



Eva Bamberg · Jana Schmidt  
Kathrin Hänel (Hrsg.)

# Beratung, Counseling, Consulting



HOGREFE



## Beratung, Counseling, Consulting

## **Innovatives Management**

Beratung, Counseling, Consulting

hrsg. von Prof. Dr. Eva Bamberg,

Dr. Jana Schmidt und Prof. Dr. Kathrin Hänel

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif

# Beratung, Counseling, Consulting

herausgegeben von  
Eva Bamberg, Jana Schmidt  
und Kathrin Hänel

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN  
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

*Prof. Dr. Eva Bamberg*, geb. 1951. 1972-1978 Studium der Psychologie in Berlin. 1985 Promotion. 1992 Habilitation. 1993-1994 Vertretungsprofessur an der Universität Jena. 1994-1995 Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie im Deutsch-Dänischen Studiengang Betriebliche Bildung und Management an der Universität Flensburg. 1995-1997 Professur für Angewandte Psychologie an der Universität Jena. Seit 1997 Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie im Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.

*Dr. Jana Schmidt*, geb. 1973. 1995-2001 Studium der Psychologie und Personalwirtschaftslehre in Hamburg. Seit 2000 Referentin Personalentwicklung bei der Lufthansa Revenue Services GmbH in Norderstedt. 2002-2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg, Arbeitsbereich Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie.

*Prof. Dr. Kathrin Hänel*, geb. 1961. 1980-1985 Studium der Psychologie in Berlin. 1993-2001 Wissenschaftliche Assistentin und 2002-2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Hamburg am Fachbereich Psychologie. Seit 2004 Professur für Soziale Kompetenzen und Arbeits- und Selbstmanagement an der Fachhochschule Ludwigsburg, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen.

#### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Toronto · Seattle · Oxford · Prag  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

Umschlagzeichnung: Dierk Kellermann, Osnabrück  
Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten  
Printed in Germany  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN-10: 3-8017-1927-8  
ISBN-13: 978-3-8017-1927-2

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort .....	13
Vorwort .....	15
<b>Anforderungen und Lernprozesse bei der Unternehmensberatung – ein Projekt stellt sich vor</b>	
<i>Eva Bamberg &amp; 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

<i>Jeannine Grimm &amp; Eva Bamberg</i> .....	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 ...?“

<i>Jana Schmidt</i> .....	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 .....	92
3.1 Stichprobe .....	92
3.2 Ergebnisse .....	92
3.2.1 Lernaktivitäten .....	92
3.2.2 Relevanteste Lernaktivitäten .....	94
3.2.3 Lernthemen .....	96
3.2.4 Bezug von Lernthemen und Lernwegen .....	98
3.3 Praktische Implikationen .....	99
Literatur .....	100

## Lernbiografien von Unternehmensberatern

<i>Andrea Behnke</i> .....	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

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	Zeitrahmen .....	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 &amp; 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

<i>Anna Hinz &amp; Kathrin Hänel</i> .....	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 Coaching-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

<i>Angelika C. Wagner, Sabine Podolsky &amp; Monika Prädikow</i> .....	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 &amp; 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 Kaldenkerken &amp; Carla van Kaldenkerken</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

# Grußwort

Der Wandel von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft bringt vielfältige Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mit sich. Diese Veränderungsprozesse lassen nicht nur notwendige Entscheidungen komplexer werden, sie wirken weit in den (beruflichen) Alltag hinein. Die Wissensintensität von Geschäftsprozessen nimmt ebenso zu wie die Notwendigkeit, Kompetenzen zu entwickeln für die Gestaltung und den erfolgreichen Umgang mit Veränderungsprozessen in Organisationen ebenso wie bei den Beschäftigten. Beratung gewinnt in dieser Umbruchsituation zunehmend an Gewicht. Unternehmensberaterinnen und -berater spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt. Sie stehen vor der Herausforderung, nicht nur Mentoren und Begleiter solcher Veränderungen zu sein, sondern zugleich auch Lernende in den von ihnen zu gestaltenden Prozessen. Um in dieser Doppelrolle erfolgreich bestehen zu können, ist der Qualifizierung und dem Lernprozess von Beraterinnen und Beratern hohe Aufmerksamkeit zu schenken. In der Hektik des Beratungsalltags scheint eine systematische, wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit der Kompetenzentwicklung von Unternehmensberaterinnen und -beratern sowie die Frage nach Qualitätsstandards und Qualitätssicherung in diesen offenen Kompetenzentwicklungsprozessen zu kurz zu kommen.

Das Projekt „Untersuchung von Anforderungen und Gestaltung von Lernprozessen bei der Unternehmensberatung (*alubia*)“ hat diese Lücke geschlossen und wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen zu Lernprozessen und Kompetenzaufbau in der Beratung beigetragen. Hierzu sind die Projektleiterin Frau Prof. Bamberg sowie alle Projektbeteiligten zu beglückwünschen. Der Ansatz und die Ergebnisse des Projektes sind nicht nur für die Unternehmensberatungen im engeren Sinne zukunftsweisend. Sie bestätigen zugleich auch die Notwendigkeit einer noch engeren Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen für erfolgreiche Veränderungen und Innovationsfähigkeit und verweisen damit auch auf weitere für die Zukunft dringend notwendige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten.

Bonn, im Herbst 2005

Ursula Zahn-Elliott  
Referatsleiterin I  
„Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“  
Bundesministerium für Bildung und Forschung

