

Inhalt

Vorwort 9

1. Einführung 15

- 1.1 Irritationen der Praxis 15
- 1.2 Grundlagen der Prozessberatung 18
- 1.3 Ein gewagtes Leistungsversprechen 23
- 1.4 Konsequent anders 25

2. Unternehmen und Beratung 29

- 2.1 Unternehmen 30
- 2.2 Führung und Management 33
- 2.3 Konfliktverständnis 38
 - 2.3.1 Konflikt in Form einer Lösung 40
 - 2.3.2 Konflikt in Form eines Problems 41
 - 2.3.3 Konflikt in Form einer Symbiose 41
 - 2.3.4 Das Interventionsmodell 44
 - 2.3.5 Verantwortung für Konflikte 45
 - 2.3.6 Anlässe für Mediation in Unternehmen 47
- 2.4 Veränderungsbereitschaft 48
- 2.5 Funktions- und Rollenklarheit 51
 - 2.5.1 Professionelles Rollenverständnis 52
 - 2.5.2 Klarheit in der Beraterinnenrolle 54
 - 2.5.3 Erfolg von Beratungsdienstleistung 55
 - 2.5.4 Klarheit in der Führungsrolle 57
 - 2.5.5 Konfliktverschärfung durch Führungshandeln 57
 - 2.5.6 Erfolgsfaktor Selbstreflexion 61
- 2.6 Beratungslogiken 62
 - 2.6.1 Notwendigkeit der Situationsanalyse 62
 - 2.6.2 Interventionsrichtungen 66

2.6.3	Logiken der Prozessberatung	68
	Prozesslogik »Verständnis fördern«	68
	Prozesslogik »Akzeptanz fördern«	70
	Phasenmodell der Ergebnisfokussierten Klärung	74
	1. Phase: Auftragsklärung	74
	2. Phase: Arbeitsgrundlage schaffen	74
	3. Phase: Situation erfassen	75
	4. Phase: Lösungen entwickeln	76
	5. Phase: Umsetzung bewerten	76
2.7	Zeitoptimierte Klärungsprozesse	77
	2.7.1 Handlungsgrundlagen	78
	2.7.2 Bedingungen für zeitoptimierte Klärungsprozesse	80
2.8	Das erste Rendezvous von Beraterin und Auftraggeberin	81
2.9	Anschlussfähigkeit von Beratungshandeln	82
	2.9.1 Spannungsfeld zwischen »fremd« und »bekannt«	83
	2.9.2 Spannungsfeld zwischen »sinnvoll« und »machbar«	84
3.	Praxis der Ergebnisfokussierten Klärung	87
3.1	Stärkung der Führungskraft	87
	3.1.1 Kurzcheck zur formal-sozialen Balance	87
	<i>Allgemeiner Hinweis zu den Auswertungsergebnissen</i>	92
	3.1.2 Umgang mit Kritik	92
	3.1.3 Wenn zwei sich streiten, was macht dann der Chef?	93
3.2	Auftragsklärung	95
	3.2.1 Kontakt und Vertrauensaufbau	97
	a) Die Schilderung der Situation durch den Auftraggeber	97
	b) Die Schilderung bisheriger Veränderungsversuche	98
	c) Die Kriterien für ein gutes Ergebnis	98
	<i>Hinweise zur Ermittlung der Erfolgskriterien des Auftraggebers</i>	99
	3.2.2 Prüfung der Stimmigkeit des Führungshandelns	100
	d) Alternative vorhanden	100
	e) Alternative transparent	101
	f) Reflexionsbereitschaft	101
	3.2.3 Entscheidung	102
	3.2.4 Transfer	103

3.3	Coaching der Führungskraft	104
3.3.1	Die Hinführung zum Coachingvorschlag	105
3.3.2	Das Coaching	106
	1) Benennung von negativen Führungseigenschaften	108
	2) Suche nach dem positiven Gegenwert	108
	3) Ableitung von Handlungsalternativen	109
	4) Bezug zur aktuellen Situation herstellen	109
	5) Konkrete Maßnahmen planen	110
3.4	Ergebnisfokussierte Klärung für Berater	110
3.4.1	Ziel und Einsatzmöglichkeit	111
3.4.2	Struktur	111
3.4.3	Auftragsklärung	116
	<i>Das schriftliche Angebot mit dem Leistungsversprechen</i>	119
	<i>Einladung zur zeitoptimierten Klärung</i>	121
3.4.4	Arbeitsgrundlage schaffen (Block A)	123
	1. Schritt: Plan und Rahmen	126
	2. Schritt: Standpunkte	127
	3. Schritt: Entscheidung	128
3.4.5	Situation erfassen (Block B)	129
	4. Schritt: Belastungen	131
	5. Schritt: Wünsche	135
	6. Schritt: Hürden	136
3.4.6	Lösungen entwickeln (Block C)	138
	7. Schritt: Gegenmaßnahmen	138
	8. Schritt: Handlungen	144
	8a: Handlungsangebote machen	145
	8b: Handlungswünsche benennen	146
	8c: Handlungsplan erstellen	147
	9. Schritt: Abschluss	152
3.4.7	Ergebnisdarstellung für die Führungskraft	154
3.4.8	Erfolgsfeststellung	155
	<i>Die Struktur</i>	156
	<i>Die Umsetzung</i>	157
	<i>Rückgabe der Prozesssteuerung an die Führungskraft</i>	160
3.4.9	Hinweise zur Klärung zwischen zwei Personen	161
3.4.10	Hinweise zum präventiven Einsatz	162
3.4.11	Hinweise zu Beraterfähigkeiten	163

3.5	Zeitoptimierte Klärung für Führungskräfte	164
	1. <i>Tragfähiges Vertrauensverhältnis</i>	164
	2. <i>Sicherheit in der Führungsrolle</i>	164
	3. <i>Fördern und fordern von Verantwortungsübernahme</i>	164
	4. <i>Akzeptierender Umgang mit Emotionalität</i>	164
3.5.1	Vorbereitung	165
3.5.2	Umsetzung der neun Schritte	166
	1. <i>Schritt: Anlass und Ziel</i>	166
	2. <i>Schritt: Belastungen</i>	168
	3. <i>Schritt: Wünsche</i>	170
	4. <i>Schritt: Befürchtungen</i>	171
	5. <i>Schritt: Gegenmaßnahmen</i>	172
	6. <i>Schritt: Handlungsoptionen – Angebote</i>	173
	7. <i>Schritt: Handlungsoptionen – Wünsche</i>	174
	8. <i>Schritt: Handlungsplan</i>	175
	9. <i>Schritt: Abschluss</i>	176
3.5.3	Experimentieren Sie	176
3.6	Praxistipps	177
3.6.1	Einsatz der Wut-Wand	177
3.6.2	Umgang mit »Nebelbomben«	179
3.6.3	Umgang mit emotionaler Eskalation	180
3.6.4	Umgang mit »Nicht wollen«	181
	1. <i>Informationsgewinn</i>	182
	2. <i>Entscheidung</i>	183
3.6.5	Umgang mit sozialer Unverträglichkeit	186
3.6.6	Umgang mit dem Gebot des Ausredenlassens	189
4.	Die theoretischen Grundlagen	191
4.1	Kollektive Kompetenzen	192
4.1.1	Kompetenzen und Akteurinnen	192
4.1.2	Konflikte und Probleme	200
4.1.3	Kompetenzen lernen	209
4.1.4	Voraussetzungen für kollektive Kompetenz	210
	1. <i>Abgestimmtes Wirklichkeitskonstrukt</i>	212
	2. <i>Arbeitsfähige Strukturen</i>	219
	3. <i>Situative Relationen</i>	221
	4. <i>Individuelle Kompetenzen</i>	223
	5. <i>Konsequenzenreiche Reflexivität</i>	224
4.1.5	Was (nicht) geht	225

4.2	Rollenklärungen bei externen Begleitprozessen	227
4.2.1	Stimmiges Führungshandeln	227
4.2.2	Souverän handeln	229
4.2.3	Konflikte zulassen	230
4.2.4	Verantwortung übernehmen	232
4.2.5	Matrixorganisation handhaben	234
4.2.6	Veränderung erwirken	236
4.2.7	Ressourcen und Grenzen kennen	239
4.3	Was zwischen dem Team und seiner Begleiterin liegt	242
4.3.1	Methode	243
4.3.2	Verfahren	244
4.3.3	Dienstleistung	244
4.3.4	Profession	247
4.3.5	Professionelle Kompetenz	249
4.3.6	Professionelle Empathie	253
4.3.7	Professionelle Kulturarbeit	260
5.	Anhang	267
5.1	Abbildungsverzeichnis	267
5.2	Glossar	269
5.3	Stichwortverzeichnis	272
5.4	Literatur	275
5.5	Die Autoren	279