
2.2	Kooperationspartnerinnen/Kooperationspartner	174
2.3	Die Organisationskultur der zu untersuchenden Praxis	174
2.4	Das bestehende Unterstützungssystem für Beraterinnen/Berater des TQM-Teams	175
2.5	Der Auftrag	175
2.6	Befragung der Beraterinnen/Berater des TQM-Teams	176
2.7	Präsentation von Supervision beim TQM-Team	177
2.8	Auswahl von Supervisorinnen/Supervisoren	177
2.9	Externe Supervision für das TQM-Team	178
2.10	Interview mit der Leitung des TQM-Teams	179
2.11	Evaluation von Supervision	180
2.12	Resümee	181
	Literatur	183
Supervision für Prozessberater - ein Konzept zur Förderung von Lernprozessen <i>Fleur Glaner</i>		185
1	Problemstellung	185
2	Supervision für Prozessberater	186
2.1	Ziele des Konzeptes	186
2.2	Rahmenbedingungen	187
2.2.1	Gruppenzusammensetzung	187
2.2.2	Das Setting und seine Vor- und Nachteile	188
2.2.3	Qualifikation des Supervisors/der Supervisoren	191
2.2.4	Methoden	191
2.3	Ablauf des Supervisionskonzeptes	193
3	Kritische Überlegungen und Ausblick	197
	Literatur	199

Coaching für Prozessberater

Anna Hinz & Kathrin Hänel 201

1 Hintergrund und Ziel der Untersuchung 201

2 Was ist Coaching? 201

3 Untersuchung und Stichprobe 203

4 Das Coaching-Konzept für Prozessberater 203

4.1 Ziele 203

4.2 Setting und Rahmenbedingungen für den Coaching-Prozess 204

4.3 Anforderungen an den Coach 204

4.4 Methoden im Coaching 207

4.5 Überblick über den Verlauf 207

4.6 Evaluation des Coachings-Prozesses 212

4.6.1 Zeitpunkt der Evaluation 212

4.6.2 Evaluationsmethoden 212

5 Zusammenfassung und Fazit 213

Literatur 214

Mentoring für Unternehmensberaterinnen -
Ergebnisse einer Interventionsstudie

Angelika C. Wagner, Sabine Podolsky & Monika Prädikow 217

1 Mentoring für Nachwuchsführungskräfte 217

1.1 Mentoring, Coaching und Supervision 218

1.2 Formen von Mentoring 220

1.3 Verbreitung von Mentoring in der Bundesrepublik - Ergebnisse einer Internet-
recherche 222

2 Die Arbeitsstelle Expertinnen-Beratungsnetz/Mentoring der Universität
Hamburg 223

3 Ziele und Vorgehen des Interventionsprojekts 225

3.1 Hypothesen 225

3.2 Das Langzeit-Mentoringprogramm: strukturiert, vernetzt und zielorientiert 225

3.3 Durchführung 227

4 Ergebnisse der Studie 228

4.1 Inhaltliche Themen, Probleme und Anliegen beim Mentoring 229

4.1.1 Ausgangsanliegen der Mentees 229

4.1.2 Tagesaktuelle Probleme 231

4.1.3 Längerfristige Fragen der beruflichen und persönlichen Entwicklung 231

4.2 Erfolg des Mentorings 233

4.3 Das Mentoring aus Sicht der Mentorinnen 235

5 Fazit 237

6 Zusammenfassung 238

Literatur 239

Die Zusammenarbeit von Experten- und Prozessberatern verbessern - Synergieeffekte für den Kunden schaffen

<i>Kristine Qualen</i>	241
1 Die heutige Marktsituation für Berater	241
2 Möglichkeiten zur Kooperationsförderung	245
3 Inhaltliche Erkenntnisse zur Kooperationsförderung im Verlauf des Workshops ..	246
3.1 Die Unterteilung der Workshop-Gruppen.	246
3.2 Charakterisierung der Gruppen.	247
3.3 Gemeinsamkeiten der Beratergruppen.	249
3.4 Unterschiede zwischen den Beratergruppen.	249
4 Darstellung ausgewählter Evaluationsergebnisse.	251
5 Diskussion der Ergebnisse.	255
6 Ausblick	257
Literatur.	259

Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess

<i>Annette Fredrich & Bengt Behrend</i>	261
1 Ausgangslage	261
2 Der Workshop	262
3 Inhaltliche Ergebnisse	265
3.1 Anwendung und Nutzen von Steuerungsmethoden in der Praxis.	265
3.2 Theoretische Modelle zur Steuerung und Evaluation von Veränderungsprozessen.	266
3.2.1 Die betrachteten Modelle zur Steuerung und Evaluation.	266
3.2.2 Acht Schritte der Transformation (nach John P. Kotter).	267
3.2.3 Die logischen Ebenen der Veränderung (nach Roberts Dilts).	268
3.2.4 Fünf Disziplinen der lernenden Organisation (nach Peter M. Senge).	269
3.2.5 ChangeController (Hamburger BeraterContor).	270
3.3 Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess.	272
4 Lernen von Beratern im Veränderungsprozess.	274
5 Zusammenfassung der Ergebnisse.	277
5.1 Steuerungs- und Evaluationsmethoden.	277
5.2 Erfolgsmessung im Veränderungsprozess.	278
5.3 Lernen von Beraterinnen.	279
Literatur.	279

Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung

<i>Roland Kunkel-van Kaidenkerken & Carla van Kaidenkerken</i>	281
1 Einleitung	281
2 Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten	283
2.1 Der Nutzen eines Grundstandards in der Konfliktbearbeitung	283
2.2 Niveaus von Handlungsfähigkeit	284
2.2.1 Beschreibung der Niveaus.	286

2.2.2	Dynamisierung des Modells.	289
2.3	Konfliktbeschreibungen.	289
2.4	Rollenklärung.	292
2.5	Flussdiagramm für den Konfliktbearbeitungsprozess im Rahmen von Beratungsprojekten.	293
2.5.1	Erläuterung des Flussdiagramms.	295
2.5.2	Maßnahmen für die Bearbeitung eskalierter Konflikte.	295
3	Handlungskorridore aus der Perspektive der Unterstützung von Akteuren.	297
4	Inhalt und Ergebnisse der Intervention.	300
4.1	Der Workshop.	300
4.2	Die Evaluation.	301
5	Gesamteinschätzung.	302
	Literatur.	303

Teil III: Entwicklungsperspektiven

Arbeitsgestaltung und Organisationsberatung

	<i>Wolfgang Kötter.</i>	307
1	Der Beratungsgegenstand: Gute und gerade dadurch effiziente Arbeit.	308
2	Arbeitsgestaltung ist nicht gleich Arbeitsgestaltung - einige Unterscheidungen.	310
3	Gestaltungsberater: Eine vielfältige Beraterlandschaft.	313
4	Die Nachfrage nach externer Beratung: quantitative und qualitative Kompetenzergänzung.	315
5	Arbeitswissenschaftliche Fachberatung: strukturelle Rollenprobleme.	318
6	Leitbild, Markenzeichen, Erfolgsfaktor: partizipative Arbeitsgestaltung.	320
7	Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe: anerkannte Standards.	322
8	Ausblick: Gestaltungsberatung als Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung.	323
	Literatur.	325

„Going International“ -

Auswirkungen auf die Arbeit von Organisationsberatern

	<i>Ute Schmidt-Braße.</i>	329
1	Internationalisierung - Trend der Zeit.	329
2	Management und Berater - komplementäre Akteure für Erfolg auch in internationalen Unternehmen.	332
3	Internationalisierung von Beratung.	334
4	Interkulturelle Handlungskompetenz - erfolgsrelevante Faktoren der Arbeit internationaler Organisationsberater.	338
4.1	Kultur.	338
4.1.1	The Business of International Business is Culture.	338
4.1.2	Kulturwissen (Kulturunterschiede, Stereotype, Werte ...).	340

4.1.3	Übertragbarkeit von Methoden und Strategien von einer Kultur in die andere ...	341
4.1.4	Interkulturelle Kommunikation	341
4.2	Operatives Know-how	343
4.2.1	Sprachfertigkeiten	343
4.2.2	Vorbereitung und Koordination	344
4.2.3	Standards, Normen, Geschäftsform, rechtliche und steuerliche Situation	344
4.3	Persönliche Haltungen und Einstellungen	345
4.3.1	„State-of-the-art“-Professionalität	345
4.3.2	Haltungen und Einstellungen	347
4.3.3	Persönliche Identität - Voraussetzung für erfolgreiche internationale Beratung	348
4.4	Internationale Beratung - Business as usual?	350
	Literatur	352

Entwicklungspfade im Markt - aus der Sicht eines engagierten Beobachters und Mitgestalters

<i>Ulrich Schweiker</i>	355
-------------------------------	-----

1	Entwicklungspfad: Zunehmende Integration von OE-Konzepten und -Methoden ins General Management	356
2	Entwicklungspfad: Restrukturierung der Gesellschaften/Wirtschaft	358
3	Entwicklungspfad: Zunehmende Spezialisierung	359
4	Entwicklungspfad: Vielfältige Ausbildungs- und Qualifikations- anforderungen	360
5	Entwicklungspfad: Repositionierung der klassischen Unternehmens- beratung	362
6	Entwicklungspfad: Outsourcing von Nicht-Kernfunktionen	363
7	Entwicklungspfad: Veränderungen auf anderen Beratungsteilmärkten	364
8	Entwicklungspfad: Veränderungen beim Rollenverständnis zwischen Unternehmern, Managern, Beratern	365
9	Entwicklungspfad: Neues Unternehmertum - Wissensarbeit	367
10	Zusammenfassung	368

Autorinnen und Autoren des Bandes	369
---	-----

Autorenregister	373
-----------------------	-----

Sachregister	377
--------------------	-----