

# Beratung im Wandel – Entwicklungslinien und Perspektiven

---

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke  
open doors der Abteilung Fortbildung  
in Hamburg am 4.12.2008

# Wandel der berufsbezogenen Beratung in den letzten 20 Jahren

---

- ❑ Mehr **Beratungsformate** vorhanden als früher
- ❑ **Berater** haben Mehrfachqualifikationen und sind spezialisierter
- ❑ Die **Kunden** und Auftraggeber sind aufgeklärter
- ❑ Es gibt mehr **interne** Stellen für Beratung und für den Einkauf von Beratung
- ❑ Diese haben den **Einsatz von Beratung** in Organisationen professionalisiert (z.B. Geschäftsprozesse entwickelt, Standards und Rahmenbedingungen geschaffen)
- ❑ Die **Theorie- und Konzeptentwicklung** der berufs- und organisationsbezogenen Beratung betrachte ich als im wesentlichen abgeschlossen, die Standards sind ausgearbeitet.
- ❑ Es braucht interne Berater und Führungskräfte, die sie **umsetzen** und Berater, die den state of the art kennen und praktizieren

# Mein Focus

---

- Das Management von Beratung in der Organisation
- Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von externen Beratern, Führungskräften, Internen Beratern und Vermittlern und von Ratsuchen, also Kunden oder Klienten
- Ich unterscheide für diesen Zweck nicht zwischen den einzelnen Formaten der berufsbezogenen Beratung wie Supervision, Coaching, Praxisanleitung oder Karriereberatung – sondern lediglich zwischen berufsbezogener und organisationsbezogener Beratung (OE)

# Was brauchen Kunden und Auftraggeber?

---

- ❑ Beratung über Beratung
- ❑ BeraterInnen, die mehrere Beratungsformate im Angebot haben und die Chancen und Grenzen der Beratungsformate kennen
- ❑ Berater, die vom Kundennutzen und vom Ziel der Beratung her denken
- ❑ Berater, die doppelten Nutzen bieten: Die Expertise mitbringen zum Organisationstyp, der Aufgabe der Organisation und der der Professionals, sowie Expertise zu Standards und Vorgehensweisen der beteiligten Professionen  
und die zweitens Beratungskompetenzen (Aufbau und Steuerung von Beratungssystemen und -prozessen) haben

# Wie gehen gute Beraterinnen vor?

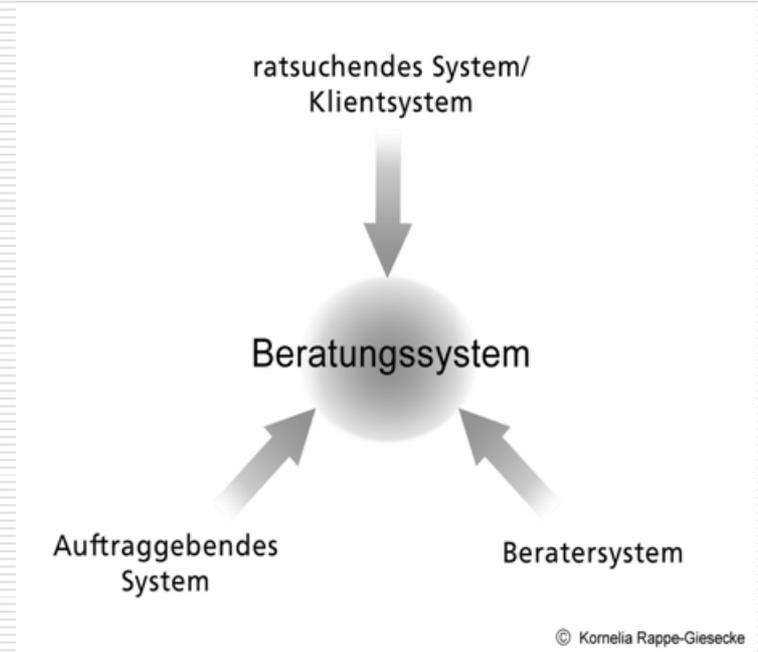
---

- ❑ Sie bieten ein **Sondierungsgespräch** an, sie machen Beratung über Beratung
- ❑ Sie führen eine ‚**Anamnese**‘ durch (Datenerhebung über den Ist-Zustand, über die Ziele)
- ❑ Sie bilden aufgrund ihres Fachwissens und in Interaktion mit dem Kunden eine ‚**Diagnose**‘
- ❑ Sie stellen eine Indikation für Beratung (oder für etwas anderes) und schlagen eine ‚**Maßnahme**‘ vor: Welche Beratungsform, welches Ziel, welche Beraterqualifikationen sind sinnvoll?
- ❑ Sie führen Gespräche mit den Führungskräften, deren Dienst- und Fachaufsicht durch die Beratung tangiert wird
- ❑ Sie schaffen parallel zur Aufbauorganisation ein neues System- das **Beratungssystem**

# Die Schaffung des Beratungssystem

---

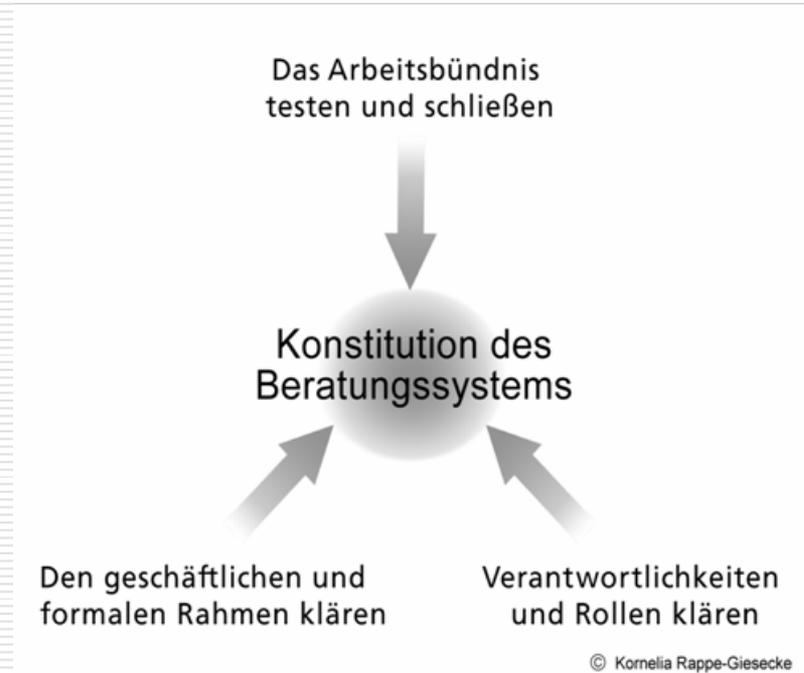
- Das Beratungssystem muss so konstruiert sein, dass es **autonom** genug ist, um eigene Strukturen und Abläufe zu entwickeln. Es muss sich von den es umgebenden Systemen abgrenzen.
- Das Beratungssystem muss so mit den es umgebenden Systemen **verbunden** sein, dass Veränderungen in ihm auch Veränderungen in den umgebenden Systemen bewirken können.



# Die Schaffung des Beratungssystems

---

- ist ein komplexer Prozeß, in dem drei Prozesse gleichzeitig gesteuert werden müssen
- Daran sind alle Gruppierungen beteiligt:
  - Externe Berater
  - Auftraggeber
  - interne Stellen
  - Beratungsklienten



# Beratung in Organisationen als Managementaufgabe

---

Der Einsatz von Beratung in Organisationen braucht ein gutes Beratungsmanagement. Man kann sich am Managementzirkel (McKenzie) orientieren:

- **Planning**: Ziel und Aufgabe der Beratung und den Weg dahin bestimmen
- **Organizing**: Entwicklung der Beratungsarchitektur und des Ablaufs ( Aufbau- und Ablauforganisation)
- **Staffing**: Einsatz von Beratern in den verschiedenen Settings planen
- **Directing**: Steuern des Gesamtprozesses: Führen der Berater, Managen der Steuerungssysteme
- **Controlling**: Ist –Soll Abgleich

Wer ist in welcher Position und Rolle in Ihrer Organisation dafür verantwortlich?

# Organisationsbezogene Beratung braucht dafür insider-outsider –teams

---

## *Typen von insider-outsider- teams*

- Beratersysteme aus internen und externen Beratern
- Beratungssysteme aus internen Beratern und Führungskräften/Projektleitern
- Beratungssysteme aus externen Beratern und Projektleitern
- Beratungssysteme aus internen und externen Beratern und Projektleitern

# Rollen der Manager im insider-outsider-team

---

- ❑ Manager haben mehrere Rollen. Sie sind Auftraggeber, als auch Kunden, als auch interne Projektleiter
- ❑ Manager sind Kooperationspartner für die Planung, Umsetzung und Steuerung des Prozesses: geteilte Projektleitung
- ❑ Manager sind Berater der Berater
- ❑ Manager sind Trainees der Berater

# Perspektiven

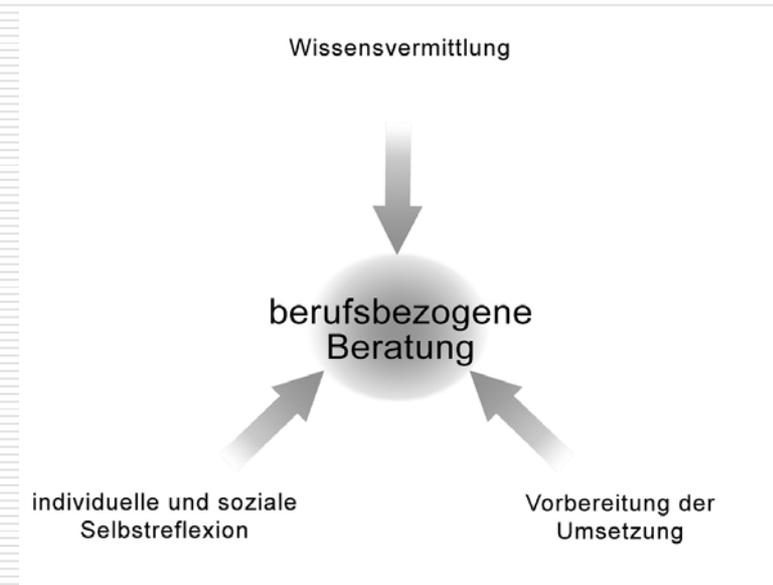
---

- Größere Organisationen sollten ein Beratungsmanagement aufbauen, das den Einsatz von Beratung steuert. Es sollte
  - Rahmenbedingungen (Verantwortlichkeiten und Aufgaben),
  - Geschäftsprozesse für Beratung,
  - Standards für Beteiligung und
  - Standards für die Auswahl von Beratern formulieren.
  - Settings schaffen zur Einbindung der Beratern in die Organisation - Beraterkonferenzen mit Führungskräften einrichten mit zwei Zielen
    - Berater über wesentliche Entwicklungen zu informieren und
    - Sich Feedback über die Prozesse und Besonderheiten der eigenen Organisation holen
  
- Vernetzung zwischen Personal- und Organisationsentwicklungs- und Fortbildungsabteilung schaffen – weil.....

# Perspektiven 2

---

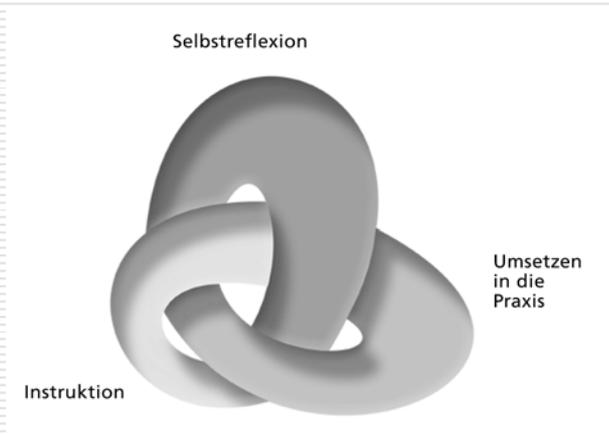
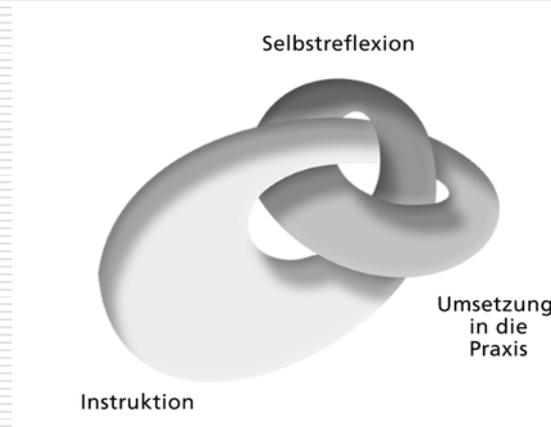
- ....sich die Abgrenzung zwischen Expertenberatung (Fachberatung) und reflexiver Beratung ( Prozeßberatung) auflöst.
- Professioneller Standard:  
Gute Beratung beinhaltet und steuert alle drei Prozesse – und nimmt je nach Anlaß und Ziel unterschiedlichen Prämierungen vor



# Perspektiven 3

---

- Die Trennung zwischen Weiterbildung/ Fortbildung/ Training und reflexiver Beratung wird sich aufheben
- Etwas Neues zu lernen erfordert Umlernen, Verlernen und Vergessen. Dieser Prozeß erfordert die Reflexion der vorhandenen Steuerungsprogramme der Person, des Professionals, der Organisation und der handlungsleitenden Werte der Beteiligten



# Perspektiven 4

---

Die Reflexion über

- die eigenen Werte als Person und Professional;
- die Wert- und Bewertungsmaßstäbe, die sich daraus ableiten;
- die eigenen Grundannahmen und mentalen Modelle;
- den Sinn unseres Tuns, unseren Beitrag zur Gesellschaft und Gemeinschaft - als Professional und Organisation
- sind in einer Zeit des beständigen Wandels, der im Moment wesentlich in der Zerstörung des Vorhandenen besteht,
- die einzige Chance der Selbstvergewisserung und der Selbststeuerung
- sowohl für Einzelne als auch für Organisationen.

Dazu sollte Beratung ihren Beitrag leisten.