

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Verzeichnis der Abbildungen .....	XV
<b>1. Teil: Grundlagen, Märkte und Schwerpunkte der Beratung</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Normen, Regeln und Praxis der Beratung</b> .....	<b>8</b>
1.1 Begriffe: Beratung, Verhalten und Techniken.....	9
1.2 Eine kleine Geschichte der Unternehmensberatung ....	13
1.3 Beratungsethik und Beratungsprozess .....	15
1.4 Grundsätze und Richtlinien für die Beratungstätigkeit und Kalkulation .....	19
1.5 Berufsbild der Unternehmensberater .....	23
1.6 Recht und Vertragsgestaltung in der Beratung .....	29
1.7 Funktionelle Anforderungen an den Berater .....	32
1.8 Persönliche Anforderungen an den Berater: Profile, Fähigkeiten, Entwicklungen .....	34
1.9 Beratungsvarianten: Gutachten, Expertisen, Orga- nisationsentwicklung, Systemische Vorgehensweise ...	38
<b>2. Beratungsmärkte und Akquisitionsverhalten</b> .....	<b>39</b>
2.1 Beratungsmarkt und Konkurrenzsituation .....	40
2.2 Stand und Entwicklung der Beratungsnachfrage .....	44
2.3 Stand und Entwicklung des Beratungsangebotes .....	51
2.4 Beratertypologie und Konkurrenz- bzw. Kooperationsverhalten .....	53
2.5 Bedarfsweckung und Anpassungsnotwendigkeit der Beratung .....	55
2.6 Beratungsmarketing .....	57
2.7 Beratungshinderliche und -fördernde Einstellungen von Klienten .....	61
2.8 Regeln für die Akquisitionsphase .....	66
2.9 Techniken der Kontaktaufnahme .....	70
2.10 Strategien der Kundenbewertung .....	74
2.11 Erfolgsorientierte Beratung und Honorierung .....	76
<b>3. Beratungsstrategien</b> .....	<b>82</b>
3.1 Beratungsziele: Hilfe zur Selbsthilfe oder „fertige“ Lösungen .....	85
3.2 Regeln zur Strategieentwicklung .....	89

3.3	Kundenorientierung .....	95
3.4	Einzel- und/oder Teamberatung .....	101
3.5	Beratung im Netzwerk .....	102
3.6	Projektabwicklungen .....	108
3.7	Lean Consulting .....	110
3.8	Beratungsmodelle der Organisationsentwicklung .....	111
3.9	Klienten- und Beraterrisiken .....	112
<b>4.</b>	<b>Managementtheorien und Beratung .....</b>	<b>115</b>
4.1	Lean Philosophien: Kernelemente .....	119
4.2	Reengineering-Ansätze .....	122
4.3	Cost-cutting/Downsizing .....	124
4.4	Innovationsmanagement .....	128
4.5	Qualitätsberatung .....	132
4.6	Klientensysteme und Beratungsansätze .....	133
4.7	Wissensmanagement .....	137
4.8	Lernende Unternehmen und lernende Berater .....	144
<b>5.</b>	<b>Reorganisationsprozesse: Komplexität vs. Vereinfachung ..</b>	<b>151</b>
5.1	Rahmenbedingungen, Merkmale, Phasen und Instrumente .....	153
5.2	Berater als „große Vereinfacher“? .....	155
5.3	Steigerung der Komplexität .....	157
5.4	Reduktion der Komplexität .....	158
<b>6.</b>	<b>Krisen- und Sanierungsberatung .....</b>	<b>159</b>
6.1	Ursachen, Merkmale, Typologien .....	160
6.2	Anpassung der Beratungsleistung an den Problemdruck im Klientensystem .....	165
6.3	Bewertung der Ressourcen im Klientensystem .....	169
6.4	Möglichkeiten des Krisenmanagements .....	171
6.5	Überwindung von Mißmanagement: Turnaround, Chancenmanagement .....	173
6.6	Sanierungsberatung .....	173
<b>2. Teil:</b>	<b>Beratungsverhalten .....</b>	<b>177</b>
<b>7.</b>	<b>Berater-Klienten-Beziehungen .....</b>	<b>179</b>
7.1	Funktion, Dynamik und Finalität der Beratung .....	180
7.2	Situationen der Klienten: Erwartungshaltungen, Aufgaben- bzw. Problemstellungen .....	182
7.3	Situationen der Berater: Unsicherheiten und Legitimationsprobleme, implizite Persönlichkeits- und Verhaltensvorstellungen über Klienten .....	184
7.4	Soziale Wahrnehmung und Urteilsfehler .....	189

7.5	Machtverteilung, Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, Veränderungen in der Prozessdynamik .....	193
7.6	Grundlagen und Maximen einer erfolgreichen Zusammenarbeit .....	197
<b>8.</b>	<b>Dynamik des Beratungsprozesses .....</b>	<b>199</b>
8.1	Elemente von Beratungsprozessen .....	202
8.2	Ablauf von Beratungen: idealtypische vs. reale und fördernde vs. hemmende Faktoren .....	203
8.3	Rollen von Beratern und Klienten und deren Auftretenshäufigkeiten im Beratungsverlauf .....	211
<b>9.</b>	<b>Konfliktbewältigung .....</b>	<b>214</b>
9.1	Problemfelder in der Berater-Klienten-Beziehung .....	217
9.2	Konfliktbereiche und -formen .....	222
9.3	Konfliktkultur: Beratung und Spielregeln .....	224
9.4	Konfliktsystem .....	225
9.5	Konfliktprozess, -verhalten, -steuerung, -lösungsinstrumente .....	226
9.6	Chancen und Risiken des Konfliktmanagements .....	229
<b>10.</b>	<b>Informations- und Kommunikationsverhalten .....</b>	<b>231</b>
10.1	Stellenwert und Ebenen der Kommunikation .....	234
10.2	Kommunikationsmodelle .....	236
10.3	Situations- und Gesprächsvariablen und ihre Bestimmungsfaktoren .....	238
10.4	Instrumentelle Beratungsgespräche: Beschreiben – Erklären – Verändern – Vorhersagen ...	240
<b>11.</b>	<b>Problemlösungsmethoden .....</b>	<b>241</b>
11.1	Kurzbeschreibung von Problemlösungsmethoden .....	244
11.2	Wahl von Problemlösungsmethoden .....	247
<b>12.</b>	<b>Interventionen: Möglichkeiten, Instrumente, Fehler .....</b>	<b>249</b>
12.1	Bestimmungsfaktoren menschlichen Interaktionsverhaltens und realistische Einschätzung der Veränderbarkeiten .....	252
12.2	Verhaltensebene – Verhaltensbeschreibung – Verhaltenssteuerung – Konsequenzen .....	252
12.3	Grundannahmen zu Interventionen und methodischem Vorgehen .....	256
12.4	Ermittlung und Gewichtung von Interventionsansätzen .....	257
12.5	Interventionsinstrumente, -mechanismen, -punkte, -ebenen und -konsequenzen .....	258

12.6 Interventionsverzerrungen und -fehler .....	265
12.7 Idealtypische Vorgehensweisen .....	270
<b>13. Prozessberatung .....</b>	<b>276</b>
13.1 Bewältigung des Wandels .....	278
13.2 Grundlagen und Methoden der Prozessberatung .....	280
13.3 Einleitung, Begleitung und Kontrolle von Veränderungsprozessen .....	282
13.4 Interaktionen bei der Prozessberatung .....	283
13.5 Instrumente: Survey-Feedback-Schleifen, Coaching und Personalentwicklung, Beobachtungs- und Steuerungsmöglichkeiten u. ä. ....	285
<b>14. Evaluierung der Ergebnisse verhaltensorientierter Beratung .....</b>	<b>289</b>
14.1 Identifikation, Festlegung und Kontrolle erfolgskritischer Faktoren .....	291
14.2 Indikatoren und Instrumente der Evaluierung von Beratungsergebnissen .....	294
<b>3. Teil: Beratungstechnik .....</b>	<b>297</b>
<b>15. Einzel- und Gruppengespräche .....</b>	<b>303</b>
15.1 Vorbereitung, Abwicklung, Abschluss .....	305
15.2 Kriterien für den Einsatz .....	308
15.3 Gesprächshaltung des Beraters .....	309
15.4 Kunst des Zuhörens .....	311
15.5 Fragetechniken .....	317
15.6 Direktive vs. nicht-direktive Gespräche .....	323
15.7 Kreativitätstechniken .....	325
15.8 Leitung von themen- und/oder klientenzentrierten Gruppengesprächen .....	327
<b>16. Fragen- und Einwandbehandlung .....</b>	<b>331</b>
16.1 Gesprächsstrategie und -taktik .....	331
16.2 „Gesprächskiller“ .....	339
16.3 Gruppendynamische Techniken .....	340
16.4 Metakommunikation .....	342
<b>17. Argumentation und Rhetorik .....</b>	<b>343</b>
17.1 Ziele .....	347
17.2 Mündliche Formen .....	348
17.3 Schriftliche Formen: Grundlagen, Aufbau und Darstellungsmöglichkeiten .....	350

<b>18. Überzeugungsfähigkeit</b> .....	352
18.1 Kriterien .....	355
18.2 Akzeptanzprobleme und deren Bewältigung .....	356
18.3 Sicherstellung der Nachhaltigkeit .....	358
<b>19. Verhandlungstechnik</b> .....	359
19.1 Verhandlungsaufbau, -phasen und -partner, Inszenierung, Dramaturgie, Strategie, Taktik .....	360
19.2 Leiter- und Teilnehmerfunktionen .....	367
19.3 Vorbereitung, Gestaltung und Steuerung von Entscheidungsprozessen .....	370
<b>20. Moderations- und Präsentationstechnik</b> .....	372
20.1 Moderationsmaximen .....	372
20.2 Visualisierungstechniken .....	373
20.3 Präsentationsmaximen .....	375
20.4 Schriftliche Aufbereitung und Darstellung .....	381
20.5 Vortrag und Impulsreferate .....	373
20.6 Spezielle Präsentationstechniken .....	387
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	389
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	403