

# 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 könnenberaterische 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. Evaluatorinnen .....  | 193        |
| 12.1.9. Action Research als alternatives Evaluationsdesign der<br>Handlungsforschung .....        | 195        |
| 12.1.10. Prozessbezogenes Evaluationsverfahren mittels „negotiation<br>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-<br>entscheidung.....                 | 206        |
| 13.4. Worin besteht der Unterschied zwischen Produkt- und Dienstleistungs-<br>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<br>(Dr. Martina Berhel-Sailer)..... | 219        |
| 14.8. Zusammen wachsen (Elmar Egger) .....  | 220        |
| 14.9. Lebendigkeit und Professionalität (Christine Pircher).....                                  | 221        |

**Teil 3: Was Professionals benötigen**

|   |     |
|---|-----|
| <b>15. Methoden, Werkzeuge, Tools</b> .....   | 223 |
| 15.1. Das Change Laboratory im Kontext einer prozessbezogenen<br>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<br>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-<br>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 Workshopsdesigns .....   | 257 |
| 15.6.4. Die weite Welt des Workshopsdesigns .....   | 258 |
| 15.6.5. Ablauf der Designerstellung .....   | 269 |
| 15.6.6. Wie sieht ein Workshopsdesign 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 Cafè.....   | 285 |
| <b>16. Übersicht über die Tools auf der CD</b> .....  | 287 |
| <b>Glossar</b> .....  | 291 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | 309 |
| <b>Anhang: Berufsbilder von drei Landesverbänden</b> .....  | 321 |
| <b>Autorenverzeichnis</b> .....   | 339 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | 341 |