

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen und Perspektiven</b> .....	1
1.1 Warum Beratung ein Thema ist .....	1
1.1.1 Bilder von ‚Beratern‘ .....	4
1.1.2 Beratung lässt niemanden kalt .....	8
1.2 Verständnisse von Beratung und von Organisation .....	11
1.2.1 Beratung .....	11
1.2.2 Organisation und Organisieren .....	13
1.3 Organisationsberatung .....	15
1.3.1 Gegenstand der Beratung .....	16
1.3.2 Vom Gutachten zum systemischen Ansatz .....	18
1.3.3 Funktionen und Rollen der Beratung .....	19
1.3.4 Sicherheit durch die Strukturierung von Beratungsprozessen .....	26
1.3.5 Erfolgsvorstellungen in der Beratung .....	34
1.3.6 Ein anderer Zugang zur Beratung .....	45
Literatur .....	46
<b>2 Zugang zur Beratungswelt</b> .....	51
2.1 Beratung als soziale Konstruktion .....	51
2.1.1 Der ‚Beobachter‘ .....	52
2.1.2 Wie konstruieren wir unsere Wirklichkeit? .....	53
2.2 Der Zugang zur Beratungswirklichkeit .....	56
2.3 Die Beratungspraxis erforschen .....	59
2.3.1 Qualitativ forschen .....	59
2.3.2 Geschichten erzählen, erzählen lassen und deuten .....	60
2.4 Fazit .....	64
Literatur .....	66
<b>3 Beratung zwischen Dienstleistung, Politik und Emanzipation</b> .....	69
3.1 Das Beratungsdreieck .....	69
3.2 Beratung als Dienstleistung .....	73
3.2.1 Beratung als wirtschaftliche Transaktion .....	75

3.2.2 Bilder von ‚Kunden‘ und von ‚Beratern‘ .....	78
3.2.3 Die Beziehungsdimension im Beratungsprozess .....	84
3.2.4 Bilder vom Erfolg .....	102
<b>3.3 Beratung als politisches Spiel .....</b>	<b>105</b>
3.3.1 Die Organisation als politische Arena .....	107
3.3.2 Die Nähe des ‚Beraters‘ zur Macht .....	109
3.3.3 Legitimation der Führung und Absicherung des Managements .....	113
3.3.4 Die Instrumentalisierung der Beratung .....	119
3.3.5 Das Machtspiel zwischen ‚Kunde‘ und ‚Berater‘ .....	122
<b>3.4 Beratung als Emanzipation .....</b>	<b>127</b>
3.4.1 Emanzipation und Aufklärung .....	128
3.4.2 Autonomie und Unabhängigkeit .....	130
3.4.3 Echte Partnerschaften .....	134
3.4.4 Gegenseitige Ermächtigung .....	138
<b>3.5 Rückblick und Ausblick .....</b>	<b>150</b>
Literatur .....	151
<b>4 Produktive Beratungswelten gestalten .....</b>	<b>153</b>
4.1 Vielfalt in der Gemeinsamkeit .....	153
4.2 Die Beziehungsepisode .....	155
4.3 Das Selbstverständliche an die Oberfläche holen .....	160
4.4 Das Beratungsdreieck als thematisches Koordinatensystem .....	162
4.5 Methodische Hinweise für den Zugang zur Beratungspraxis .....	164
4.5.1 Methode: Berater:innen oder Klient:innen befragen ihre eigene Praxis .....	164
4.5.2 Methode: Beratungsepisoden erzählen und reflektieren .....	167
4.6 Beratungsqualitäten verbessern: Anleitung zur Reflexion für Berater:innen und Klient:innen .....	184
4.6.1 Voraussetzungen .....	186
4.6.2 Reflexion der individuellen Beratungsverständnisse .....	187
4.6.3 Intervision als Professionalisierung der Beratung .....	187
4.6.4 Reflexive Gestaltung von Beratungsprozessen .....	189
4.7 Schlussbemerkung .....	191
Literatur .....	191