

Michael Loebbert

Systemisches Management

BESSER BERATEN

Beratungsrollen professionell wahrnehmen

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Besser beraten

Michael Loebbert

Besser beraten

Beratungsrollen professionell wahrnehmen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-6343-0 Bestell-Nr. 12073-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6344-7 Bestell-Nr. 12073-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6345-4 Bestell-Nr. 12073-0150

Michael Loebbert

Besser beraten

1. Auflage, September 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Evelyn Sternad, Textwerk Freising

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

»Siehe, mein Knecht hat Erfolg«
(Lied vom Gottesknecht, Jes. 52,13)

Vorwort

Der Prozess des Beratens steht im Mittelpunkt. Biografisch bin ich dafür den Weg des Praktikers gegangen. Der Geschmack für und die Aussicht auf eine bessere Zukunft des Zusammenarbeitens ist zunächst meine Triebfeder. Die Versöhnung von *Humanität* und *Effizienz* ist der Leitgedanke. Mehr Erfahrung schärft dann den kritischen Blick auf das *Handwerk des Beratens*. Als Beratungsperson war ich im inneren Konflikt zwischen dem Ziel, meinen Lebensunterhalt zu verdienen und meine Qualitätsansprüche an Beratung zu verwirklichen. Die Herausforderung, beides miteinander zu verbinden, habe ich angenommen. Einen eigenen Standpunkt für *Professionalisierung und Wissenschaft* habe ich mit meinem berufspolitischen Engagement und als Hochschullehrer für Beratung ausgebildet. Kunst betrachte ich als dritten Blickwinkel auf die Beratungspraxis. Die *Kunst des Beratens* zeigen mir meine Kunden und Klientinnen durch ihre Rückmeldungen. Ästhetische Form und Schönheit nehme ich als Freude am Tun des Beratens wahr. Es ist die gemeinsame Freude der am Beraten beteiligten Personen.

Stellen Sie sich mich, den Autor, gerne als jemanden vor, der in seiner letzten Berufsphase die Eckpunkte seiner Beratungspraxis im Zusammenhang reflektiert. Diese Betrachtung einer längeren Zeitspanne der Veränderung der Beratungspraxis und der Vorstellungen darüber ermöglicht Gesichtspunkte der Selbstverständigung, die im heutigen Diskurs etwas kurz kommen oder nicht thematisiert werden. *Verändern heißt Verbessern*. Die Relation *besser als*, besser als es vorher war, gibt Beratungspersonen und ihren Kunden Orientierung bei der Veränderung von Handeln. Veränderung bekommt dadurch eine gemeinsame Richtung.

Mit *besser als* Selbstoptimierung habe ich keinen Stress. *Bissle besser* ist auch schon ganz gut. Hauptsache, die Richtung stimmt. Den Superlativ *perfekt* strebe ich nicht an. *Etwas besser beraten* wäre aber kein besonders vertrauenserweckender Buchtitel gewesen. Nennen Sie meine Perspektive auf die Tätigkeit des Beratens und ihrer Verbesserung einen *systemtheoretisch-informierten Pragmatismus*. Systemtheoretisch-informiert im Sinne von Handeln als Interaktion, pragmatisch interessiert am Nutzen für die Beratenen.

Vielleicht scheint es etwas unspezifisch und allgemein, Beraten als Tätigkeit in den thematischen Fokus eines Buches zu stellen. Dem Einwand einer Gegenleserin kann ich folgen. Der Bezug von Beraten ist die jeweils *konkrete* Herausforderung und Tätigkeit mit Klienten. Die Vorteile der allgemeineren Darstellung einer gewissen Systematik und dem Anschluss einer feldunabhängigen Praxis überwiegen für mich in diesem Buch. Interessant finde ich im Dialog mit Beraterinnen aus verschiedenen Praxisfeldern die fruchtbare Auseinandersetzung über Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Praktikerinnen lernen voneinander.

Als Fachbuchautor und Berater für Beratung bin ich Dienstleister. Ich habe eine klare Vorstellung vom Leistungsprozess des Beratens und davon, was Menschen und Organisationen im beruflichen Kontext brauchen, um damit erfolgreich zu sein. Die Perspektive von *besser beraten*

ist für mich der rote Faden, der die in den einzelnen Abschnitten des Buches eingenommenen Perspektiven miteinander verbindet. In der gelebten Praxis von Beratungstätigkeiten entfalten sie ihren Zusammenhang und ihre Schlüssigkeit. Wenn Sie sich entscheiden, einige der im Buch beschriebenen Klippen für eine erfolgreiche Beratungspraxis zu umschiffen, haben Sie den Mehrwert für Ihren Kauf und Ihre Bearbeitung schon realisiert. Meine Zuversicht ist es, dass die Lektüre dieses Buches sich darüber hinaus für Sie lohnt und Sie in Ihrer Selbstverständigung über Beratung voranbringt. Auf Ihre Rückmeldung, was sich besonders für Sie gelohnt hat, freue ich mich. Polemiken dürfen Sie für sich behalten.

Michael Loebbert

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 7 |
| Abbildungsverzeichnis | 13 |
| 1 Berufliche Herausforderung | 15 |
| 1.1 Veränderung der Arbeitswelt | 15 |
| 1.2 Vorhaben des Buches | 16 |
| 1.3 Zielgruppe des Buches | 18 |
| 1.4 Mein Interesse am Thema | 19 |
| 1.5 Erwartete Resultate | 19 |
| 1.6 Fokus und Ziel des Buches | 20 |
| 1.7 Brevier als Denkform | 21 |
| 1.8 Gliederung des Buches | 23 |
| 2 Beraten im Beruf | 25 |
| 2.1 Hilfe zur Selbsthilfe | 25 |
| 2.2 Rat geben | 26 |
| 2.3 Kritik des Beratens | 27 |
| 2.4 Beraten als berufliche Aufgabe | 28 |
| 2.5 Beratung als Wertschöpfung | 29 |
| 2.6 Beraten als Dienstleistung organisieren | 31 |
| 2.7 Dienen und Leisten | 32 |
| 2.8 Beraterische Handlungsfelder | 33 |
| 2.9 Komplexitätskompetenz | 34 |
| 2.10 Beratung als Beruf | 35 |
| 2.11 Stufen der Professionalisierung | 37 |
| 2.12 Profession mit Ambition | 38 |
| 2.13 Geschichte des Beratens | 39 |
| 2.14 Trends und Zukunft des Beratens | 40 |
| 2.15 Ethik des Beratens | 41 |
| 2.16 Beratungsgesellschaft | 43 |
| 2.17 Wertbeitrag geht vor Zufriedenheit | 43 |
| 2.18 Nachfrage und Angebote | 44 |
| 2.19 Mehr Wissen ist Macht | 45 |
| 2.20 Grenzen des Beratens | 46 |
| 3 Perspektiven der Praxis | 49 |
| 3.1 Willensbildung | 49 |
| 3.2 Handlungslernen | 50 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.3 | Probleme lösen | 52 |
| 3.4 | Ressourcen im Blick | 53 |
| 3.5 | Persönlichkeitsentwicklung | 54 |
| 3.6 | Beraten als Weisheitslehre und Seelsorge | 55 |
| 3.7 | Verhaltensänderung | 55 |
| 3.8 | Handlungsspielräume | 56 |
| 3.9 | Prozess- und Fachberatung | 58 |
| 3.10 | Coaching in der Beratung | 59 |
| 3.11 | Ratschläge und Empfehlungen | 60 |
| 3.12 | Ratgeberliteratur | 61 |
| 3.13 | Consulting | 62 |
| 3.14 | Personal- und Organisationsentwicklung | 63 |
| 3.15 | Beraten in der Transformation | 64 |
| 3.16 | Können und Wollen | 66 |
| 3.17 | Resonanz | 67 |
| 3.18 | Schulen und Wissenschaft | 68 |
| 3.19 | Pragmatisch beraten | 69 |
| 4 | Beraterisches Handeln | 71 |
| 4.1 | Beraten im Dialog | 71 |
| 4.2 | Pragmatik der Freiheit | 72 |
| 4.3 | Helfende Tätigkeit | 73 |
| 4.4 | Beraten als Interaktion | 74 |
| 4.5 | Formate von Beratung | 75 |
| 4.6 | Beraten in Organisationen | 76 |
| 4.7 | Beratung und ihr Schatten | 77 |
| 4.8 | Sozialer Druck | 78 |
| 4.9 | Sinnfragen | 79 |
| 4.10 | Sprache in der Beratung | 80 |
| 4.11 | Digitale Medien und Künstliche Intelligenz | 81 |
| 4.12 | Beraten als Handwerk und Wissenschaft | 83 |
| 4.13 | Kunst des Beratens | 84 |
| 4.14 | Meine Signatur | 85 |
| 5 | Kunstlehre des Beratens | 87 |
| 5.1 | Vorzugswahl | 87 |
| 5.2 | Selbststeuerung verbessern | 88 |
| 5.3 | Systemisch Beraten | 89 |
| 5.4 | Musteränderung | 91 |
| 5.5 | Zeit der Veränderung | 92 |
| 5.6 | Intervenieren | 93 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.7 | Beratungsprozess steuern | 95 |
| 5.8 | Auftragsklärung im Kontrakt dreieck | 96 |
| 5.9 | Phasen des Beratungsprozesses | 98 |
| 5.10 | Ko-kreative Verbesserung | 101 |
| 5.11 | Wenn Beraten nicht funktioniert | 102 |
| 5.12 | Bescheiden intervenieren | 103 |
| 5.13 | Beraterische Haltung | 104 |
| 5.14 | Aufmerksamkeit neu fokussieren | 105 |
| 5.15 | Psychodynamische Hypothesen | 105 |
| 5.16 | Die gute Geschichte | 107 |
| 5.17 | Dramaturgie des Beratungsprozesses | 109 |
| 5.18 | Beratungsperson als Intervention | 110 |
| 5.19 | Vom Sinn des Beratens | 111 |
| 5.20 | Gesellschaftlicher Kontext | 112 |
| 5.21 | Bildung und Intuition | 113 |
| 5.22 | Beraterische Präsenz | 114 |
| 5.23 | Humor | 115 |
| 5.24 | Selbstberatung | 116 |
| 5.25 | Modelle im Handlungsfeld der Klienten | 117 |
| 5.26 | Methodenmodelle | 118 |
| 5.27 | Theorie des Beratens | 120 |
| 6 | Beraten verbessern | 123 |
| 6.1 | Ambition für Beratung | 123 |
| 6.2 | Das Lernen der beratenden Person | 123 |
| 6.3 | Beraterische Ironie | 125 |
| 6.4 | Fehler in der Beratung | 125 |
| 6.5 | Fehler in der Beratung nutzen | 127 |
| 6.6 | Strategien, um Lernen zu vermeiden | 127 |
| 6.7 | Blinde Flecken der Beratungsperson | 128 |
| 6.8 | Merkmale der besseren Beratung | 129 |
| 6.9 | Supervision und Intervision für Beraten | 130 |
| 6.10 | Beratungssysteme | 132 |
| 6.11 | Moden in der Beratung | 133 |
| 6.12 | Aus- und Weiterbildung für Beratung | 134 |
| 6.13 | Beraten braucht Demokratie | 136 |
| 6.14 | Berufsverbände | 137 |
| 6.15 | Kultur des Beratens | 138 |
| 6.16 | Beratungswissenschaft und -forschung | 139 |
| 6.17 | Beraten als Lebensform | 140 |
| 6.18 | Philosophische Praxis des Beratens | 141 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Leseempfehlungen | 143 |
| Dank | 147 |
| Stichwortverzeichnis | 149 |
| Zum Autor | 151 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------|---|-----|
| Abb. 1: | Regelkreis des Handlungslernens | 51 |
| Abb. 2: | Kontinuum von Prozess- und Fachberatung | 58 |
| Abb. 3: | Der Beratungsprozess und seine Phasen | 95 |
| Abb. 4: | Kontrakt dreieck | 97 |
| Abb. 5: | Spannungsbogen im klassischen Drama | 109 |