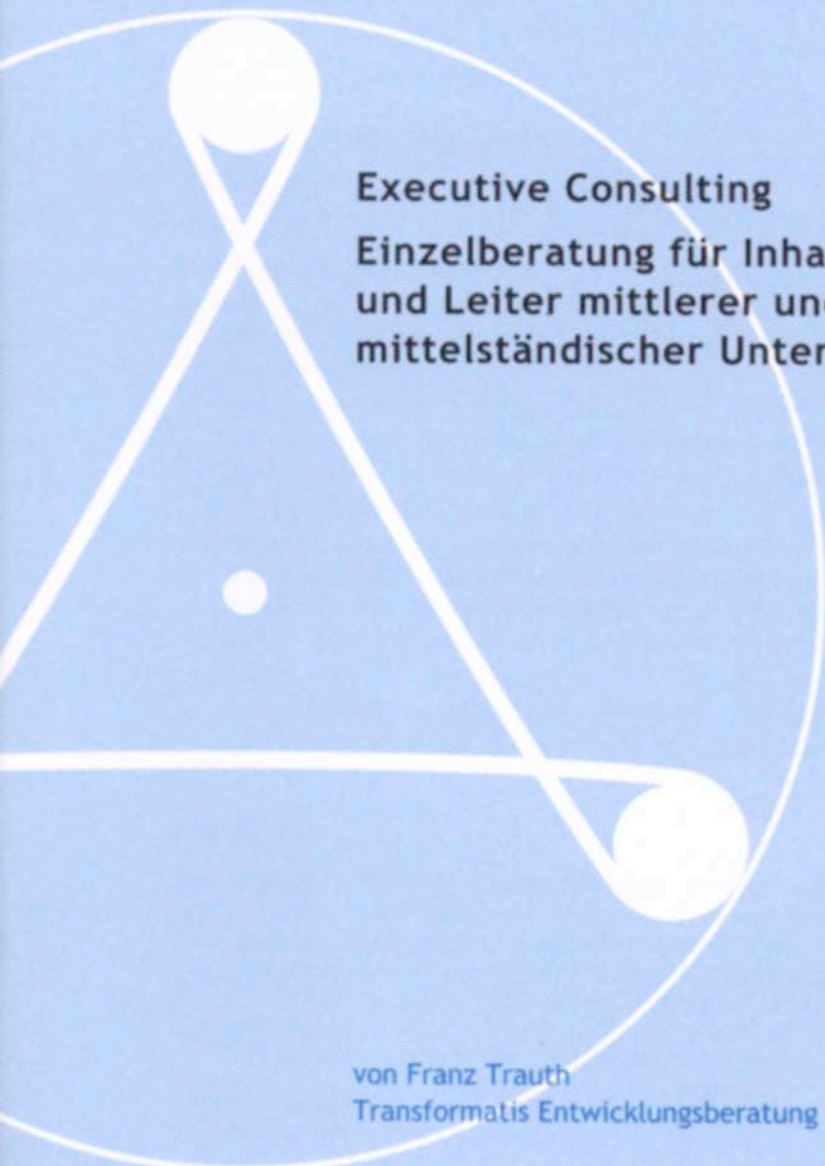


Sonderdruck aus
Human Resource Management
Eine Publikation aus dem Fachverlag
Deutscher Wirtschaftsdienst



Executive Consulting
**Einzelberatung für Inhaber
und Leiter mittlerer und
mittelständischer Unternehmen**

von Franz Trauth
Transformatis Entwicklungsberatung

8.23 Executive Consulting

Einzelberatung für Inhaber und Leiter mittlerer und mittelständischer Unternehmen

von Franz Trauth

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Unternehmer manchmal gerade in Zeiten des Erfolges Gespräche mit einem externen Partner nutzen, um ihre grundlegenden Ziele zu bedenken,
- was Unternehmer in diesen Gesprächen vom Externen erwarten: Keine Antworten oder Lösungen für Probleme, sondern konzentrierte Unterstützung in ihrem Prozess, die eigenen Gedanken zu sortieren und passende Lösungen zu entwickeln,
- wie das „Executive Consulting“ einen Rahmen schafft, in dem der Firmenleiter die Federführung in den Beratungssequenzen komplett übernimmt, alle Fäden in der Hand hält und den Verlauf sowohl inhaltlich als auch zeitlich, in Richtung und Tempo wie in Tiefe bestimmt,
- welche Funktion der Berater in solchen Sequenzen übernimmt, die ganz dem Unternehmer gehören und von diesem bestimmt werden.

Der Autor:

Franz Trauth ist Mitbegründer und Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung. Er berät Führungskräfte in Industrieunternehmen, Dienstleistungsorganisationen sowie in Projekten in Nonprofit-Organisationen und Verwaltungen.

Anschrift: *Transformatis Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn, Mobil 00 49/1 70/3 44 36 54, Tel. 00 49/61 74/6 26 32, Fax 00 49/61 74/6 26 55, eMail: transformatis@t-online.de*

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	3
2 Auf der Erfolgsspur Beratung suchen?	3
3 Die Ambivalenz des Erfolgs – Ein Beispiel	5
3.1 Die Story	5
3.2 Drei ambivalente Wirkungen des Erfolgs	6
3.3 Schlussfolgerungen	9
4 Das Executive Consulting	10
5 Die Haltung des Beraters im Executive Consulting	11
6 Die Themen im Executive Consulting	14
7 Inhalte und Verlauf: Denken, Fühlen und Wollen in ihrem Zusammenspiel	16
8 Die Struktur des Beratungsprozesses	17
8.1 Die Struktur des Prozesses in der klassischen Beratung	17
8.2 Die Struktur des Prozesses im Executive Consulting	19
9 Der Abschluss der Beratung	22
10 Fazit	24
Literatur	25

1 Einleitung

Unternehmensführung erscheint immer mehr als echte Kunst – heute vielleicht mehr denn je. Die Zukunft gestalten, die Regeln des Marktes mitdefinieren, das Neue vorwegnehmen, die Gegenwart von der Zukunft her kontrollieren und parallel dazu sowohl das laufende Geschäft aufrecht erhalten als auch die Systeme und Verhaltensweisen aufbauen, die das Neue ermöglichen und stützen sollen.

Ein Bild, wie es uns ein Unternehmensführer einmal beschrieb: *Wir bewegen uns wie Artisten, die mit ihren Beinen auf zwei Pferden stehen, dem operativen und dem strategischen. Wir halten uns erfolgreich oben und genießen es, zwei Pferde zugleich zu dirigieren. Darüber hinaus helfen wir unseren Managementteams, ebenfalls oben zu bleiben, das Tempo ihrer eigenen Pferde in Abhängigkeit vom Tempo der anderen Manager zu bestimmen und mit den beiden eigenen Pferden und den anderen Managern das Ziel zu erreichen.*

Für Manager und die Unternehmer im klassischen Sinn – die Gründer und Leiter von kleineren, mittleren und auch mittelständischen Unternehmen – und die Newcomer an der Spitze der Start-ups scheint es auf den ersten Blick oft gar keine zentrale Frage, wie sie selbst auf beiden Feldern handlungsfähig bleiben und wie sie ihre unterstellten Manager, ihr Unternehmen handlungsfähig und wirksam halten. Mancher würde antworten: Es geschieht einfach.

Die hohe Kunst der Unternehmensführung

2 Auf der Erfolgsspur Beratung suchen?

Gerade weil die Dynamik der Neuen Märkte auch die old economy ansteckt, sind heute Erfolgsfaktoren aus beiden Welten zu realisieren: Sowohl die klassischen Erfolgsfaktoren des physischen Geschäfts als auch die durch die Informations- und Kommunikationstechnologie neu definierten. Besonders wenn Wettbewerbsvorteile täglich zu verteidigen und Geschäftsmodelle in immer kürzeren Abständen anzupassen oder gar neu zu erfinden sind, richten sich die Blicke

Klassische und neue Erfolgsfaktoren

Der Firmenleiter macht den Unterschied

und Erwartungen auf den Firmenleiter. Viele an der Spitze mittlerer und mittelständischer Unternehmen kennen diese Herausforderung – und genießen sie.

Denn diese Führungskräfte sind unabhängige Menschen, die sich von anderen nicht leicht beeindrucken lassen, sondern eher andere beeindrucken, anderen imponieren und sie hinter sich scharen.

Zum einen gewinnen solche Firmenleiter durch ihre Persönlichkeit, ihren Blick für die großen Linien und Zusammenhänge, durch ihre Fantasie und Risikofreude sowie ihre Überzeugungs- und Durchsetzungskraft. Diese Führungsqualitäten stehen besonders in Zeiten tief greifenden Wandels hoch im Kurs.

Zum anderen überzeugen sie durch ihre hohe fachliche Kompetenz und Neugier. Sie sind Experten in ihren Branchen, haben eine präzise Kenntnis des Marktes, der Konkurrenz, der Produkte und Technologien. Sie stellen die maßgeblichen Fragen und wollen alles wissen, was mit ihrem Unternehmen und dessen Produkten zusammenhängt.

Exzellenz durch Führungsqualität und Sachwissen

Wenn sie ihre Führungsqualitäten und ihr Sachwissen verschmelzen, laufen sie zur Hochform auf: Sie entwickeln Visionen, legen es darauf an, die Zukunft möglichst mitzuprägen (statt nur vorauszuahnen) und verfolgen ihre Ziele aggressiv. Denn sie sind zugleich Menschen der Tat. Nach außen suchen sie den Wettbewerb, wollen gegen Konkurrenten gewinnen und betrachten dies nicht als Spiel. Im Gegenteil: Sie konzentrieren sich voll auf dieses Ziel und kämpfen dafür, hart und unerbittlich, mit unermüdlicher Kraft und Energie. Im Inneren ihres Unternehmens setzen sie alles in Bewegung: Menschen und Dinge, Strukturen und Systeme. Mit ihrer großen persönlichen Ausstrahlung und ihrer Überzeugung, dass Worte Berge versetzen können, inspirieren sie andere Menschen, bauen sie eine „Gefolgschaft“ auf.

Von ihren Mitarbeitern werden sie respektiert und bewundert, manche sogar verehrt und geliebt, andere nur geduldet oder wegen ihres Erfolgs zwangsläufig geachtet. Doch ihr Erfolg entfaltet auch bei ihnen selbst – nicht nur auf Seiten ihrer Mitarbeiter – ambivalente Wirkungen.

3 Die Ambivalenz des Erfolgs – Ein Beispiel

3.1 Die Story

Nick Nadler, ein über die Maßen erfolgreicher Firmenleiter, beschrieb uns – in leichter Ironie, aber doch präzise – drei Effekte, die sich bei seinen Managern nach und nach nahezu unauffällig einstellten. „Sie beginnen dich zu verehren und gehen dadurch auf Distanz zu dir. Dann bekommt man immer seltener offene und ehrliche Einschätzungen: In kniffligen Situationen schauen sie nicht mehr auf die Sachlagen, sondern nur noch auf mich und versuchen herauszufinden, was ich denke. Schließlich fangen sie an, Probleme von mir fern zu halten, also zu unterdrücken.“

Betrachten wir am Beispiel von Nick Nadler etwas näher, wie sich diese Effekte einschleichen. Denn sie scheinen uns typisch, da sie uns in der Beratung immer wieder begegnen.

Nadler war 42 Jahre, als er nach einer steilen Karriere in einem internationalen Konzern seinen Ausstieg in die Selbstständigkeit plante. Zur gleichen Zeit suchten die vier Eigentümer eines mittelständischen Familienunternehmens einen neuen Topmanager. Sie engagierten Nadler als alleinigen Geschäftsführer und betrauten ihn mit einer zweiseitigen Aufgabe: Das Unternehmen aus seiner existenzbedrohenden Krise herausführen (durch grundlegende Restrukturierung der Firma und Entschlackung der Kernprozesse) und es für einen Verkauf herrichten.

Nadler wurde von der Familie als Sanierer angekündigt und mit weit gehenden Vollmachten ausgestattet. Beim Management hielt sich die Begeisterung über sein Kommen in überschaubaren Grenzen. Die Mitarbeiter begannen sich schnell zu formieren.

Nadler war schon damals ein umsichtiger Manager und hatte auch in seinem alten Konzern eine kleinere Reorganisation erfolgreich abgeschlossen. Obwohl die Zahlen des Familienunternehmens verheerend und die Situation ziemlich verfahren waren, konzentrierte er sich eher auf die Menschen als

**Als Sanierer
von außen
geholt**

**Die Suche
nach Mitspie-
lern auf allen
Ebenen**

Nadler schafft die grundlegenden Wende

auf die Zahlen und setzte alles daran, Manager und Mitarbeiter für die tiefe Kurskorrektur zu gewinnen.

Nadler hat den turnaround geschafft, das Unternehmen neu strukturiert, die nötigen internen Führungs- und Steuerungssysteme implementiert, alte Produkte und Dienstleistungen deutlich verändert und gänzlich neue eingeführt. Auf seine beiden ersten Jahre mit roten Zahlen folgten bisher fünf mit jedes Mal besseren schwarzen Zahlen, in einem Markt seit gut zehn Jahren stagnierenden Umsätzen. Die Familie hat ihr damaliges Ziel, das Unternehmen zu verkaufen, längst fallen gelassen.

Nadler repräsentiert perfekt Erfolg und Produkte des Unternehmens

Heute, in seinem achten Jahr, verkörpert er das Unternehmen wie kein anderer, mehr noch als der Familienclan. Die strategische Neuausrichtung ist eng verbunden mit seiner Leistung und seinem Namen. Seine Mitarbeiter bewundern ihn. Viele können sich die Zukunft ihres Unternehmens ohne ihn nicht vorstellen. Sie halten ihn, seinen Instinkt für den Markt, sein Gefühl für Produkte für unverzichtbar. Das Management beschreibt ihn als den Retter, der wieder Spirit ins Unternehmen gebracht hat. Sie verdanken ihm ihre Position und erhebliche Einkommenszuwächse.

Nadler findet intern keine wirklichen Gesprächspartner mehr

Und doch: In seinem 5. Jahr – übrigens dem mit der höchsten Ertrags-Zuwachsrate in der langjährigen Firmengeschichte – merkt Nadler, dass er in seinem Unternehmen keine echten Gesprächspartner findet, um eine kurzfristig anstehende fundamentale strategische Weichenstellung für das Unternehmen zu besprechen. Das obige Zitat von Nadler stammt aus dieser Zeit. Was geschah im Detail?

3.2 Drei ambivalente Wirkungen des Erfolgs

1. Ambivalenz des Erfolgs

Die Managementgruppe beginnt Nadler zu verehren und geht dadurch auf Distanz zu ihm

Die Managementgruppe schreibt Nadlers Engagement den Erfolg nahezu komplett zu. Er konnte das Marktgeschehen lesen, die künftigen Erfolgsfaktoren entschlüsseln und das Unternehmen darauf ausrichten. Er entwickelte ein neues Geschäftsmodell, gewann immer mehr Menschen für seine

Sicht des Geschäfts und ist heute so weit, dass die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte über das Geschäft so denkt wie er.

Es ist ihm gelungen, die völlig zerstrittene Managementebene zur Kooperation untereinander und mit ihm zu bewegen. Der turnaround und die ausgesprochen erfolgreichen Jahre danach haben den Zusammenhalt in der Managementgruppe gefestigt. Sie definiert sich zunehmend über Nadler und den primär ihm zugeschriebenen Erfolg, verehrt ihn und schafft dadurch eine enorme Distanz zu ihm.

Nadler erhält immer seltener offene und ehrliche Einschätzungen

2. Ambivalenz des Erfolgs

Natürlich ist Nadler in den grundsätzlichen Dingen bestimmend und bestimmt, doch seine Umgebung bescheinigt ihm respektablen Umgang mit Diskussionspartnern, Kritikern und Kritik. Die Zurückhaltung wird anders begründet:

Die einen, kritischen Köpfe im Topmanagement und auf den nächsten Ebenen, relativieren ihre zu manchen Themen kritischen Einschätzungen und Bedenken angesichts der Euphorie des Unternehmenserfolgs vor sich selbst. Sie bringen sie nicht mehr in die Diskussionen ein, denn sie gehen davon aus, dass Nadler diese Punkte längst bedacht hat. Zwei Kommentare aus dem Kreis der Managementgruppe unterstreichen dies: *„Nadler, der weit blickende Stratege, hatte bisher noch immer das richtige Gespür und wenn er in den letzten Jahren auch nur auf die Hälfte unserer Zweifel gehört hätte, wären wir längst nicht so erfolgreich.“ Und weiter: „Im Gegenteil, Nicks Erfolg hängt doch gerade damit zusammen, dass er mit seinen bisherigen Einschätzungen und Entscheidungen gegen unsere Skepsis immer Recht behalten hat.“*

Die anderen gefallen sich angesichts der Erfolgssträhne in der Selbsttäuschung, alles richtig zu machen, und entwickeln eine gewisse Arroganz. Sie nehmen Warnsignale gar nicht wahr und übergehen Zweifel ihrer Mitarbeiter.

In Diskussionen mit Nadler versuchen beide Gruppen herauszufinden, was er denkt, um ihn dann in seinen Einschätz-

zungen zu bestätigen. Letztlich sind sie damit bisher exzellent gefahren.

3. Ambivalenz des Erfolgs

Die Mitarbeiter fangen an, Probleme von Nadler fernzuhalten, also zu unterdrücken

Der Erfolg von Nadlers Unternehmen ist in den ersten fünf Jahren im Wesentlichen durch schnelles Wachstum in die gleiche Richtung – durch ein Mehr desselben – getragen. Unter solchen Umständen geraten strategische und transformativische Entscheidungen gewöhnlich in allen Firmen an den Rand, zu Gunsten des internen Aufbaus: Oft kommt es – wie bei Nadler – vor allem darauf an, die internen Bedingungen für schnelles Wachstum rasch zu organisieren, also etwa genug Leute einzustellen, Technologie verfügbar zu machen oder auch neue Gebäude und Anlagen zu errichten. Menschen, die solche Entwicklungen steuern und unter Kontrolle halten können, steigen auf und prägen über kurz oder lang das interne Klima: Die höchste Wertschätzung erfährt das Mittelmanagement, wenn es berichten kann, dass es keine echten Probleme gibt. Also dringen keine mehr nach oben.

In der Tendenz läuft dies darauf hinaus, dass der Leiter – in Nicks Worten und Erleben – *„von Teilen der Realität des Unternehmens, im Innern wie nach außen, abgeschottet wird“*. Ein Vorstand eines anderen Unternehmens ging einmal so weit, die Sicherheitsschleuse vor der Vorstandsetage und das Panzerglas seines Dienstwagens als Symbole für dieses Abgeschottetsein zu interpretieren. Wie Nadler sind gerade in Zeiten von Partnerschaft und Teamarbeit viele Inhaber und Leiter mittlerer und mittelständischer Unternehmen ganz auf sich selbst angewiesen. Die grundlegenden Entscheidungen und Weichenstellungen hängen an ihnen allein. Vor allem, wenn es ums Ganze geht, sind sie es, die große Verantwortung tragen, Macht einsetzen und die nötigen Entscheidungen treffen, im Wissen, dass das Schicksal vieler Mitarbeiter davon abhängen kann, ob sie richtig waren oder nicht. Dies erledigen sie ohne Schuldgefühle, im Gegenteil, sie genießen es.

Gleichwohl sind solche Entscheidungsprozesse selten einfach zu handhaben. Denn das Ganze hat zwei Seiten, die sich wechselseitig beeinflussen.

3.3 Schlussfolgerungen

Auf der einen Seite geht es darum, Unmengen von Informationen zu ordnen und zu verarbeiten sowie komplexe Sachverhalte schnell intuitiv richtig einzuschätzen. Dafür beobachtet man die Konkurrenz, blickt nach innen wie nach außen und zieht Analysen zu diversen strategischen wie operativen Aspekten heran.

Dazu kommt immer die persönliche Seite des Firmenleiters. Viele haben ein Gespür dafür, dass neben Kennziffern zu Größenvorteilen, Marktanteilen, Innovationsraten und Kosten auch die persönlichen Bewertungen, die eigenen emotionalen Reaktionen auf die Herausforderungen eine Rolle spielen. Denn oft ist die persönliche Identität von der jahrelangen Arbeit nicht zu trennen. Manche – wie z.B. der langjährige CEO von Intel – gehen noch weiter und sagen, eigene Erfahrungen und die von Kollegen reflektierend: *„Wenn ein Unternehmen vor tief greifenden Veränderungen steht, wird die objektive Analyse fast immer hinter persönlichen und emotionalen Reaktionen zurücktreten“* und: *„Wie ein Unternehmen den Prozess gestaltet, mit einem strategischen Wendepunkt fertig zu werden, hängt überwiegend davon ab, wie das Management emotional auf die Krise reagiert.“* (Grove 1996, Seite 137).

In solchen Phasen der Weichenstellung – Krise nicht dramatisch, sondern als mit Risiko und Chance verbundene Option verstanden – wenden sich Unternehmensleiter des öfteren bestimmten Typen von Fragen zu, die ansonsten in der Hektik des Alltagsgeschäfts, unter Listen mit „To do’s“ zur konkreten Umsetzung, unterzugehen drohen. Sie halten inne, um bestimmte Themen zu bedenken, ihre wichtigsten Ziele – nicht die aktuellen issues und objectives – zu prüfen.

Unternehmensleiter wie Nadler nutzen dazu gelegentlich das Gespräch mit einem externen Partner. Doch gleich vorweg:

Die objektive Analyse hat oft nur sekundäre Bedeutung

Die persönlichen Reaktionen des Leiters geben den Ausschlag

Reflexionen und Gespräche mit einem externen Partner

Kein Coaching

- Sie suchen kein Coaching (Hall 1999), von Schreyögg (1995) klassisch definiert durch die beiden Funktionen „Personalentwicklung‘ und ‚Unterstützung für Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg 1995, Seite 9), wobei in letzterer der Coach „die Rolle eines ‚Therapeuten für berufliche Fragen‘ (übernimmt)“ (Schreyögg 1995, Seite 63). Denn wer sollte Unternehmensleitern zeigen, wie man tief greifenden Wandel besteht? Wer hat es selbst schon durchgemacht und wer kennt die besonderen Fallen, die in ihrer konkreten Situation zu umgehen sind? Zum andern klingt vielen bei „Coaching“ die Aufforderung mit, sich zu ändern, was gerade erfolgreiche Unternehmensleiter wie Nadler zumindest belächeln würden.
- Sie sind auch nicht besonders begierig darauf, von anderen zu lernen, sondern vertrauen generell und gerade in schwierigen Situationen lieber ihren eigenen Stärken.

Ihrem ausgeprägten Streben nach Unabhängigkeit kommt eher eine Form der Beratung entgegen, in der sie in Gesprächen mit Experten ihre Gedanken sortieren und neues Wissen gewinnen können.

4 Das Executive Consulting

Kennzeichen des Executive Consulting

Das Executive Consulting schafft einen solchen Rahmen, in dem ein Unternehmensleiter mit einem Sparringpartner außerhalb des Unternehmens bestimmte Themen reflektieren und seinen Fragen nachgehen kann. Das Besondere dieser Art der Beratung liegt in Folgendem:

1. Der Unternehmer bestimmt die jeweiligen Beratungssequenzen komplett. Er spricht Themen seiner Wahl an und behält die Federführung in der Bearbeitung. Bei ihm liegt auch die Verantwortung für Tempo und Richtung der Themenbearbeitung. Er weist den Weg und führt, der Berater geht mit, begleitet ihn.
2. Der Berater fördert die Auffächerung der Themen, unterstützt den Unternehmer beim Durcharbeiten der Themen und betrachtet dies als gemeinsame Aufgabe. Er hilft, zu

einer Lösung zu kommen, wird aber selbst keine Lösung präsentieren.

3. Die Beratungssequenz gehört ganz dem Unternehmer, seinen Themen und Interessen. Für Wünsche und Ratschläge des Beraters ist kein Raum. Er versucht auch nicht, Handlungen oder Gespräche des Unternehmers oder dessen Tempo zu beeinflussen noch Druck in eine bestimmte Richtung auszuüben.
4. Ein Unternehmer formulierte nach der elften und letzten Beratungssequenz: „Ich habe in allen unseren Gesprächen immer gewusst und gespürt, dass ich allein die Fäden in der Hand habe und den Verlauf bestimme, zeitlich, inhaltlich, in Richtung wie in Tiefe.“ Damit ist treffend beschrieben, was es bedeutet, dass der Unternehmer führt und stets Herr im Haus ist.

5 Die Haltung des Beraters im Executive Consulting

Werfen wir schon vorab einen ersten Blick auf die Haltung des Beraters, mit der er dem Unternehmer begegnet und die in den folgenden Ausführungen immer wieder durchscheint, bevor wir anschließend Themen, Ziele, Inhalt und Verlauf sowie die Ergebnisse des Executive Consulting im Detail betrachten.

Galileo Galilei wird ein Satz zugeschrieben, der diesem Artikel als Motto vorangestellt sein könnte: *„Man kann einen Menschen nichts lehren. Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“* Diese Maxime beschreibt den Kern des Executive Consulting sehr präzise. Sie lässt sich in einigen Grundaussagen entfalten: Menschen wissen letztlich selbst am besten, was für sie und in ihrer Situation an Lösung funktioniert und was nicht. Die einzig passende Lösung ist jeweils die, die den eigenen Fähigkeiten und Wünschen in Bezug auf eine konkrete Situation entspricht. Diese Lösung kann man „sich nicht von anderen finden lassen“, sondern jeweils nur selbst finden. Deshalb löst der Einzelne seine Auf-

**Die eigene
Lösung selbst
finden**

gaben am besten selbst, und zwar auf seine eigene Art und mit seinen eigenen Mitteln.

Verfolgt man das Ziel, jemandem zu helfen, Lösungen in sich selbst zu entdecken, so ist vor allem zweierlei zu bedenken:

Keine Patentrezepte

- Zum einen scheiden Patentrezepte offensichtlich von vornherein aus. Mehr noch: Es geht in erster Linie gar nicht um Themen, Fragen, Probleme oder Lösungen *an sich*, im Mittelpunkt steht vielmehr die einzelne Person mit ihren Themen und den ihr möglichen Lösungen (vgl. Rogers/Rosenberg 1980).

Keine Expertendiagnose

- Zum andern ist die Form der angestrebten Beziehung zwischen Unternehmer und Berater von einigen gängigen Arten grundlegend verschieden. Sie ist erstens deutlich zu unterscheiden von der für die klassische Unternehmensberatung typischen Berater-Klient-Beziehung, in der der Berater eine Expertendiagnose stellt und daraus abgeleitete Ratschläge oder Empfehlungen erteilt. Zweitens ist sie aber auch nicht als häufig begegnende Umkehrung dieser klassischen Variante anzulegen, wonach der Manager das Problem definiert und die Lösung sowie deren Umsetzung an den Berater delegiert. Schließlich ist sie auch nicht nach einer der gängigen Lehrer-Schüler-Beziehungen und daran orientierten Varianten – wie Supervision oder Coaching oft angelegt sind – zu strukturieren, wonach man eine überlegene und eine unterlegene Stellung unterscheiden kann und der eine lehrt und der andere lernt.

Wenn man – wie das Executive Consulting – konsequent von der Annahme ausgeht, „dass letzten Endes nur der Kunde wissen kann, was in seiner Situation funktionieren kann und was nicht,“ dann muss die Beratung „die Fähigkeit des Kunden stärken, Situationen zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen“ (Schein 1998, Seite 46). Dies gilt für die Beratung Einzelner wie für die Beratung von Organisationseinheiten oder Unternehmen.

Haltung des Beraters

Jemandem helfen, Lösungen in sich selbst zu entdecken, dem Unternehmer folgen und ihm bei der Klärung seiner Themen zu helfen, verlangt vom Berater:

- Sich in die Position des anderen hineinzusetzen.
- Den Standpunkt des Unternehmers zu verstehen suchen, sich in sein Denken, Fühlen und Wollen einfinden, um die Welt aus dieser seiner Perspektive zu sehen.
- Die Position und Perspektive des Unternehmers (und sein Recht darauf, Recht zu haben) anzuerkennen. In der Tendenz geht diese Akzeptanz des Unternehmers so weit, dass sich der Berater vorstellen kann, er würde genauso denken und handeln wie der Unternehmer, wenn er genau dessen Leben in allen Höhen und Tiefen erfahren hätte.
- Das Anerkennen des Unternehmers in dieser Art ist eine unverzichtbare Voraussetzung für das Executive Consulting. Es erfolgt indes nicht aus Toleranz für die Position und Sichtweisen des Unternehmers, sondern aus Respekt. Gewiss: Eine solche Bestätigung bedeutet selbstverständlich nicht schon Billigung (vgl. etwa Buber 1953, Seite 293).
- Aber es geht während des gesamten Prozesses von Seiten des Beraters nicht um Billigung oder Missbilligung, sondern um Akzeptanz der (intellektuellen und emotionalen) Feststellungen des Unternehmers, und zwar ohne jegliche beurteilende oder moralisierende Einstellung oder Kommentierung.

Der Berater hat eigene Einschätzungen und Bewertungen jeglicher Art, positive wie negative Beurteilungen, aus dem Gespräch herauszuhalten oder „in der Schwebe zu halten“ (Bohm 1998, Seiten 55-58): Es ist die Sequenz des Unternehmers und geht nur um seine Bewertungen.

6 Die Themen im Executive Consulting

Die Art der Themen, denen Unternehmer im Executive Consulting nachgehen, kann man mit einem Blick in die Geschichte skizzieren:

Zusammen- spiel von Denken, Fühlen und Wollen

Die griechischen Götter waren wilde, begabte, unzulängliche und mächtige Geschöpfe. Heilige waren sie jedoch keineswegs; vielmehr verkörperten sie sowohl die besten als auch die schlechtesten Eigenschaften der Sterblichen. Manchmal stellten sie die Interessen des Universums über ihre eigenen; manchmal gebärdeten sie sich wie die größten Egoisten. Ab und zu arbeiteten sie wirklich im Team zusammen; bisweilen vergaßen sie aber auch die Geschicke des Universums völlig und kümmerten sich nur um ihre eigenen Intrigen und Rachezüge. Gelegentlich dachten sie über Ursachen und mögliche Konsequenzen für das Gesamtsystem nach, bevor sie handelten; manchmal reagierten sie aber auch ganz spontan und trafen dabei nicht immer weise Entscheidungen (Shapiro 1996, Seite 14).

Strategien, Taktiken, Persönliches, Sachliches

So gilt für die Götter und Helden der Antike, was auch heute für wohl alle handelnden Personen gilt, ob sie nun in den Gassen von Athen oder vom Olymp aus agieren: Es geht nie allein um das Denken, denn meist denken wir „nicht nur einfach so, sondern um bestimmte Ziele zu erreichen, die sich aus dem Wertsystem oder aus der aktuellen Motivation eines Individuums ergeben“ (Dörner 1989, Seite 14). Es geht beim Executive Consulting also darum, „den Zusammenhang des Denkens mit dem Fühlen und Wollen bei der Lösung komplizierter Probleme“ (Dörner 1989, Seite 19) zu bedenken. Profaner und in kaum zu überbietender Klarheit erläuterte mir mal ein Topmanager auf die Frage nach seinen Entscheidungspräferenzen: *„Manchmal entscheidet die Taktik, manchmal die Konstellation, manchmal die Personen, manchmal die Sache.“*

Executive Consulting bietet Unternehmern die Möglichkeit, Themen ihrer Wahl – siehe Nadler oder die griechischen Götter – mit einem externen Berater zu reflektieren, wobei der

Unternehmer im oben beschriebenen Sinn führt und der Berater ihm auf seinem Weg folgt.

Der Unternehmer kann die Beratungssequenzen z.B. dazu nutzen, seine Gedanken zu sortieren, zu klären oder auch zu vertiefen, etwa zum Umgang mit Themen, Personen oder auch gewissen Konstellationen. Indem er sie von verschiedenen Seiten beleuchtet und dabei auf das Zusammenspiel seines Denkens, Fühlens und Wollens achtet, wird er in jedem Fall neue Beziehungen und Handlungsmöglichkeiten erkennen.

Im Mittelpunkt der Sequenz steht der Unternehmer in seinen diversen Beziehungen zu verschiedenen Themen, nicht eines oder zwei seiner Themen.

- Die Beratung hilft – als weitestgehend offenes, bewertungsfreies Durchdenken – bei Reflexion der eigenen Fragen, Themen, Konstellationen und Beziehungen, kurz: der eigenen Situation sowie der eigenen Zielsetzung und der begleitenden inneren Einstellungen.
- Für den Berater gilt es, dem Unternehmer zu erkunden helfen, was er denkt, fühlt und will und was die tiefer liegenden Beweggründe, Annahmen, Glaubenssätze sind, die dieses Denken, Fühlen und Wollen bestimmen.
- Der Unternehmer wird sich dadurch der grundlegenden Gestaltungskomponenten seiner eigenen Situationen und Beziehungen deutlicher bewusst und erarbeitet sich eine klarere und exaktere Sicht für die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Er entdeckt diejenigen Methoden zur Gestaltung, die für ihn den höchsten Wert schaffen und seine Wirksamkeit erhöhen. Durch diese klarere Sichtweise gewinnt er auch an Selbstverständnis.

Der Unternehmer führt die Gesprächssequenzen

Der Unternehmer steht im Zentrum, es geht nur um ihn

7 Inhalte und Verlauf: Denken, Fühlen und Wollen in ihrem Zusammenspiel

Entwicklung der Beziehung zwischen Unternehmer und Berater

Wie kommt nun eine solche Beratung in Gang? Die behandelten Themen hängen meist zusammen mit Gegenwart und Zukunft des Unternehmens und dessen Entwicklung, sie kreisen oft um Gestaltungsfragen. Manchmal legt sie der Unternehmer vor oder in der Beratungssequenz fest, manchmal ergeben sie sich in der Beratungssequenz. Unternehmer nutzen die Sequenzen gelegentlich auch, um abstraktere Themen zu erörtern, wie etwa verschiedene Managementmodelle, Ansätze zur Neuausrichtung von Unternehmen.

Aber nie ist es nur ein Gespräch über dieses oder jenes, sondern die Behandlung der Themen dient der Vorbereitung des Dialogs, dem Aufbau einer kollegialen Beziehung. An Anfang der Sequenzen – und dies kann sich über mehrere Beratungseinheiten erstrecken – steht meist eine Phase des Untersuchens und Testens, des „sich miteinander und mit den Dingen bekannt machens“. Berater und Unternehmer nähern sich vorsichtig einander an in dem Bestreben, eine Beziehung zu beginnen. Es ist zunächst oft ein Experimentieren mit Themen. Denn beim Executive Consulting steht nicht ein bestimmtes vorgegebenes Thema mit darauf bezogener Zielsetzung und entsprechenden Abarbeitungsschritten – etwa: „Wie reorganisiere ich mein Unternehmen?“ – im Mittelpunkt, sondern eine bestimmte Person mit ihren begleitenden Einstellungen zu verschiedenen Themen. Deshalb erscheinen verschiedene Themen während der Check-in-Runde und halten sich kürzere oder längere Zeit, doch nicht diese Themen sind der eigentliche Zweck des Dialogs, sondern die begleitenden Einstellungen.

Bildlich gesehen bewegt sich dieser Prozess den Strom zurück zu den Quellen unseres Fühlens und Wollens, die das Denken bestimmen. Obige Beschreibung der griechischen Götter zeigt einen Ausschnitt aus der unermesslichen Vielzahl von möglichen, unser Denken begleitenden, Einstellungen.

Executive Consulting unterscheidet sich von klassischer Unternehmensberatung besonders dadurch, dass es den Fokus auf das Zusammenspiel von Denken, Fühlen und Wollen richtet und die Bedeutung dieses ganzheitlichen Blicks betont. Entsprechend reflektiert es nicht nur die intellektuellen Aspekte einer Situation, sondern auch die das Denken begleitenden Einstellungen. Die Beratung reagiert sogar vorrangig darauf und strukturiert gerade dadurch den Beratungsprozess.

Keine klassische Unternehmensberatung

Es geht also nicht darum, neben den vorgetragenen kognitiven Inhalten in gewissem Maß auch auf das Fühlen und Wollen einzugehen, sondern darum, zu akzeptieren, dass Einstellungen dieser Art alles begleiten, was wir ausdrücken, und deshalb die Person mit diesen ihren Einstellungen im Mittelpunkt steht. Deshalb kreist die Beratung nicht primär um bestimmte inhaltliche Positionen, sondern um die Beziehung und Einstellung des Unternehmers zu bestimmten inhaltlichen Positionen, um diese begleitenden Einstellungen. Dieser für das Executive Consulting zentrale Aspekt soll noch von einer anderen Seite her veranschaulicht werden.

8 Die Struktur des Beratungsprozesses

8.1 Die Struktur des Prozesses in der klassischen Beratung

Wenn der Berater – wie in der klassischen Beratung – den kognitiven Inhalten folgt, den Beratungsprozess nach ihnen strukturiert, ist Folgendes zu beobachten:

Je mehr der Berater auf den intellektuellen Inhalt reagiert, desto mehr bewegt er sich weg von den begleitenden Einstellungen des Unternehmers, desto „unpersönlicher“ wird die Diskussion. Dann verläuft das Gespräch in den intellektuellen Bahnen des Beraters oder des Unternehmers, oder es kommt zu einer Diskussion über die Angemessenheit der Bahnen. Die begleitenden Einstellungen verlieren dann

Klassische Beratung konzentriert sich auf die kognitiven Themen

erheblich an Raum und Bedeutung, geraten an den Rand und kommen allenfalls noch bruchstückhaft vor. Ihre Darstellung und Reflexion kann sogar ganz blockiert werden, so daß sie völlig ausgespart bleiben.

Zwei Parallelen zwischen der Einzelberatung und der Beratung von Unternehmen:

- Auch in der Beratung von Unternehmen bleibt man über kurz oder lang stecken, wenn man allein die hard facts fokussiert und danach oder parallel die soft facts behandeln lässt, statt sich darauf zu konzentrieren, die hard und soft facts miteinander zu vernetzen. Denn oft sind die soft facts die härtere Realität (vgl. Trauth 2000).
- Vielleicht liegt in der – weit verbreiteten – nahezu exklusiven Betrachtung kognitiver Inhalte auch ein Grund dafür, warum sich manche Unternehmensführer immer wieder für die neuesten Managementmethoden begeistern lassen und manch modisches Patentrezept dann getreu dem Beipackzettel geradezu mechanisch in allen Bereichen anwenden (vgl. Shapiro 1996). Aber: Mode ist weniger als die Kurzform von Methode.

Neben der (nahezu ausschließlichen) Konzentration auf das Denken ist für die klassische Unternehmensberatung auch der Anspruch auf die Führung des Beratungsprozesses konstitutiv.

Klassische Beratung beansprucht die Führung des Prozesses

Klassische Beratung bleibt auch in ihren modernen Varianten im Kern Expertenberatung, in der die Berater die Führung übernehmen und sich von den Führungskräften des Unternehmens zuarbeiten lassen. Die Führungsrolle ist für die Expertenberatung zentral, auch wenn dieser Gesichtspunkt gerne und kundenfreundlich mit dem Hinweis relativiert wird, die Problemlösungen würden durch Experten und Manager des Unternehmens gemeinsam erarbeitet. Tatsächlich geschieht indes meist folgendes: Ein Unternehmen kauft von einer Beratergruppe eine bestimmte Methode – z.B. Reengineering – ein, die dann von Beratern im Unternehmen angewandt wird (vgl. Womack 1996). Oft werden die Manager vorab noch von den Beratern in Anwendung der Methode trainiert, um die Berater entlang der vorgegebenen Methode

bei den Problemlösungen besser unterstützen zu können. Die Worte „Beratung“ und „gemeinsam“ scheinen hier recht eigenwillig und entgegen der Konvention ausgelegt. Man ist immer wieder erstaunt, „wie selbstverständlich dieses Experten- oder Doktormodell allgemein anerkannt ist“ (Schein 1998, Seite 47).

Manche Einzelberatung von Führungskräften erfolgt nach derselben Strategie. Der Berater, Coach, Supervisor oder wie immer er sich nennt, übernimmt die Führung (des gesamten Kontaktes) und lässt sich von dem zu beratenden Manager in allen Punkten zuarbeiten: In der Definition des Problems, in der Erstellung der Diagnose, in der Wahl des Ziels und in der Erarbeitung von Lösungen. Die Funktion des Managers ist es, aktiv mitzuarbeiten; der Berater führt und hat *dadurch* die größere Verantwortung für die erfolgreiche Lösung der definierten Probleme. Für viele Coaches ist die umgekehrte Variante nicht praktikierbar, wonach der Manager führt, also die zu erörternden Probleme auswählt, die anzustrebenden Ziele festlegt und die Lösungsrichtung bestimmt, damit alles in allem die größere Verantwortung hat, während der Coach zuarbeitet. Vielleicht ist die nicht eingeräumte, aber implizierte Überlegenheit des Beraters – er muss in Belangen des Klienten die Führung haben – ein Grund dafür, dass bei Konzepten wie „Coaching“ oft etwas Pathologisches mitschwingt oder hineingehört wird.

Einzelberatung manchmal nur Kopie der klassischen Beratung

8.2 Die Struktur des Prozesses im Executive Consulting

Wenn der Berater – wie im Executive Consulting – dem Unternehmer die Führung überlässt und statt den kognitiven Inhalten den begleitenden Einstellungen folgt, den Beratungsprozess nach ihnen strukturiert, geschieht grundlegend anderes:

Vernetzung von kognitiven Inhalten und begleitenden Einstellungen

- Je mehr der Berater auf die vom Unternehmer ausgedrückten begleitenden Einstellungen eingeht, desto mehr stehen dessen Fühlen und Wollen im Mittelpunkt, umso mehr sind die Themen für den Unternehmer persönlich bedeutsam – und nicht nur von intellektuellem Interesse.

Die begleitenden Einstellungen können dann erfasst, verstanden, präzisiert und entwickelt werden. Das Verständnis dieser Wechselwirkung und das verstehende Eingehen auf die begleitenden Einstellungen, die den jeweiligen intellektuellen Inhalten erst die persönliche Form geben, führt höchst wirkungsvoll und sehr direkt zu den eigentlichen Wurzeln der vom Unternehmer angesprochenen, z.T. auch problematisierten Themen.

Der Unternehmer führt den Beratungsprozess

- Welche der begleitenden Einstellungen Thema sind, besprochen werden können, bestimmt allein der Unternehmer: Nämlich nur die, die er selbst ausdrückt – und nicht solche, die der Berater in dessen Ausführungen vermutet oder impliziert sieht.

Gemeinsame Reflexion der vom Unternehmer gewählten Themen

Dieses gemeinsame Durchdenken der vom Unternehmer angesprochenen Themen mit Blick sowohl auf seine inhaltliche Position als auch auf seine begleitenden Einstellungen ermöglicht dem Unternehmer, eigene Lösungen für seine Themen zu finden. In der Sequenz kann er die Freiheit nutzen, sich gerade die Lösungen zu erarbeiten, die er braucht, die seinen eigenen Fähigkeiten und Wünschen angesichts seiner Situation gerecht wird. Alle anderen Lösungen wären nur künstlicher Natur und deshalb nicht dauerhaft tragfähig.

Die – so strukturierte – Beratungssequenz kann offenbar nicht darauf hinauslaufen, dass der Berater Patentlösungen offeriert, vielleicht sogar Rezepte, die in anderen Firmen erfolgreich schienen. Das würde die Beratung geradezu pervertieren. Im übrigen bewahrt sie Unternehmer auch davor, „bewährte Modelle und Theorien“ – etwa zu Reengineering – eins zu eins oder mechanisch auf das eigene Unternehmen zu übertragen, statt die eigene Situation gründlich zu explorieren, um daraufhin für die eigenen Belange geeignete Modelle und Verfahren auszuwählen und an die eigene spezielle Situation anzupassen.

Deshalb ist die vorgeschlagene Art der Beratung dem Unternehmer zu helfen geeignet, seine Themen und Sichtweisen wesentlich angemessener zu erforschen, als er es bisher getan hat.

Sie beschränkt sich indes nicht darauf, bislang noch nicht gesehene Beziehungen aufzudecken und wahrnehmbar zu machen. Man kommt an immer mehr Stellen so weit zu erkennen, welche Rolle man in bestimmten Situationen spielt. Deshalb fördert die Beratung – weil es im Zentrum ja um die Person, nicht um bestimmte Sachthemen geht – über die Reflexion der eigenen Einstellungen die Bereitschaft, auch bisher nicht gesehene oder weniger geschätzte Aspekte der eigenen Person zu akzeptieren.

Ihre volle transformative Kraft entfaltet diese Art der Beratung dann, wenn man die vielfältigen Einstellungen, die man in sich selbst findet, annehmen kann – ohne sie schützen, verdecken oder rechtfertigen zu müssen. Dies würde die weitestgehenden Möglichkeiten eröffnen, sich selbst auf neue Ziele hin zu orientieren.

Allerdings wäre damit auch ein enormer psychischer Kraftakt verbunden: Es würde bedeuten, bisher weniger geschätzte oder auch abgelehnte, zum Teil sogar unbekannte Einstellungen in seine Persönlichkeit zu integrieren. Ein Unternehmer, der diese Anstrengung auf sich genommen hat, sagte im Rückblick: *„Das war weit mehr als nur Blicke hinter die Front zu werfen. Es bedeutete, die Front wegzuräumen.“*

Gleichwohl zielt die Beratung nicht darauf ab, möglichst tiefe emotionelle Zusammenhänge und Verhaltensstrukturen aufzudecken. Dies würde geradezu kontraproduktive Wirkungen entfalten. Für den Berater gilt es, dem Unternehmer so weit zu folgen, wie dieser es will, im Wissen, dass zwar durch jede zurückgelegte Wegstrecke das Spektrum für mögliche Ziele und darauf hinführende entsprechende selbstinitiierte Handlungen größer wird, man aber im Leben nicht alle Optionen bis zum Letzten ausloten muss, sondern sich auch selbst beschränken kann. In jedem Fall hat der Unternehmer allein zu bestimmen, über welche vor oder hinter der Front

Der Unternehmer allein bestimmt die Themen

Energien und Kräfte bündeln

liegende Einstellungen gesprochen wird und über welche nicht.

In der Regel kommen Unternehmer mit solchen Ziel-, Beziehungs- und Einstellungsklärungen gut zurecht. Schließlich wären sie sonst nicht da, wo sie sind, nämlich oben.

Doch manchmal, an bestimmten Wegstrecken, kann es sinnvoll sein, innezuhalten und wichtige Themen mit einem Sparingpartner zu erörtern. Vielleicht, wenn Konstellationen widersprüchlich oder intransparent werden, wenn Denken, Fühlen und Wollen nicht wie aus einem Guss zusammenspielen, sondern diffundieren und wertvolle Energie verloren geht, wenn die Akkus nachlassen oder um dem Entladen vorzubeugen. Vor allem dann braucht es Konzentration.

Auch in diesem Punkt haben Energie und Licht etwas gemeinsam: Gewöhnliches Licht strahlt in alle möglichen Richtungen und wird deshalb „diffus“ genannt – oder auch „inkohärent“, weil die Lichtwellen nicht phasengleich sind, sich nicht aufeinander einschwingen. Ein Laser baut einen sehr konzentrierten Lichtstrahl auf und der ist kohärent. Die Lichtwellen gewinnen an Kraft, weil alle in dieselbe Richtung gehen. Ein Laserstrahl kann Dinge bewirken, die gewöhnlichem Licht niemals möglich sind.

9 Der Abschluss der Beratung

Auf einen Zeitraum begrenzte Gespräche

Natürlich ist diese Art der Beratung keine Einrichtung auf Dauer, sondern notwendig zeitlich begrenzt. Sie erfolgt erfahrungsgemäß in Sequenzen, die etwa zwei bis drei Stunden dauern und in Abständen von ca. vier bis sechs Wochen aufeinander folgen. Die Anzahl der Sequenzen schwankt naturgemäß, wobei man realistischerweise von mindestens zwei oder drei bis maximal fünfzehn Einheiten ausgehen kann.

Das Ende der Beratung

Der Unternehmer bestimmt – wie schon den ganzen Verlauf der Beratung, so – auch ihr Ende. Dies ist nicht unbedingt dann erreicht, wenn er für die wichtigsten seiner Themen hinreichend befriedigende Lösungen gefunden hat. Schließlich

liegt der Fokus der Beratung ja nicht auf den Lösungen. Das Ende wird dann erreicht sein, wenn der Unternehmer das Gefühl hat, seine Themen im weiteren mit voller Kraft wieder allein bearbeiten zu wollen. So hilfreich die Beratungsbeziehung zu Beginn und im Verlauf sein mag, sie ist von Anfang an darauf angelegt, relativ bald obsolet zu sein.

Allerdings laufen die Kontakte nicht einfach aus, noch bröckeln sie nach und nach ab. Vielmehr ist auch der Abschluss der Beratung eindeutig gestaltet.

Wenn zum Ende der Beratung ein Unternehmer sein Erleben des Prozesses beschreibt, so geschieht dies – treu und entlang dem roten Faden der Beratung – gewöhnlich aus einem persönlichen Gefühl heraus. Aus den Formulierungen vermag man vielleicht zu erspüren, welchen Wert die Beratung für den Einzelnen hat. Einige Beispiele:

- *„Ich sehe meine Handlungsmöglichkeiten klarer und exakter und sie sind mehr geworden.“*
- *„Das war weit mehr als nur Blicke hinter die Front zu werfen. Es bedeutete, die Front wegzuräumen.“*
- *„Im Rückblick scheint mir, Sie haben vor allem meinen Redefluss in Gang gehalten und ich habe dann wie zwangsläufig entschieden.“*
- *„Ich habe in allen unseren Gesprächen immer gewusst und gespürt, dass ich allein die Fäden in der Hand habe und den Verlauf bestimme, zeitlich, inhaltlich, in Richtung wie in Tiefe.“*
- *„Wenn ein Fehler, ein Irrtum dadurch entsteht, dass nicht das Ganze gesehen, sondern nur ein Teil wahrgenommen wird, dann muss man dem einzelnen Teil die anderen Teile hinzufügen, damit es wieder ein Ganzes wird.“*

10 Fazit

Vor grundlegenden Weichenstellungen halten Unternehmer manchmal inne, um ihre grundlegenden Ziele zu bedenken. Dazu nutzen sie gelegentlich Gespräche mit einem externen Partner. Von diesem erwarten sie allerdings keine Antworten oder Lösungen für anstehende Probleme, sondern konzentrierte Unterstützung in ihrem Prozess, die eigenen Gedanken zu sortieren und passende Lösungen zu entwickeln.

Executive Consulting bietet einen solchen Rahmen, in dem der Firmenleiter die Federführung in den Beratungssequenzen komplett übernimmt, alle Fäden in der Hand hält und den Verlauf sowohl inhaltlich als auch zeitlich, in Richtung und Tempo wie in Tiefe bestimmt. Der Berater fördert die Auffächerung der Themen, unterstützt bei der Bearbeitung und betrachtet dies als gemeinsame Aufgabe. Er hilft, zu einer Lösung zu kommen, wird aber selbst weder Lösungen präsentieren, noch Handlungen, Gespräche oder Tempo des Unternehmers zu beeinflussen suchen. Druck in eine bestimmte Richtung unterbleiben von Seiten des Beraters ebenso wie Wünsche und Ratschläge oder Instruktionen. Die Beratungssequenz gehört ganz dem Unternehmer, seinen Themen und Interessen.

Dadurch unterscheidet sich Executive Consulting grundlegend sowohl von der vorzugsweise mit Patentrezepten arbeitenden klassischen Beratung als auch von traditionellem Coaching und seinen neueren Varianten.

Literatur

Grundlegend:

- BOHM, DAVID (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.
- BUBER, MARTIN (1953): Elemente des Zwischenmenschlichen. Nachdruck im Band: Das dialogische Prinzip, Lambert Schneider Verlag, Heidelberg 1962. In 1997 ist die 8. Auflage erschienen bei Lambert Schneider im Bleicher Verlag, Gerlingen.
- GROVE, ANDREW (1996): Only the paranoid survive, New York, Currency Doubleday. (dt: Nur die Paranoiden überleben. Strategische Wendepunkte vorzeitig erkennen. Heyne Verlag, München 1999).
- ROGERS, CARL, R. / ROSENBERG, RACHEL, L. (1980): Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit. Klett Cotta Verlag, Stuttgart.
- ROGERS, CARL, R. / ROETHLISBERGER, F.J. (1991): Barriers and Gateways to Communication. In: *Harvard Business Review* 1991, Nr. 6.
- SCHEIN, EDGAR, H. (1998): Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft. In: Organisationsentwicklung 3/98, Seiten 41-49, entnommen aus: *The Organizational Development Journal* 15 (1997), Seiten 11-19.
- SHAPIRO, EILEEN, C. (1995): Fad Surfing in the Boardroom. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts. (dt: Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Campus Verlag, Frankfurt / Main 1996).

Im Weiteren:

- DÖRNER, DIETRICH (1989): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Verlag, Reinbek.
- EVANS, PHILIP / WURSTER, THOMAS, S. (1999): Blown to Bits. How the New Economics of Information Transforms Strategy. Harvard Business School Press, Boston, Mas-

- sachusetts. (dt. Web@ttack. Strategien für die Internet-Revolution. Hanser Verlag München-Wien.)
- HALL, DOUGLAS, T. / OTAZO, KAREN, L. / HOLLENBECK, GEORGE, P. (1999): Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. In: *Organizational Dynamics*, Winter 1999, Vol. 27, Seiten 39-53.
- RAUEN, CHRISTOPHER (1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 2., aktualisierte Auflage 2000.
- SCHEIN, EDGAR, H. (1993): On dialogue, culture an organizational learning. In: *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 21, Seiten 40-51.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1995) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt, Campus.
- TRAUTH, FRANZ (2000): Das Management von Veränderungen. Sieger- oder Gewinnerstrategien zur Gestaltung unternehmensweiter Transformationen. In: Knauth / Wollert (Hrsg.): Human Resource Management: Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation / Mitarbeiterführung, Köln, 1998ff. (24. Erg.-Lfg. September 2000), Beitrag 5.28, Seiten 1-36.
- WALGER, GERD (Hg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Berufstätigkeit in Theorie und Praxis. Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln.
- WOMACK, JAMES, P. (1995): Neues von Hammer und Champy. Business Process Reengineering und noch lange kein Ende. In *Harvard Business Manager*, 18. Jahrgang, Heft 4 / 1996, 15-17.