

Hauser (Hrsg.)

Fachbuch Wirtschaft

# Worauf Berater achten

Kompetenzen – Methoden – Trends  
in der professionellen Beratung

3., neu bearbeitete Auflage

**Linde**  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Teil 1: Das Fundament professionellen Handelns und persönliche Kompetenzen</b>	
<b>1. Was meinen wir mit „beraterischen Kompetenzen“?</b> .....	15
<b>2. Kompetenzbegriff, Profession, Professionalität, verschiedene Kompetenzmodelle</b> .....	17
2.1. Profession und Professionalität: Wurzeln der Begriffe, heutige Bedeutung, Herkunft des Professionsbegriffs.....	17
2.2. Was heißt daher „professionell sein“ für Berater?.....	19
2.3. Verschiedene Kompetenzmodelle.....	19
2.4. Weitere Definitionen.....	20
<b>3. Kompetenzen, Professionals und beratende Funktionen</b> .....	23
3.1. Was ist professionelle Beratung?.....	23
3.2. Welche Kompetenzen benötigen daher Berater?.....	24
3.2.1. Persönliche Kompetenzen.....	24
3.2.2. Soziale Kompetenzen.....	25
3.2.3. Methodische Kompetenzen.....	26
3.2.4. Fachliche Kompetenzen.....	26
3.2.5. ... und Handlungskompetenz?.....	27
3.3. Wie können beraterische Kompetenzen professionell entwickelt werden?.....	27
<b>4. Methodische Ansätze in der Beratung</b> .....	31
4.1. Eine Geschichte der Beratung.....	31
4.2. Gruppendynamik – Entstehung und Geschichte.....	38
4.3. Prozessorientierte Beratung.....	43
4.4. Der systemische Ansatz.....	45
4.4.1. Was ist ein „System“?.....	45
4.5. Organisationales Lernen in den Organisationswissenschaften.....	51
4.5.1. Die lernende Organisation.....	57
4.6. Humanpsychologische Ansätze, die Transaktionsanalyse.....	59
<b>5. Persönliche Kompetenz, persönliche Ethik</b> .....	65
5.1. Das Menschenbild.....	65
5.2. Ethik und ihr Bezug zu Beratung.....	66
5.3. Persönliche Ethik und Grundhaltungen.....	66
5.3.1. Professionalität und wirtschaftlicher Erfolg: Das ethische Spannungsfeld.....	69
5.3.2. Grundhaltungen.....	74
5.3.3. Zusammenfassung.....	78
<b>6. Unternehmens- und Wirtschaftsethik, Nachhaltigkeit</b> .....	81
6.1. Gesellschafts-, Wirtschafts-, Unternehmensethik.....	83
6.1.1. Wirtschaftsethik.....	85
6.1.2. Unternehmensethik.....	87
6.2. Und in der Beratungspraxis?.....	90
6.2.1. Grundsatzarbeit.....	90



11.4. Konfliktforschung .....	175
11.4.1. Schichtenmodell der Konflikte .....	176
11.4.2. Konflikte in Organisationen .....	179
11.5. Krisen in der Beratung .....	180
11.6. Schlussfolgerungen .....	181
<b>12. Am Ende der Beratung, Evaluation und Abschied .....</b>	<b>183</b>
12.1. Evaluation von Beratungsprozessen .....	183
12.1.1. Evaluationshaltung .....	186
12.1.2. Stellenwert der Evaluation .....	187
12.1.3. Die Basisprozesse .....	187
12.1.4. Phasen und Methoden der Evaluation .....	159
12.1.5. Evaluationsmethoden .....	190
12.1.6. Beobachtung .....	192
12.1.7. Selbstbeobachtung .....	193
12.1.8. Evaluatoreninnen .....	193
12.1.9. Action Research als alternatives Evaluationsdesign der Handlungsforschung .....	195
12.1.10. Prozessbezogenes Evaluationsverfahren mittels „negotiation of the stake holders“ .....	196
12.2. Der Abschied .....	197
12.2.1. Der inhaltliche Abschluss .....	198
12.2.2. Emotionaler Abschied .....	199
12.2.3. Die wirtschaftliche Bedeutung .....	200
<b>13. Wie gewinnt man Kunden und verkauft sich professionell? .....</b>	<b>203</b>
13.1. Der Beratungsmarkt – ein Klientenmarkt? .....	203
13.2. Marktpositionierung vs. Kundenpositionierung .....	204
13.3. Was bedeutet „Beratung verkaufen“? .....	205
13.3.1. Was macht nun den Erfolg beim Verkaufen aus? .....	205
13.3.2. Die Bedeutung der Organisation in der Beauftragungs- entscheidung .....	206
13.4. Worin besteht der Unterschied zwischen Produkt- und Dienstleistungs- verkauf .....	208
13.5. Das Verkaufsgespräch .....	210
<b>14. Die fachliche Kompetenz in den beratenden Berufen .....</b>	<b>213</b>
14.1. Wo komme ich her? (Hans-Georg Hauser) .....	213
14.2. Ein Fazit: Tun & Denken – und das gemeinsam (Dr. Günter Essl) .....	214
14.3. Erfolgsfaktor Mensch (Thomas Lebesmühlbacher) .....	215
14.4. Unterwegs (Peter Ettl) .....	216
14.5. Sparring im Denken (Heinz Goldemund) .....	217
14.6. Faszination Beratung (Manfred Kohlheimer) .....	218
14.7. Kommunikation bestimmt die Qualität unserer Beziehungen (Dr. Martina Berhel-Sailer) .....	219
14.8. Zusammen wachsen (Elmar Egger) .....	220
14.9. Lebendigkeit und Professionalität (Christine Pircher) .....	221

<b>Teil 3: Was Professionals benötigen</b>	
<b>15. Methoden, Werkzeuge, Tools</b> .....	223
15.1. Das Change Laboratory im Kontext einer prozessbezogenen Tätigkeitstheorie.....	223
15.2. Coaching, Mentoring, Supervision, kollegiale Beratung.....	231
15.2.1. Was ist Coaching?.....	231
15.2.2. Coach oder Mentor?.....	233
15.2.3. Was ist Mentoring?.....	234
15.2.4. Was ist Supervision?.....	235
15.2.5. Supervision als Begleitung von Beratung.....	238
15.2.6. Kollegiale Beratung .....	238
15.2.7. Professionalisierung in Coaching, Mentoring, Supervision.....	239
15.3. Systemisches Denken und Zirkularität .....	239
15.3.1. Was versteht man unter „Zirkularität“? .....	239
15.3.2. Wie funktioniert zirkuläres Fragen? .....	242
15.3.3. Doppelbindungshypothese, Metakommunikation und Machtstrukturen .....	243
15.3.4. Was versteht man alles unter „zirkulärem Fragen“?.....	244
15.3.5. Hypothetische Fragen, Wunderfrage .....	245
15.4. Alles aufstellen! Aufstellungsarbeit in Organisationen .....	245
15.4.1. Familien-Stellen (nach Hellinger) und systemische Struktur- aufstellungen – Gemeinsamkeiten/Unterschiede.....	245
15.4.2. Verschiedene Systemische Aufstellungsarbeiten.....	247
15.5. Energetische Psychologie .....	249
15.5.1. Emotional Freedom Technique (EFT) .....	250
15.5.2. Logosynthese .....	252
15.6. Wie gestaltet man lebendige und produktive Workshops?.....	254
15.6.1. Short Cut für produktive und interessante Workshops .....	254
15.6.2. Was ist ein Workshopsdesign? Welchen Nutzen hat es?.....	255
15.6.3. Kriterien für gute Workshopdesigns .....	257
15.6.4. Die weite Welt des Workshopdesigns .....	258
15.6.5. Ablauf der Designerstellung .....	269
15.6.6. Wie sieht ein Workshopdesign aus? .....	271
15.6.7. Arbeit mit dem Design im Workshop .....	271
15.6.8. Trends.....	273
15.7. Großgruppenarbeit .....	274
15.7.1. Open Space .....	275
15.7.2. Real-Time-Strategic-Change (RTSC).....	280
15.7.3. Die Methode „Zukunftskonferenz“.....	282
15.7.4. World Café.....	285
<b>Glossar</b> .....	291
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	309
<b>Anhang: Berufsbilder von drei Landesverbänden</b> .....	321
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	339
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	341

### 3. Kompetenzen, Professionals und beratende Funktionen

*„Ich bin skeptisch gegenüber dem heutigen Trend, Leute durch verschiedene Abteilungen eines Unternehmens zu schleusen, als seien alle Kompetenzen austauschbar. Sie sind es nicht.“*

*(Lee Iacocca)*

Um Professionalisierung, also den Weg zu professioneller Beratung entwickeln, beschreiben und definieren zu können, erscheint es uns wichtig, professionelle Beratung von anderen beratungsorientierten Tätigkeiten und Ansätzen abzugrenzen. Worin unterscheidet sich eigentlich professionelle Beratung von anderen Professionen, vor allem von Dienstleistungen, die z.B. Servicebetriebe anbieten?

„Beratung“ als Begriff ist heute in viele Berufs- und Professionsbilder integriert. Es gibt kaum einen Vertriebs-, einen Dienstleistungsbereich, der nicht „beratungsorientiert“ arbeitet. Wir wollen daher professionelle Beratung von beratungsorientierten Anteilen in vielen anderen Berufen und Professionen unterscheiden – wiewohl Elemente professioneller Beratung tatsächlich in immer mehr Berufe und Professionen Einzug halten. Von professioneller Beratung sprechen wir dann, wenn der Hauptteil der Leistungserbringung in der Beratung besteht, und die Leistung über Beratung definiert wird.

Die enorme Expansion des Beratungsmarktes, die durch eine wachsende innere Differenzierung der Organisationen hervorgerufen und begünstigt wird (*Wimmer 1993*) lässt vor allem die Frage entstehen: Was ist professionelle Beratung? Durch eine zunehmende innere Differenzierung des Angebotes organisationsbezogener Beratungsdienstleistungen (*Wimmer 1993*) und das Fehlen von gesichertem Wissen, welche Wirkung Organisationsberatung in der Praxis zeitigt, ist diese Frage durchaus bedeutsam.

Eine Schwierigkeit, der wir uns hier gegenüber sehen, liegt darin, dass sich in etablierten Professionen berufsspezifisches Wissen in vorgeschriebenen Ausbildungswegen etabliert. Dort werden professionelle Kompetenzen erlernt und wichtige professionelle Standards gepflegt. In der Beratungsbranche ist es noch nicht möglich auf eine differenzierte Professionalisierungskultur zurückzugreifen. Ihr berufsspezifisches Wissen ist erst ansatzweise in Ausbildungswegen kanonisiert.

Bisher findet beraterische Professionalisierung, Ausbildung meist durch die Mitarbeit in einem Beratungsunternehmen sowie die Selbsterfahrung im professionellen Feld statt. Es gibt zwar Kurse (z.B. in Österreich), die auf eine Prüfung, die eine Gewerbeberechtigung zum Ziel hat, hinführen. Das betrachten wir jedoch nicht als eine professionelle beraterische Ausbildung. Dieses Buch hat das Ziel, Professionalisierungswege zu unterstützen, die über die bisher üblichen hinausgehen, um eine Standardisierung zu ermöglichen.

#### 3.1. Was ist professionelle Beratung?

Im Verhältnis zum Markt, den Organisationen kommt professionelle Beratung dann zustande, wenn:

- ein Problem vorliegt, das Beratung induziert
- Bereitschaft beim Klienten besteht, Beratung in Anspruch zu nehmen

- eine Vereinbarung über Ziel, Umfang und Intensität der Beratung zwischen Klient und Berater getroffen wird
- ein Austausch von Leistungen (Beratung gegen Entgelt) vereinbart wird.

Damit grenzen wir professionelle Beratung gegen alle beratungsähnlichen und beratungsintensiven Tätigkeiten, z.B. des Verkaufs, von Serviceeinrichtungen, Call-Center u.Ä., ab.

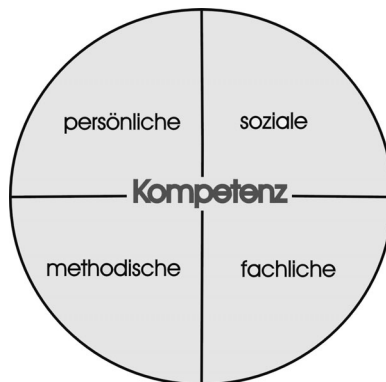
Weitere wesentliche Kriterien professioneller Beratung sind:

- Ausreichende Kompetenz der Berater
- Eine bestimmte Qualität ist vereinbart.
- Eine Evaluierung, Überprüfung der Arbeit ist möglich und wird vereinbart.

### 3.2. Welche Kompetenzen benötigen daher Berater?

Unterschiedliche Autoren (siehe das vorige Kapitel) haben sich über die von Beratern benötigten Kompetenzen die unterschiedlichsten Gedanken gemacht. Aus der Vielzahl an Kompetenzbeschreibungen und Gliederungen haben wir – wie im Vorkapitel beschreiben – unser Kompetenzmodell entwickelt.

Aus unserer Arbeit und unseren Erfahrungen ist dann folgendes Schema der verschiedenen Kompetenzbereiche entstanden:



die 4 Kompetenzfelder

Abb. 1: Die vier Kompetenzfelder

#### 3.2.1. Persönliche Kompetenzen

Die Person der Beraterin, des Beraters steht hier im Mittelpunkt: Wie gehe ich mit mir selbst – im Zusammenhang mit Aufgaben – um? Stimmt meine Work-Life-Balance? Welche Haltungen zu mir, anderen und der Umwelt habe ich? Was sind meine Wertvorstellungen, meine ethischen Grundwerte?

Wie ist mein(e) Selbst-

- -wahrnehmung,
- -einsicht,

- -erfahrung,
- -bild,
- -konzept,
- -bewusstsein,
- -vertrauen,
- -wertgefühl,
- -verwirklichung,
- -wirksamkeit,
- -behauptung?

All das sind wichtige Elemente der persönlichen Kompetenz. Und da sie alle mit „Selbst-“ beginnen, geht es hier wirklich um die Person der Beraterin, des Beraters. Und da diese Fülle an unterschiedlichen Aspekten nicht in *einem, oder auch mehreren* Seminaren gelernt werden kann, ist hier längerfristige Begleitung nötig und sinnvoll. Je früher die Beraterin, der Berater damit beginnt, z.B. schon im Rahmen des Studiums, der Ausbildung, desto „kompetenter“ wird er, sie sein. Und: Persönliche Kompetenz ist die Grundlage für soziale Kompetenz! Denn wer persönlich nicht kompetent ist, wird auch keine soziale Kompetenz erwerben können.

#### 3.2.2. Soziale Kompetenzen

Hierunter verstehen wir das Verständnis und den Umgang mit zwischenmenschlichen Beziehungen und kooperative Formen der Zusammenarbeit. Es geht um die Arbeit in Gruppen, wie man soziale Kompetenz erwirbt und um die Abstimmung der Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Leitern.

Die einzelnen Komponenten, aus denen sich soziale Kompetenz zusammensetzt, sind naturgemäß vielfältig und nicht immer von den Anteilen der persönlichen Kompetenz exakt zu trennen. Folgende Felder lassen sich definieren:

- Der Prozess der Wahrnehmung von Zusammenhängen, bis hin zur Urteilsfindung, sowie mögliche Filter der Wahrnehmung.
- Die zentrale Wichtigkeit von Kommunikation als Fähigkeit, Informationsaustausch auf verschiedenen Ebenen, rhetorische Fähigkeiten und Kommunikationstechniken, sowie Gesprächsführung.
- Umgang mit Konflikten die sich aus der Arbeit ergeben und deren faire Lösung, sowie die Befähigung zum Konfliktlösen.
- Das Verständnis für Gruppenarbeit, deren psychologische Voraussetzungen, Anforderungen an Gruppenleiter und Erwartungen an die Gruppenmitglieder. Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit, eine Unterscheidung von „Gruppe“ und „Team“, verschiedene Aspekte von Gruppen (wie z.B. Normen, Aufgaben, Einfluss, Interessen und Ziele); Macht & Einfluss des Gruppenleiters, Gruppendruck, wie Gruppen gebildet werden, wie sie sich weiterentwickeln, praktisches Problemlösen, Schwierigkeiten und Probleme, Grundsätze für produktive Gruppenarbeit.
- Organisations- und menschliche Bedürfnisse: Hier geht es vor allem um den Versuch eines Brückenschlags zwischen der sozialen Kompetenzentwicklung, der Leistungs-



erbringung und Beziehungsorientierung. Diese Faktoren in einen fairen und gerechten Zusammenhang zu stellen.

Nützliche Hinweise zu diesem Kompetenzfeld, vor allem über die Entwicklung der sozialen Kompetenz im Verhältnis zur Fachkompetenz findet man auch in der Führungsliteratur – so z.B. bei *Blake/Mouton*, Managerial Grid (1994), *Hersey, Blanchard*, Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources (2005); *J. Reddin*, Das 3D Programm zur Leistungssteigerung (1987); *F. Malik*, Führen, Leisten, Leben (2001)

Die Forderung nach sozialer Kompetenz gewinnt immer mehr an Bedeutung. In Zeiten in denen sich Arbeit immer mehr aus den funktionalen Bereichen von Organisationen in den Projektbereich verlagert, wo wenig Zeit für Kontaktaufnahme vorhanden ist, aber das Herstellen schneller Arbeitsfähigkeit immer notwendiger wird, ist diese Forderung nur zu verständlich.

### **3.2.3. Methodische Kompetenzen**

Wir unterscheiden Begriffe wie: „Methode, Technik, Format, Tool“. Ausgehend davon unterscheiden wir verschiedene für Beratung wesentliche, erforderliche Techniken/Methoden:

Arbeitstechniken: als Kompetenz zur Organisation der Arbeitssituation, Vorbereitung der Arbeit, Einstellung zur Arbeit, Informationsmanagement.

Lernen: Beratung organisiert immer Lernprozesse. Die notwendigen Kompetenzen sind daher das Herstellen von Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Die Kenntnis der verschiedenen Lernphasen, ihre Initiierung und Überprüfung.

Führung: wie z.B. Moderationstechnik, partnerschaftliche Führungsmethoden, denn Berater müssen führen können! Verschiedene Führungsrollen, -verhalten. Beratung verstehen wir als eine spezielle Art von Führung.

Problemlösungsfähigkeit: Das methodische Vorgehen in Schritten, in denen neben den Sachproblemen auch damit zusammenhängende Verhaltenssituationen bearbeitet werden.

### **3.2.4. Fachliche Kompetenzen**

Beratung ist immer probleminduziert, d.h. das Klientensystem hat/sieht ein Problem. Dieses kann man so definieren, dass der gewünschte/gedachte Erfolg, das Ziel der Organisation nicht aus eigenen Kräften erreicht werden kann.

Und dabei handelt es sich immer um ein inhaltliches Thema: Markt, Kunden, Mitarbeiter, Fertigungstechnologie, IT-Aufgaben, anstehende oder stattgefundene Strukturveränderungen usw. Berater müssen in der Lage sein, am Problembewusstsein des Klienten „anzudocken“. Wir sehen die fachliche Kompetenz als eine Art „Quellenberuf“, der es ermöglicht, dazu die beraterischen Kompetenzen zu entwickeln. Über die Quellenberufe der Autorinnen und Autoren können sie in Kapitel 14 nachlesen.

Als wichtigen Bestandteil der fachlichen Kompetenz von Beratern sehen wir heute auch das Gesamtverständnis für Organisationen, das über den bekannten systemischen Ansatz hinausgeht. In den Kapiteln 10, 11, 15 beschreiben wir einige Aspekte.

### 3.2.5. ... und Handlungskompetenz?

In vielen Modellen wird *Handlungskompetenz* als eigenes Kompetenzfeld definiert. Wir sehen das als Pleonasmus an, denn *kompetent sein*, hat für uns die Bedeutung *handlungsfähig* zu sein!

#### Unter Handlungskompetenz verstehen wir daher:

Wenn die beschriebenen vier Kompetenzfelder abgedeckt werden, so entsteht **Handlungskompetenz**. Sie ist also das Ergebnis eines Zusammenspiels der vier oben definierten Kompetenzfelder. Wir verstehen darunter die Fähigkeit, die es ermöglicht, an Situationen, die der Berater, die Beraterin in dieser Form noch nie erlebt hat, zielbewusst und schrittweise heranzugehen, entsprechende Konzepte und Modelle zu entwickeln und die erforderlichen Maßnahmen und Handlungen zu setzen.

Damit wird auch deutlich, dass beraterische Kompetenzen nicht etwas klassisch „erlernbares“ sind, sondern die Entwicklung von Fähigkeiten betreffen, die im Bedarfsfall abgerufen werden können, nutz- und einsetzbar sind.

### 3.3. Wie können beraterische Kompetenzen professionell entwickelt werden?

Eigentlich müsste es wie für Piloten riesige Simulatoren geben, in denen Beratungssituationen simuliert und trainiert werden. Nachdem die möglichen Situationen, in die Berater geraten können, noch komplexer als die in einem Flugzeug denkbaren sind, geht das natürlich nicht. Planspiele, Rollenspiele, Szenarienarbeit sind jedoch Schritte dazu, daher auch ein sich immer mehr entwickelnder Teil dieses Simulations-Ansatzes.

Wie bereits erwähnt, sehen viele Professionalität als ein Ergebnis von Praxis-Erfahrungen. Wir haben jedoch den Begriff „Professionalisierung“ auch schon für die Zeit der Ausbildung gewählt, um deutlich zu machen, dass wir es für wichtig halten, dass dieser Prozess möglichst früh beginnt. Verschiedene Studienrichtungen, vor allem an Fachhochschulen, nehmen darauf Bezug. Ein Trend, den wir in der letzten Zeit beobachten können, ist leider gegenläufig zu diesen Überlegungen. Die Menge an praxisorientierten, Persönlichkeit entwickelnden Veranstaltungen geht in manchen Ausbildungsinstitutionen zu Gunsten der methodisch, fachlich orientierten, zurück. Ein Grund dafür ist sicher im Wettbewerb zu sehen, der zwischen praktisch orientierten Lehrinrichtungen, wie den Fachhochschulen und den Universitäten ausgebrochen ist.

Professionalisierung, so wie wir sie beschreiben, gibt daher allen Interessierten Antworten auf die Fragen:

- Wie erwerbe ich die für Professionelle spezifischen Handlungs-(Rollen-)kompetenzen?
- Wie erwerbe ich die für Professionelle spezifischen Methodenkompetenzen?
- Wie entwickle ich meine Persönlichkeit zu einer professionellen Persönlichkeit?
- Und konkret: Was unterscheidet laienhafte Beratung von professioneller?

Wenn wir die im vorigen Punkt beschriebenen Kompetenzen ernst nehmen, so ist nur ein Teil durch herkömmliche Lehrveranstaltungen vermittelbar. Sie müssen in eine Form gebracht werden, die die Merkmale von Professionalisierung berücksichtigt – also Praxis-konnex herstellen, Übungen vorsehen, reflektieren.