

Edgar H. Schein

# **Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens**

Aus dem Amerikanischen  
von Maren Klostermann

2017

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>
Wie passt das alles in einen größeren historischen Kontext? .....	12
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	14
<b>1 »Ich bin der Berater und ich habe keinen Schimmer, was ich tun soll!«</b> .....	<b>15</b>
Meine Überlegungen zu dieser Situation .....	16
<i>Fallbeispiel Nr. 1: Kultureller Wandel bei Beta Power</i> .....	16
Das Paradox von chaotischer Komplexität und schneller Hilfe .....	20
Warum sind die Probleme heute chaotischer? .....	23
<i>Die Notwendigkeit eines neuen Modells.</i> .....	25
<b>2 Was ist das Neue an Humble Consulting?</b> .....	<b>27</b>
HC erfordert eine neue Art von persönlicher Beziehung zum Klienten .....	27
HC erfordert schon beim allerersten Kontakt eine neue Verhaltensweise .....	28
HC erfordert eine neue Haltung der Demut, Engagement fürs Helfen und Neugier .....	28
HC erfordert neue Fähigkeiten des Zuhörens und Antwortens .....	29
HC bedeutet eine neue und andere »persönliche Rolle« für den Berater .....	30
HC fördert ein breiteres Verhaltensspektrum beim Berater, das darauf basiert, dass der Berater in der Beziehung offen, authentisch und innovativ ist .....	31
HC wirkt am erfolgreichsten, wenn die neuen Gespräche zu Dialogen werden .....	32
Wie die neuen Elemente logisch zusammenpassen .....	33
Was bedeutet es, wirklich zu helfen? .....	35
Wie ist es möglich, dass HC schneller ist? .....	35

Humble Consulting wird die neue Führungsfähigkeit sein .....	36
<b>3 Die Notwendigkeit einer vertrauensvollen und offenen Level-2-Beziehung. ....</b>	<b>38</b>
Was ist eine Beziehung? Was ist mit Vertrauen und Offenheit gemeint? .....	38
Kulturell definierte Beziehungsebenen und Grade an Vertrauen und Offenheit. ....	40
Minus Eins: Negative Beziehungen .....	40
Level Eins: Transaktionale, bürokratische und professionelle Beziehungen. ....	42
Professionelle Distanz und die Asymmetrie professioneller Beziehungen .....	43
Wann Level-1-Hilfe hilfreich ist und wann nicht .....	44
Level 2: Persönliche Beziehungen der zweiten Ebene .....	46
Level 3: Intimität und emotionale Bindung, Freundschaft und Liebe .....	50
Zusammenfassung der Ebenen .....	52
Fallbeispiele .....	53
<i>Fallbeispiel Nr. 2: Gute Absichten, wenig Hilfe.</i> .....	53
<i>Fallbeispiel Nr. 3: Meine Abenteuer mit Digital Equipment.</i> .....	55
<i>Fallbeispiel Nr. 4: Die Implementierung einer neuen IT-Technik im Bankgeschäft</i> .....	70
<i>Kapitelzusammenfassung und Schlussfolgerungen</i> .....	77
<i>Anregungen für den Leser</i> .....	77
<b>4 Humble Consulting beginnt mit dem ersten Gespräch .....</b>	<b>79</b>
Wie macht man das? Die HC-Haltung: Was der Helfende einbringen muss. ....	80
Engagement: Sie müssen gefühlsmäßig zum Helfen bereit sein .....	80
Neugier: Sie müssen wissen wollen, wer dieser Mensch ist und wie die Situation aussieht. ....	80
Fürsorgliches Interesse: Sie müssen so schnell wie möglich persönlich werden .....	81
Wie man zuhört .....	81

Mögliche Reaktionsweisen .....	83
Fallbeispiele zur Veranschaulichung .....	90
<i>Fallbeispiel Nr. 5: Die Umdeutung der Frage, ob eine Vorlage für eine Kulturanalyse erstellt werden soll .....</i>	<i>90</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 6: Einen Klienten durch einen Prozessvorschlag gewinnen – Alpha Power Company .....</i>	<i>96</i>
Wie man in einer Gruppensituation sofort mit der Personalisierung beginnt .....	99
<i>Fallbeispiel Nr. 7: Die Projektgruppe des Vorstands von MassAudubon: Eine erfolgreiche Personalisierung .....</i>	<i>100</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 8: Das Cambridge-at-Home-Komitee: Eine missglückte Personalisierung .....</i>	<i>105</i>
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	107
Anregungen für den Leser .....	108
<b>5 Personalisierung: Förderung der Level-2-Beziehung .....</b>	<b>110</b>
Warum sollte man die helfende Beziehung personalisieren? .....	111
<i>Fallbeispiel Nr. 9: Hilfe bei der Personalisierung des Unterrichts am MIT .....</i>	<i>112</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 10: Ebenen der Involvierung bei Ciba-Geigy .....</i>	<i>121</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 11: Das Dilemma beim Coaching von Führungskräften: Wer ist der Klient? .....</i>	<i>134</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 12: Ein bedauerlicher Personalisierungsfehler .....</i>	<i>139</i>
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	141
Anregungen für den Leser .....	142
<b>6 Der Prozessfokus beim Humble Consulting .....</b>	<b>143</b>
Beispielfälle für eine Problemrestrukturierung .....	144
<i>Fallbeispiel Nr. 13: Eine Frage, die Alcoa Australia neu strukturierte .....</i>	<i>144</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 14: Ein Rückzieher beim Teamaufbau: Das Procter &amp; Gamble-Werk in Quincy .....</i>	<i>146</i>
<i>Fallbeispiel Nr. 15: Der Verzicht auf den Aufbau einer Teamkultur in einer Verkaufsorganisation .....</i>	<i>147</i>
Die Prozesslösungen des Beraters oder des Klienten verändern: Beispielfälle .....	151

	<i>Fallbeispiel Nr. 16: Eine erfolgreiche Verringerung der Fluktuationsrate im Technikbereich der General Electric-Niederlassung in Lynn</i> .....	151
	<i>Fallbeispiel Nr. 17: Wie man die Kultur in einer Vertriebsorganisation beurteilt und »bewertet«</i> .....	154
	<i>Fallbeispiel Nr. 18: Erfolgreicher Abbau von Problemen zwischen Zentrale und Regionalbereichen bei der US-Steuerbehörde</i> .....	157
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	160
	Anregungen für den Leser .....	160
<b>7</b>	<b>Die neuen Arten von Anpassungsbewegungen</b> .....	<b>162</b>
	Die Anpassungsbewegung ist Diagnose und Intervention zugleich .....	162
	<i>Fallbeispiel Nr. 19: Sicherheitsfragen bei Alpha Power</i> .....	164
	<i>Fallbeispiel Nr. 20: Verringerung der Todesfälle bei der US-Forstverwaltung</i> .....	168
	<i>Fallbeispiel Nr. 21: Hilfe beim Helfen – INPO und die Kernkraftwerke</i> .....	169
	Das Wesen des Gesprächs verändern: Innovative Anpassungsbewegungen .....	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 22: Erfolgreiche und gescheiterte Anpassungsbewegungen – Nochmals zur Strategie von DEC</i> .....	171
	<i>Fallbeispiel Nr. 23: Die Schaffung einer neuen Gesprächsform bei Saab Combitech</i> .....	175
	<i>Fallbeispiel Nr. 24: Die Nutzung des Dialogs im Bereich Exploration und Produktion bei Shell</i> .....	176
	<i>Fallbeispiel Nr. 25: Die Ad-hoc-Lunchgruppe im Universitätsklinikum</i> .....	177
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	179
	Anregungen für den Leser .....	180
	<b>Schlussbemerkungen</b> .....	<b>181</b>
	Einige abschließende Gedanken zum Wesen echten Helfens .....	181
	Und wie geht es von hier aus weiter? Die weiterreichenden Folgen .....	182

**Dank** ..... 184

**Literatur** ..... 185

**Über den Autor** ..... 187