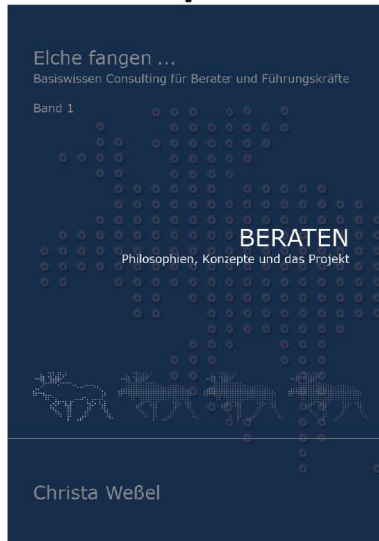


Leseprobe



© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten
978-3-947287-01-7

Bibliografische Informationen der
Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über
<http://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel
Beraten
Philosophien, Konzepte und das Projekt
ISBN 978-3-947287-01-7

Band 1 der Reihe
Elche fangen ...
Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte
ISBN 978-3-947287-00-0

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>
<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel
Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel
Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann
Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



Christa Weßel

BERATEN

Philosophien, Konzepte und das Projekt

Band 1 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für
Berater und Führungskräfte

Weidenborn Verlag Frankfurt am Main

Elche fangen ...

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, triefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes

Elche fangen ...

anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe

Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe *ELCHE FANGEN* sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band *BERATEN* behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil *KONZEPTE* stellt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil *AUFTRAG* erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band *MENSCHEN* lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, *WERKZEUGE*, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Elche fangen ...

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	5
Einleitung	17
I. Konzepte	21
1. Beratung	23
1.1. Consulting – Beratung	24
1.2. Ethische Standards	27
1.3. Evidence-Based	29
Drei Säulen	29
Fragen	30
Kraft	31
Die Königin	31
1.4. Wer wie was ... – die 8+1 W	33
Wozu? – Ziele von Beratung	34
Was? – Aufgaben, Verantwortung, Inhalte	35
Wer berät? – Interne und Externe	36
Warum? – Anlässe	37
Für Wen? – Kunde, Mandant, Klient	37
Wie? – Ansätze und Methoden	38
Wann? – Kurz-, mittel- und langfristig	39
Wo? – Berater gehen zum Klienten	39
Woher? – Vertraut mit Quellen und Fachliteratur	40
1.5. Unternehmen – Organisationen	41

Inhaltsverzeichnis

1.6. Themen in der Beratung	43
2. Philosophien und Ansätze	47
2.1. Organisationales Lernen, Lernende Organisationen	48
Disziplin?!	48
Systemisch	49
Lernen	50
Wir können nicht nicht lernen	51
2.2. Organisationsentwicklung und Change Management	53
Organisationsentwicklung	54
Change Management	54
Sowohl als auch	55
2.3. Wertschätzende Erkundung	57
Leitgedanken	58
Schritte	59
Kernstück: Das Interview	61
Wurzeln in der Wirklichkeit	62
2.4. Prozessorientierung	63
Arten	63
Wege	65
2.5. Agile Methoden	66
Scrum: Lasst uns Rugby spielen	67
Agile Methoden in Veränderungsprozessen	68
2.6. Organisationen neu erfinden	70
2.7. Synopsis: Ein guter Berater macht sich überflüssig	72
3. Beraterin und Berater	73
3.1. Wege in die Beratung	74
3.2. Kompetenzen	75
Fachlich fit	77
Methodisch sicher	78
Gekonnt sozial	79
3.3. Selbstverständnis	80
Fragen Sie sich und andere	80

Ein Gedanke zu „F“	82
3.4. Selbstmanagement	83
Zeitmanagement – Alles ist relativ	83
Mein Kalender	84
Kreativität und Ruhe	85
3.5. Beratungsalltag	87
3.6. Auf der Suche nach dem ersten Job	89
Anforderungen in der Consultingbranche	89
Passen wir zusammen?	90
Was Sie mitbringen sollten	91
Der erste Job	92
Wie finden Sie Ihren (ersten) Job?	93
Fazit	94

II. Der Auftrag 95

4. Das Projekt ... ein Veränderungsprozess 97

4.1. Veränderung ist immer	98
4.2. Veränderung wollen	101
4.3. Die Pfadfinder: Des Pudels Kern	104
4.4. Die Sache mit dem Vertrauen	107

5. Vorbereiten 109

5.1. Klienten finden	111
Produkt, Dienstleistung, Klient	112
Preis	112
Platz	112
Promotion	113
5.2. Die Pfadfinder: Berater finden	115
5.3. Beziehungen pflegen	117
5.4. Angebot	119
5.5. Warten auf Antwort	122
5.6. Ein klarer Auftrag	124

Inhaltsverzeichnis

5.7.	Vertrag	125
5.8.	Honorare	127
	Jan und der Kapitän	127
	Was Berater investieren	127
	Stunde, Tag oder Paket	128
6.	Ziele und Strategien entwickeln	131
6.1.	Der Klient kennt die Lösung	132
6.2.	Zugang finden	134
	Komplexe soziotechnische Systeme	134
	Heute schon gestört?	135
6.3.	Schätze finden	137
6.4.	Ziele	138
6.5.	Von den Besten lernen	140
6.6.	Smart träumen	141
6.7.	Aus dem Alltag heraus	143
6.8.	Die Pfadfinder: Herbstklausur	145
7.	Analysieren	149
7.1.	Schritt für Schritt	150
7.2.	Reflexionen und die Metaebene	153
7.3.	Sie ... die Umwelt	154
7.4.	Akteure außen und innen	156
7.5.	Wir ... das Unternehmen	158
	Der Klassiker: Strukturen, Prozesse und Ergebnisse	158
	Methoden: Auf die Frage kommt es an	159
	„Harte“ und „weiche“ Daten	160
7.6.	Den Klienten verstehen	162
	Offen sein	162
	Muster finden	164
	Pars pro toto – Aus einem Teil das Ganze erkennen	166
	Daten individuell erheben	167
7.7.	Kulturanalyse bei den Maschbas	168

7.8.	Analyse ist auch Intervention	171
	Scheinwelten: Schnelligkeit, die keine ist	171
	Manipulation verhindern	172
8.	Planen	173
8.1.	Design und Architektur	174
	Schätzungen schätzen lernen	174
	Entwerfen	175
8.2.	Ressourcen orientierte Sichtweise	178
	Unnachahmlich, nicht ersetzbar und nicht mobil	178
	Project on the Rocks	179
	Vom Fluch zum Segen: Leere Betten	180
8.3.	Bestandteile eines Plans	182
	Vom Ziel bis zu den Voraussetzungen	182
	Messbar?!	183
	Abnahme von Projektschritten	184
8.4.	Die Pfadfinder: Prozessberatung	185
9.	Durchführen	189
9.1.	Allein und auch immer in Gruppen und Teams	190
9.2.	Ein Weg: Prozessbeschreibungen	191
	Rollen und Aufgaben	191
	Instrumente	192
9.3.	Die Pfadfinder: Patientenpfad	194
	Inhalte	194
	Rollen und Aufgaben	195
	Steuern mit 8+1 W	196
9.4.	Die Pfadfinder: Knappe Expertenzeit	199
9.5.	Die Pfadfinder: IT-plugged	201
10.	Projekte steuern	203
10.1.	Controlling	204
10.2.	Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement	206
	Synergien entwickeln	206

Inhaltsverzeichnis

Dreieck der Qualität	208
Schritte	210
Risikomatrix	212
Eintrittswahrscheinlichkeiten schätzen	214
Schadensausmaßklassen	215
Präventionsplan	217
Die „Bude“ brennt	217
Fehlerkultur und Vorbildfunktion	218
Anpassungen	219
10.3. Die Pfadfinder: Patientenpfade steuern	220
11. Berichten	223
11.1. Berichte als Basis für Entscheidungen	224
11.2. Von anderen lernen	225
11.3. Publikationsstrategie klären	226
11.4. Schritte zum Bericht	227
11.5. Das Wichtigste: Die Zusammenfassung	229
11.6. Berichterstattung steuern	231
11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern ...	233
12. Abschluss und mehr	241
12.1. Erfolg	242
12.2. ... und Scheitern eines Projektes	244
12.3. Kein Ende ohne Abschluss	245
12.4. Die Abschlussreflexion, ein Muss guter Beratung .	247
12.5. Die Abschlussveranstaltung	249
12.6. Die Pfadfinder: Abschluss und weiter geht es . . .	250
12.7. Kontakt zum Klienten halten	252
12.8. Auf zu neuen Themen und Projekten	254
III. Außerdem ...	255
Dank	257

Inhaltsverzeichnis

Quellen	261
Fachliteratur & Co	261
Bücher, Blog & Co	275
Verzeichnisse	281
Begriffe, Leitgedanken, Reflexionen	281
Abbildungen und Tabellen	282
Stichwortverzeichnis	282
Und ...	293

Einleitung



Einleitung

Im diesem ersten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE geht es um die Basis guter Beratung, um Konzepte, und um den Auftrag, der dann zum Beratungsprojekt wird.

Teil I, KONZEPTE, behandelt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung. Berater müssen ihren Klienten erklären können, auf welcher überprüfbaren Grundlage sie arbeiten. Berater werden an ihren Worten und vor allem an ihren Leistungen gemessen. Also brauchen sie solide theoretische Grundlagen. Hieraus und aus ihren Erfahrungen entwickeln Berater im Verlauf ihrer Arbeit ihren eigenen Arbeitsstil.

Wie finden Sie Klienten? Wie findet ein Klient Sie? (Hoffentlich gut.) Im Teil II, DER AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können. Dabei werden Sie die *Pfadfinder*, die *Maschbas* und andere Projekte kennenlernen, denn:

*Grau, teurer Freund, ist alle Theorie,
und grün des Lebens goldner Baum.*
(Mephisto in Faust I, Johann Wolfgang von Goethe)

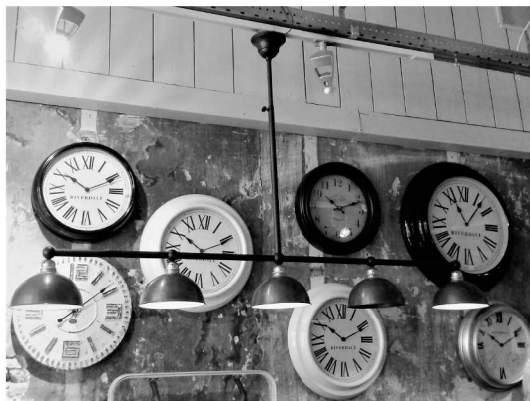
Geschichten sind für Menschen eines der ältesten Mittel zu unterhalten, zu lernen und Identitäten zu bilden. Dieses Buch erzählt von Menschen und Projekten aus dem Gesundheitswesen, der Informatik und dem Maschinenbau. Einige Beispiele kommen ohne den Hintergrund einer bestimmten Branche aus. Die Hauptgeschichte dreht sich um die *Pfadfinder*. Sie erzählt, wie Experten aus einem Krankenhaus externe Beratern finden und mit ihnen zusammenarbeiten. Auftrag und Ziel ist die Beschreibung und

Kalkulation der wichtigsten Geschäftsprozesse des Hauses. In einem Krankenhaus sind dies die Pflege und Behandlung von Patienten. Das, was Hans und seine Gefährten in diesem Projekt erleben, lässt sich ohne Weiteres auf andere Unternehmen und Institutionen übertragen. Eine weitere Geschichte erzählt von den *Maschbas*. Sie erleben eine Umstrukturierung, nachdem ein größeres Unternehmen sie aufgekauft hat. Die Geschichten haben sich aus der Erfahrung entwickelt, die Kollegen und ich im Verlauf unserer Arbeit gesammelt haben. Die Personen, die diese Geschichten inspiriert haben, heißen natürlich nicht Hans, Klara, Hermann, Andreas oder Paul.

Teil I.

Konzepte

1. Beratung



1. *Beratung*

Berater und Consultants beraten Menschen, Gruppen und ein oder mehrere Unternehmen oder andere Organisationen. So weit, so gut. Doch was bedeutet das? In welchen Feldern bewegen sich Berater? Was ist das, ein Unternehmen, eine Organisation? Wie ist es um Ethik und Methoden in der Beratung bestellt? Auf diese Fragen soll dieses Kapitel einige Antworten geben.

1.1. Consulting – Beratung

Es gibt zahlreiche Studiengänge und Schwerpunkte in Studiengängen und Weiterbildungen mit den Themen Beratung, Consulting, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung und Change Management. Viele Berufs- und Fachverbände treten für die Klärung und Abgrenzung dieser Gebiete sowie zur Entwicklung und Einhaltung ethischer und qualitativer Standards ein. Die Begriffe Beratung, Consulting, Berater, Consultant sind jedoch nicht geschützt. Jeder Mensch kann sich Berater nennen und dies mit einer gewissen Berechtigung. Wir alle sind im privaten oder beruflichen Umfeld schon einmal um Rat gefragt worden, möglicherweise weil wir auf einem speziellen Gebiet Erfahrung haben und sei sie auch noch so gering. Außerdem sind wir selbst in der einen oder anderen Form schon einmal beraten worden, als Privatpersonen, als Mitglied einer Firma oder auch als Führungskraft.

Reflexion Beraten werden

Wann und warum wurden Sie beraten? Welche Beratung hat Ihnen etwas genützt? Welche war nicht so gut? Welche war sogar schlecht? Woran machen Sie das fest? Womit haben die Beraterin, der Berater oder das Beratungsteam Sie beeindruckt? Wie beraten Sie andere?

1.1. Consulting – Beratung

Rat sollte auf Wissen und Erfahrung beruhen. Er sollte qualitativ hochwertig sein und sich an ethischen Standards orientieren. Menschen, die Rat suchen, tun dies als Privatpersonen oder als Eigentümer beziehungsweise Leiter eines Unternehmens, eines Vereins, einer Behörde und anderer Organisationen. Sie wollen Rat und Unterstützung von einer Person oder Institution. Beratung ist ein allgemeiner Begriff. Die Übersetzungen ins Englische weist auf die Vielfalt der Gebiete und Arten von Beratung hin. Dazu zählen die Arbeit als Therapeut, Jurist, Ökonom, Techniker, Mentor: *advice, advisory service, consultancy, consultation, consulting, consulting service, counsel, counseling, debate, deliberation, guidance, helpdesk, mentoring, session* (<http://dict.leo.org/>).

Begriff Beratung

Beratung bedeutet, dass der andere sich entscheiden kann. Berater und Consultants unterstützen Klienten in der Umsetzung eines Vorhabens. Die Klienten wählen Berater aus, weil sie fachliche Experten sind, weil sie methodisch sicher sind, beispielsweise im Projektmanagement und Controlling, und weil Berater über eine hohe soziale Kompetenz verfügen – sollten. Der Nutzen für die Klienten besteht in einer effizienteren und effektiveren Verwirklichung ihrer Vorhaben als dies ohne Beratung der Fall wäre.

Im deutschen Sprachraum ist mit Consulting vor allem betriebswirtschaftliche Beratung gemeint. Im Englischen steht Consulting für eine durch fachliche Expertise ausgezeichnete Beratung. Dazu gehören IT-Beratung, Umwelt, Politik und, um ein Gebiet aus der Ökonomie zu nennen, Personalmanagement. In diesem Buch verwende ich vor allem den Begriff Beratung, wobei für mich Consulting in seiner umfassenden angloamerikanischen Bedeutung ein

1. Beratung

Synonym ist. Die Personen, die beraten werden, nenne ich Klienten, da sie nicht – wie ein Kunde – einfach etwas kaufen, sondern mit den Beratern arbeiten. In der Zusammenarbeit lernen beide voneinander, Klient und Berater. Wenn Berater dabei den Satz „Ein guter Berater macht sich überflüssig“ zu ihrer Maxime machen, folgen sie damit einem ethischen Standard.

1.2. Ethische Standards

Grundlage sozialen Handelns sind Werte und Normen. Als Berater entwickeln Sie im Verlauf eine, Ihre Philosophie. Sie arbeiten mit Theorien und Konzepten und folgen ethischen Standards. Gleiches gilt für die Arbeit als Coach. Berufsverbände wie der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU), Institute of Management Consultants USA (IMC USA) und der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) oder der Deutsche Coaching Verband (DCV) formulieren für ihre Berufsgruppen ethische Standards, die für ihre Mitglieder bindend sind. Ärzte, Apotheker, Juristen und Handwerker verfahren seit langer Zeit ebenso. Zu ethischen Standards in der Beratung gehören unter anderem

- Verschwiegenheit und Respekt
- zum Wohle des Klienten zu arbeiten und ihm keinen Schaden zuzufügen
- angemessene Honorare
- die eigenen Grenzen zu kennen und innerhalb dieser zu arbeiten
- die eigenen Fähigkeiten durch Weiterbildungen, Reflexionen, Supervision und Intervision kontinuierlich auszubauen und zu hinterfragen
- mit fundierten Theorien, Konzepten und Methoden im Sinne von Evidenz- (Beweis-) basierter Beratung und Coaching zu arbeiten
- an der Weiterentwicklung von Beratung und Coaching in Praxis, Lehre und Forschung mitzuwirken

1. Beratung

Ethische Standards ziehen sich wie ein roter Faden durch den Alltag von Beratern. Sie werden dabei sehr unterschiedlichen Ausprägungen und Auslegungen begegnen – auch in der Qualität der Beratungsarbeit.

1.3. Evidence-Based

Sätze wie „Ich weiß, dass es gut ist!“ funktionieren nur, wenn Berater ihren Klienten auch darstellen können, warum das so ist. Professionelle Beratung basiert auf erprobten Theorien, Konzepten und Modellen, die Berater weiterentwickeln können und sollen – natürlich wiederum mit fundierten wissenschaftlichen Methoden. In der Beratung geht es oft um das Management einer Organisation von der strategischen Ausrichtung bis zum Umgang mit dem täglichen Herausforderungen. Berater nutzen Managementmethoden und sollten mit dem Evidence-Based Management (EBMa) vertraut sein, zu Deutsch: Beleg-fundiertes Management.

Drei Säulen

Falls Sie schon im oder mit dem Gesundheitswesen gearbeitet haben, kennen Sie wahrscheinlich Evidence-based Medicine, Evidence-based Nursing oder auch Evidence-based Practice (EBP). Bekannt geworden sind sie vor allem durch die Arbeiten von David Sackett und Kollegen. Beachten Sie bitte, dass Evidenz im Deutschen auch das Offensichtliche heißen kann und klären mit Ihren Gesprächspartnern, worüber Sie sprechen.

Evidenz-basierte Praxis (EBP) beruht auf drei gleichberechtigten Säulen. Wissenschaftliche Erkenntnisse bilden eine Säule. Die zweite Säule ist die Berufs- und Lebenserfahrung des Experten, also von Ärzten, Pflegepersonal oder Beratern. Die Lebenssituation und Wünsche des Patienten, Klienten oder Kunden bilden die dritte und letztlich ausschlaggebende Säule. Auf den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus diesen drei Teilen basierend fällen Patient, Klient oder Kunde in Abstimmung mit den Experten eine informierte Zustimmung und damit Entscheidung, englisch informed consent. In der Medizin kann es um die Frage gehen, ob der

1. Beratung

Patient sich einer Operation unterziehen oder Medikamente nehmen will. Alte Menschen stehen vor der Entscheidung, ob sie sich durch einen Pflegedienst oder von Angehörigen versorgen lassen. In einem Beratungsprojekt entscheidet der Auftraggeber, ob eine Organisation alle Mitarbeiter in eine Entscheidung einbeziehen will – dazu gibt es sehr schöne Beispiele bei F. Laloux. Als Kunde entscheiden Sie, ob Sie Produkt A oder B nehmen.

Fragen

Bei der ersten der drei Säulen von EBP geht es um das Eingrenzen und Finden der wissenschaftlich fundierten Quellen, welche die Entscheidungsfindung unterstützen.

1. *Fragen (ask)*: Formulieren Sie das Thema oder Ihr Problem als beantwortbare Frage.
2. *Finden (acquire)*: Suchen und finden Sie systematisch – das heißt in unterschiedlichen Datenbanken – Belege und Beweise. Acquire bedeutet also wissenschaftliche Literaturarbeit. Umberto Eco hat ein schönes Buch dazu geschrieben.
3. *Bewerten (appraise)*: Beurteilen Sie kritisch die Glaubwürdigkeit und Relevanz des Beleges. Evidenz bedeutet sowohl Beweis als auch Beleg; eigentlich gibt es Beweise nur in der Mathematik, also eher: Belege.
4. *Verdichten (aggregate)*: wägen Sie die gesammelten Belege ab und stellen Sie sie zusammen.
5. *Anwenden (apply)*: beziehen Sie die Belege in Ihren Entscheidungsprozess ein.
6. *Einschätzen (assess)*: wägen Sie das zu erwartende Ergebnis dieser Entscheidung ab.

Kraft

Je nach Studienart lassen sich fünf Stufen der Evidenz unterscheiden.

1. Stärkste Evidenz – wenigstens ein systematischer Review auf der Basis hochwertiger randomisierter kontrollierter Studien (engl.: randomized controlled trial, RCT). Review bedeutet hier die Untersuchung mehrerer Studien.
2. Wenigstens ein großes methodisch hochwertiges RCT.
3. Methodisch hochwertige Studien ohne Randomisierung, beziehungsweise nicht prospektiv (Kohortenstudie, Fallstudie, ...).
4. Methodisch hochwertige nicht-experimentelle Studien.
5. Schwächste Evidenz – Meinungen und Überzeugungen von Autoritäten und Expertenkommissionen (ohne transparente Belege).

An dieser Stelle sei ein kurzer Ausflug in die Komplexität von Studien erlaubt.

Die Königin

Randomisierte kontrollierte Studien sind die Königsdisziplin quantitativer Untersuchungen. In RCTs gibt es eine Kontroll- und mindestens eine Interventionsgruppe. Weder die Teilnehmer noch die Intervenierenden wissen, ob die Teilnehmer zur Interventions- oder zur Kontrollgruppe gehören. Dabei ist ein angemessenes Studiendesign zu berücksichtigen.

1. *Beratung*

In der Medizin bedeutet dies, dass Studien niemandem schaden dürfen. Die Appendektomie (umgangssprachlich Blinddarmentfernung) ist ein Beispiel dafür. Alle Patienten mit dem begründeten Verdacht einer Entzündung des Wurmfortsatzes müssen operiert werden. Die Studie darf keiner Gruppe die Operation vorenthalten. Der Vergleich verschiedener Operationstechniken ist jedoch möglich. In der Versorgung einer Region können Sie nicht einer Gemeinde Wasser geben und der anderen nicht. Sie können jedoch verschiedene Arten der Wasserversorgung vergleichen.

Wissenschaftler wie Esther Duflo und Abhijit V. Banerjee zeigen, wie RCTs auch in Bevölkerungsgruppen und mit ökonomischen Fragestellungen funktionieren können. Sie finden die beiden und ihre Veröffentlichungen – derzeit – an der Fakultät für Ökonomie des Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Wie können Sie sich einem Thema, einem Klienten und einem Projekt nähern, es analysieren und damit umgehen? Der erste Zugang ist die Formulierung von Fragen. Wenn Sie systematisch und strukturiert fragen, fällt Ihnen dies von Thema zu Thema und von Projekt zu Projekt leichter. Natürlich muss auch Raum für neue und andere Fragen sein.

1.4. Wer wie was ... – die 8+1 W

Journalisten fragen: Wer (hat) wo wann was (getan) wie und warum? Und woher kommt diese Information? Die sieben W bilden mit „wozu“ und „für wen“ die „8+1 W“:

Wozu was wer warum für wen wie wann wo? Und woher?

Mit „woher“ sind die Quellen gemeint, mit denen Sie arbeiten. Dazu zählen unter anderem Literatur, Dokumente und von Ihnen erhobene Daten, beispielsweise in Beobachtungen, Interviews und durch Umfragen.

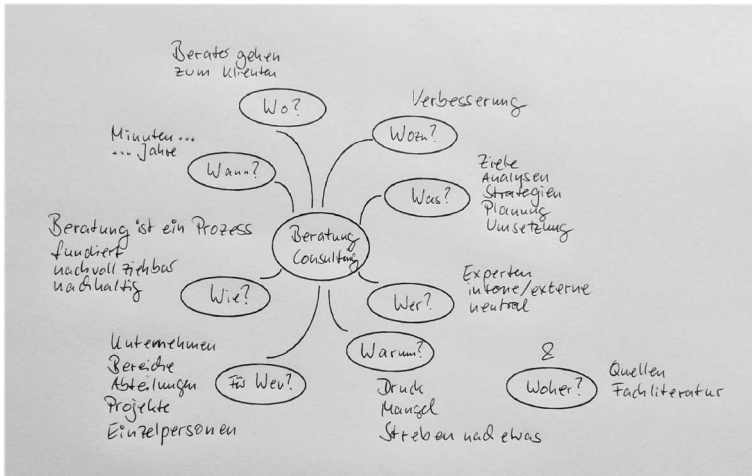


Abbildung 1.1.: Was ist Beratung? 8+1 W

Einsetzen können Sie die 8+1 W, wenn Sie sich ein Thema erschließen, ein Projekt managen, einen Bericht schreiben oder eine Reise

1. Beratung

vorbereiten. Sie finden sicher noch andere Anwendungsgebiete. Im Folgenden nutze ich die 8+1 W für das Thema Beratung.

Wozu? – Ziele von Beratung

Klienten ziehen Berater hinzu, wenn sie sich eine Verbesserung wünschen. Ihre Ziele können dabei ökonomischer, sozialer oder auch ökologischer Art sein. Dabei kann es um Profit, Effektivität, Effizienz, Qualitäts-, Chancen- und Risikomanagement und Personalentwicklung gehen. Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie zu einer Reflexion einladen.

Reflexion Ziele von Beratung aus der Beraterperspektive

Welche Ziele haben Sie als Berater? Verändern sich Ihre Ziele im Verlauf Ihres Lebens? Mit der Art der Projekte? Mit der Art Ihrer Klienten? Falls dies so ist, warum ist das so? Und wie verändern sich Ihre Ziele?

Berater bestreiten mit Beratung ihren Lebensunterhalt, wollen also Geld verdienen. Darüber hinaus wollen sie Aufträge erfolgreich abschließen. Dies dient dem Klienten sowie dem eigenen Ruf und damit der Gewinnung von weiteren und Folgeaufträgen. Schließlich wollen sie von ihren Klienten lernen, denn sie können dieses Wissen in ihrer weiteren Arbeit einsetzen.

Was? – Aufgaben, Verantwortung, Inhalte

Beratung – und damit ein Projekt in der Beratung – lässt sich in vier Grundschritte einteilen.

1. Sie beginnt mit der Festlegung von Zielen, die Klient und Berater im Verlauf immer wieder überprüfen.
2. Es folgt eine Analyse. Dies können Unternehmens- oder Umweltanalysen sein. Berater und Klient führen sie gemeinsam durch, ziehen hieraus Schlüsse und entwickeln mehrere Szenarien mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.
3. Dann entwickelt der Klient unterstützt vom Berater seine Strategie und wählt die zu treffenden Maßnahmen aus.
4. Im vierten Schritt führen Klient und Berater gemeinsam die Umsetzung durch. Dazu zählen auch die Planung und das Controlling, das unter anderem den Erfolg des Projekts überprüft.

Den hier vorgestellten Schritten liegt die Annahme zugrunde, dass der Klient ein Experte für seine Belange ist und der Berater ihn unterstützt. Dieses Motto lässt sich auch auf folgende Art formulieren.

Motto Verantwortung in der Beratung

Der Klient ist für den Inhalt und das Ergebnis verantwortlich, der Berater für den Prozess. Dies bedeutet, dass Berater ihre fachliche Expertise sehr wohl einbringen, vor allem den Klienten jedoch darin unterstützen, seine Ziele zu beschreiben und zu verwirklichen. Mit ihren methodischen und fachlichen Kompetenzen stellen Berater sicher, dass ein Klient sein Projekt umsetzen und seine Veränderungsprozesse durch-

1. Beratung

führen kann. Anders ausgedrückt: Verabschieden Sie sich davon, Kunden und Klienten etwas überstülpen zu wollen.

Zu den Inhalten von Beratungsprojekten können Themen wie Strategie-, Prozess-, Personal-, Kommunikations- und Fachberatung gehören. Zur Fachberatung in der IT zählen unter anderem die Auswahl und Implementierung eines Informationssystems oder Teile davon.

Wer berät? – Interne und Externe

Berater kommen aus den Gebieten Ökonomie, IT, Technik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Soziologie, Psychologie, Philosophie, Medizin und vielen mehr. Externe Berater sind Freiberufler oder Mitarbeiter einer Beratungsfirma. Interne Berater sind Mitarbeiter des Unternehmens. Sie arbeiten in Stabsstellen, wie beispielsweise der Organisations- und Strategieentwicklung, oder im Personalmanagement, Controlling, Qualitäts- und Risikomanagement. Auch Mitarbeiter der IT übernehmen wichtige Beratungsfunktionen. Anders ausgedrückt: diejenigen, die über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg arbeiten, sind oft als Berater gefragt.

Berater können und sollten im Interesse ihrer Klienten handeln und gleichzeitig Neutralität wahren. Es nutzt weder dem Klienten noch dem Berater, wenn dieser innerhalb einer Organisation für einen Teil oder – bei organisationsübergreifender Beratung – für eine Organisation Partei ergreift. Die Wahrung einer neutralen Position ist nicht immer einfach. Regelmäßige Reflexionen mit Kollegen, einem Coach und auch dem Klienten selbst sind dazu hilfreich.

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Dank

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Mit Cord entwickelte ich hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Mit Cord waren Forschen, Lehre und die Betreuung der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die mir seit der Arbeit am „ersten Elch“, dem 2013 erschienenen „Basiswissen Consulting“, und auch schon zuvor wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanage-

ment. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Christa Weßel
Frankfurt am Main 2017

Index

- 4 P nach McCarthy, 111
- 4-D-Cycle, 59
- 5 Triebkräfte nach Porter,
 154, 160
- 8+1 W, **33**, 33, 81, 124, 196,
 207, 227, 235, 248
- ABC-Analyse, **84**, 151, 160,
 216
- Abnahme, **184**, 246
- Abschluss, 98, **245**
 - Abnahme, 246
 - Bericht, 224, **246**
 - Reflexion, 247
 - Veranstaltung, 249
- Abwehr, **107**, 174
- Action Research, 58, 62, 72,
 132, 167, 172
- Agile Methoden, **66**, 100, 177,
 197
- Akquise, 110
- Akteure, 60, **156**
- Alltag, 28, **87**, 137, 143, 179,
 199
- Analyse
 - Arten, 151
 - Reflexionen, 153
 - Schritte, 151
- Angebot, 110, **119**, 224
- Angst, 59, 71, 90, 101, **107**,
 168
- Annahme, 50, **169**
- Ansprechpartner, 113, **151**,
 242, 252
- Appreciative Inquiry (AI),
 57
- Aufgabe, **35**, 43, 108
- Auftrag, 124
 - Anbahnung, 110
 - Bestandteile, 119, **125**
 - Erteilung, 124
 - Klärung, 124
- Auftraggeber, **38**, 125, 175,
 184, 226, 242
- Ausbildung, **74**, 89, 112,
 127
- Ausschreibung, 119
- Auswertung, 133, **151**, 172
- Authentizität, 107

- Balance, **83**, 107, 112, 122,
 174
- Balanced Scorecard (BSC), 39,
 84, 139, 159, 193,
 251

INDEX

- Benchmarking, **140**, 160, 222
- Beobachtung, 33, 151, **161**, 165, 168
- Berater, 6, **74**
 - externe, 7, **36**, 116, 136, 150, 161, 187
 - finden, 115
 - interne, 7, **36**, 74, 106, 116, 136, 146, 150, 161, 187, 202, 205
 - Karriere, 5, **74**
 - Kompetenzen, 75
- Beratung, 25
 - Alltag, 87
 - Anlass, **37**, 119
 - Erfolg, 35, 102, 107, **242**, 251
 - Fach-, 36, **44**, 202, 222
 - Grundschrirte, 35
 - Orte, 39
 - Prozess-, 36, **43**, 185, 191, 202, 222
 - Qualität, 27, **80**, 80
 - Strategie-, 36, **43**, 144
 - sunternehmen, **36**, 74, 119
 - Team, 45, 74, **190**
 - Themen, **43**, 251
- Bericht, 186, 205, **224**
 - Arten, 224
 - Qualitätsmerkmale, **224**, 232
- Berufsverbände, 27
- Beschreiben, 151
- Bewerten, 151
- Beziehung, 5, **38**, 49, 134, 136, 162, 179
 - pfliegen, **117**, 157
- Brainstorming, 252
- Buergerliches Gesetzbuch (BGB), 126
- Business Process Modeling Language (BPML), 192
- Business Process Reengineering (BPR), **44**, 55
- Chancenmanagement (CM), 206
- Change Management, 24, **54**, 137, 159
- Checkliste, 7, **68**
- Coach, 27, **36**, 37, 127
- Coaching, **27**, 39, 42, 75, 136
- Code of Ethics, 80
- Commitment, **108**, 143, 172, 195
- Compliance, **172**, 195
- Consulting, **25**, 42, 89
- Controlling, 7, 35, 98, 150, **204**, 224
- Customer Relationship Management (CRM), **117**, 157
- Daten, 33, 150, **160**, 166
- Datenschutz, 229
- Datensicherheit, 230
- Delphi-Technik, **174**, 207

- Deming, W. Edward, 183,
208
- Demut, 162
- Der Klient kennt die Lösung,
132, 167
- Dialog, **49**, 60, 98, 143
- Dienstleistung, **37**, 41, 111,
138, 242
- Diffusionstheorie nach Rogers,
106
- Diskussion, 49
- Disziplin, 48
- Druse, Bild der, **137**, 163
- Early followers, 106
- Eco, Umberto, 30, **225**
- Effektivität, 205
- Effizienz, 205
- Eintrittswahrscheinlichkeit,
212
- Eisberg-Modell, 163
- Eisenhower-Matrix, 84
- Elche, **5**, 136, 179, 254
- Empathie, **79**, 92, 135
- Empfehlung, 100, **152**, 230
- Empowerment, 103
- Entscheidung, 71, **224**
- Erfolg, 50, **55**, 134, 143, 158,
193, 202, 207, 210
- Ergebnis, 35, **208**
- Ethische Standards, **27**, 42,
90
- Evaluation, 133, **204**
- Evidenz, 29
 Evidence-Based
 Management
 (EBMa), 29
- Evidence-based Medicine
 (EBM), **29**, 195
- Evidence-based Nursing
 (EBN), **29**, 195
- Evidence-based Practice
 (EBP), **29**, 196,
 221
- Evidenz- (Beweis-)
 basierte Beratung
 und Coaching, 27
 fünf Stufen, 31
- Executive Summary, 229
- Experte, **35**, 71
- Explikation, 50
- Exposé, 113, **229**
- Fachberatung, 44
- Facts and Feelings, 248
- Fehler, 5, 136, **218**
- Fence-Sitter-Matrix, 157
- Fence-Sitter-Modell, 157
- Fest, 249
- Fingerspitzengefühl, **135**,
 177
- Fishbowl, 249
- Flow, 85
- Follet, Mary Parker, 82
- Follow-up, 246, **252**
- Forschung, **75**, 162
- Frage, leitende, **117**, 219
- Fragebogen, 161
- Freiberufler, 36, **74**
- fruehe Folgende, 106
- Fuehrungskraft, 6, **75**, 218
- Gesamthonorar, 128

INDEX

- Geschäftsprozess, **63**, 191,
208
- Geschichten, **18**, 50, 58
- Gesundheitswesen, 19, **29**, 78,
104, 115, 144, 175,
180, 185, 192, 194,
199, 201, 215, 220,
234, 250
- Großgruppentechnik, 249
- Gruppendynamik, 245
- Hawthorne-Effekt, 171
- Hierarchie, 66, **70**
Machthierarchie, 71
natürliche, 71
- Honorar, 27, 80, 111, **127**,
246
- Humanismus, 57
- Hypothese, 169
- Identifizieren, 151
- Identität, 144
- Indikator, 140, 151, **182**, 184,
193, 211, 220, 242
- Informed consent, 29
- Intervention, 31, 58, 103,
171
- Interview, 33, **61**, 151, 161,
165, 168
- Intervision, 27, 75, **233**
- Kalkulation, 104, **193**
- Karriere, 5, **74**, 136
- Kennedy, John F., 141
- Kennzahl, 171, **182**, 186, 193,
211, 220, 242
- Kernkompetenz, 90, **159**
- Kernprozess, **64**, 191, 194,
208, 220
- Kick-off, 234
- Klausur, 105, **144**
- Klient, 7, **38**, 111, 132
- knowledge broker, 72
- Kommunikationstheorie, 98,
163
- Kompetenz, **75**
fachlich, **77**, 132
Klient, **132**, 248
methodisch, **78**, 132
sozial, 25, **79**
- Konflikt, 59, 90, **135**
- Konfliktmanagement, **163**,
197
- Kontakt, 252
- Kreativtechnik, 151, 211, **225**,
252
- Kriterien, 151, **182**, 193, 211,
242
- Kultur, 41
Analyse, 159, 162, **168**
Entscheidungs-, 55
Fehler-, 218
Umsetzungs-, 55
Unternehmens-, 144
- Kunden, **37**, 156
-orientierung, 63, **111**
-pflege, **117**, 157, 253
- Leistungskatalog, 192
- Leitfaden, **61**, 166
- Leitlinie, 195
- Lernen, 5, 48, 50, **51**, 107,
133
durch Lehre, 75

- im Team, 51
- kognitiv, 51
- Kompetenz-orientiert, 52
- lebenslang, 37, **76**
- organisational, **48**, 169
- Lernende Organisation, **48**, 147, 159, 195, 234
- Lewin, Kurt, 132
- Machbarkeitsstudie, 8
- Macht, 5, **71**, 136, 162, 179
- Management, 29
- Management Summary, 229
- Managementprozess, **64**, 98, 191, 208
- Mandant, 38
- Manipulation, 172
- Marketing, 84, **111**
- Meilenstein, 39, 124, 146, 175, 205, **231**, 244
- Mentale Modelle, **50**, 54
- messbar, 183
- Metaebene, 153
- Metapher, 70, **137**, 163
- Methoden, 38
- Mitarbeiter, **93**, 156, 247
 - Bedürfnisse, 68
 - einbeziehen, 30, **103**, 166, 197
 - Entwicklung, **48**, 70
 - Klient, 38
 - Potential, 103, **139**, 159
 - Ressource, 150, **159**
 - Wohlergehen, 53
- Modellierung, 192
- Modellierungssprache, 192
- Moderation, 78, **144**
- Module, 192
- Motiv, 141
- multidisziplinär, 45
- Muster, 49, 134, **162**
- Narrative, 169
- Neues St. Galler Management Modell (NSGMM), **53**, 55, 158, 160
- Neutralität, **36**, 162, 247
- Non-Governmental Organizations (NGO), **38**, 41, 156
- Normen, **27**, 137, 150
- Offenheit, 79, **162**
- Open Space, 249
- Organisation, 6, 41
- Organisationales Lernen, **48**, 169
- Organisationsanalyse, 8, 43, 91, **150**
- Organisationsberater, 42
- Organisationsentwicklung, 44, **54**, 172, 177, 197
- Pareto-Regel, **84**, 151
- pars-pro-toto-Prinzip, 166
- Patientenpfad, 65, 105, 115, 145, 192, **194**, 201, 204, 220
- Perkins, Dennis, 5
- Persönliche Entwicklung, **50**, 139

INDEX

- Persona Model, 230
- Personal Mastery, 50
- Personal-
 - entwicklung, 7
- Pfadfinder
 - siehe Gesundheitswesen, 18
- Philosophie, 27, **48**
- Plan, 35, 56, 98, 119, 133, **174**
 - Abnahme, 184
 - Architektur, 175
 - Bestandteile, 182
 - Design, 175
 - Meilensteine, 175
 - Ressourcenorientierung, 178
- Plan-Do-Check-Act-Cycle, 63
- Platz, 111
- Point of no return, 244
- Porter, Michael, 154
- Portfolioanalyse, 207, **211**, 216
- Präventionsplan, 212, **217**
- Preis, 111
- Product People Planet (PPP), **138**, 159
- Produkt, **37**, 111
- Produktentwicklung, 8
- Projekt, 25, 33, **98**
 - Abschluss, 242
 - Architektur, 175
 - Controlling, **182**, 186, 204
 - Erfolg, 242
 - Handbuch, 233
 - Konzept, 120, 184, **185**
 - Plan, 174
 - Scheitern, 244
 - Steuerung, 204
- Prokrastination, **84**, 101
- Promotion, 111
- Proposal, 113, **229**
- Prozess, **63**, 208, 217
 - Beratung, **43**, 191
 - Beschreibung, 66, **191**
 - Kalulation, 104, **193**
 - Kostenrechnung, 193
 - Orientierung, **63**, 160, 191
 - Reorganisation, 190
 - Schritte, 192
 - Steuerung, 193
 - Verbesserung, 8, **63**, 66
- Publikationsrecht, 226
- Publikationsstrategie, 226
- Qualität, 158, **208**
 - Dreieck der, 208
 - Management (QM), **206**, 244
- Randomisierte kontrollierte Studien, 31
- randomized controlled trial (RCT), 31
- Referenz, 113
- Reflexion, 27, 36, 75, 85, 113, 135, 140, **153**, 225, 247
- Reframing, 140

- Reinventing Organizations,
70
- Reputation, **83**, 115
- Respekt, **27**, 80
- Ressourcen, **178**, 195
nicht ersetzbare, 178
nicht mobile, 178
unnachahmliche, 178
- Restrukturierungen, 43
- Retreat, 144
- Risikomanagement (RM), 191,
206, 244
- Risikomatrix, 211, **212**
- Ritual, 245
- Rogers, Everett, 106
- Rollen, **162**, 182, 191, 207,
236
- Salutogenese, 58
- Schätzung, **174**, 174, 211, 214,
216
- Schadensausmaßklasse, 212
- Schein, Edgar, 107, **168**
- Scheinwelt, 171
- Scheitern, 244
- Schieberitis, 84
- Schneeball-Prinzip, 62
- Schreiben, 225
- Schweigepflicht, **27**, 80, 233
- Scrum, 67
- Selbstmanagement, 83
- Selbstverständnis, 41, **80**
- Skizze, 82, **175**
- SMART, **141**, 182
- Softwareentwicklung, **66**,
100
- Sondierungsgespräch, **39**,
119
- Sozioinformatik, 78
- Sprüche, **50**, 61
- Sprache, **192**, 204
- Stärken-Schwächen-Analyse,
207
- Störung, 134
- Stakeholder, 60, **156**, 207
Analyse, 157
Management, **157**, 253
- Standard Operation Procedure
(SOP), 192
- Stellungnahme, siehe auch
Empfehlung, 151
- Strategie, 35, **143**
Beratung, **43**, 144
Workshop, 144
- Struktur, **158**, 208, 217
- Studie, 31
- Studiengänge, 24
- Stundenhonorar, 127
- Supervision, 27, 75, **233**
- SWOT-Analyse, 207
- Synergie, 207
- System, **41**, 134
komplexes, 134
soziales, 44
soziotechnisches, **134**,
162
Störung, 134
Transformation, 134
- systemisch, 44, **49**, 54, 70
- systemisches Denken, **49**, 54
- Szenario, **51**, 230
- Tabu, 5

INDEX

- Tagessatz, 127
- Taktik, 143
- Team, 67, 76, **190**
- Teamfähigkeit, **76**, 90
- Transformation, siehe auch
System, 134
- Traum, 59, **142**
- Trichter, 49

- Uebertragung, 163
- Umfrage, 33
- Umweltanalyse, 150, **154**
- Unified Modeling Language
(UML), 192
- Unsicherheit, **107**, 184
- Unternehmen, 41
- Unternehmensanalyse, 8,
150
- Unternehmenskultur, 144
- Unternehmenssteuerung
prozessorientiert, **63**, 105,
185
strukturorientiert, 63
- Unterstützungsprozess, **65**,
191, 208
- Unvoreingenommenheit,
162
- Use Case, 230

- Veränderung, 43, **53**, 55, 98
Anlass, 62, **104**
Energie, 59, **101**, 141
Impuls, 103
Motiv, **101**, 141
nachhaltig, 44, **137**, 178,
252
- Veränderungsprozess, 98
Architektur, 175
- Verantwortung, **35**, 71, 107,
139
- Versicherung, **126**, 217
- Verstehen, **162**, 201
- Vertrag, 110, **125**, 226
- Vertrauen, 79, 83, **107**, 117,
122, 178, 190, 201,
218
- Vertraulichkeit, siehe auch
Schweigepflicht, 80,
226
- Vielfalt, 190
- Vision, 50, **142**
- Visualisierung, 82, 98, **176**
- Vorbild, 218
- Vorverständnis, 162

- Walk and Talk, **165**, 170
- Wandel, 98
- Ware, 37
- Watzlawick, Paul, 51, 98, **163**,
237
- Web 2.0, 113
- Werkzeugkoffer, 7
- Werte, **27**, 80, 150
- Wertschätzende Erkundung,
57, 72, 138, 140,
167, 172, 177, 219
- Wissen, **75**, 115, 127, 128,
162
- Wissensmakler, 72
- Workshop, **144**, 167, 170

- Ziel, 34, 41, 80, **141**, 141,
150
- Zielgruppe, **38**, 226

INDEX

Zugang finden, 134

Zukunftsbilder, **50**, 54, 142,
143

Zusammenarbeit, 102

Zusammenfassung, 229

Zuverlässigkeit, 80, 205

Zweck, **41**, 182