

# Kornelia Rappe-Giesecke

## Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt

Spätere Version erschienen in: Handbuch der Supervision 3, Pühl, Harald (Hrsg.) 2008, Leutner Verlag, S.64- 80

### Der Beginn ist nicht der Anfang

Ein Beratungsprozess beginnt nicht erst dann, wenn Beraterinnen kontaktiert werden.\* Bevor dies passiert, haben die Beteiligten meist schon länger mit eigenen Mitteln versucht, das Problem zu lösen, bzw. es hat eine Weile gedauert, bis etwas als Problem wahrgenommen wurde und man sich auf dessen Benennung und mögliche Lösungen geeinigt hatte. Die Beteiligten durchlaufen meist mehrfach den Prozess der Diagnose und der darauf aufbauenden Lösungssuche, sie probieren verschiedene Maßnahmen aus, die dann mehr oder weniger gut funktionieren, und erst wenn sich eine gewisse Ratlosigkeit einstellt und der Druck steigt, eine befriedigende Lösung finden zu müssen, denkt man an Beratung und externe Hilfe. Die Aufgabe der Berater ist es in der Sondierung, Mithilfe ihres Expertenwissens über Beratung und angrenzende Kooperationsformen gemeinsam mit den Kunden die Voraussetzungen für den Einsatz von Beratung zu klären. Beraterinnen sollten sich klar machen, dass sie in einen laufenden Prozess einsteigen.<sup>1</sup>

### Warum sondiert man?

Es ist ein häufig vorkommendes, aber falsch verstandenes Beraterverhalten, die **Indikationsstellung des Kundensystems** zu übernehmen, und auszuführen was sich die Kunden wünschen. Auftraggebern kommt dieses Vorgehen zwar entgegen, weil es scheinbar schneller ist: Der Berater hat begriffen, dass ‚man doch diese ganze Arbeit schon gemacht hat, dass es deshalb gleich losgehen kann‘. Expertise und Beraterkunst zeigt sich aber darin, in respektvoller Weise die Diagnose, Indikationsstellung und Maßnahmenplanung des Kundensystems wohl als eine der möglichen Sichtweisen auf die Situation zu behandeln, sich diese aber auf keinen Fall zu eigen zu machen. Man kann in diesem Sinne sich selbst und den Kunden folgende Frage stellen:

---

\* Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich hier in der Regel die männliche Form, es sind aber immer Berater und Beraterinnen, Klienten und Klientinnen etc. gemeint.

<sup>1</sup>: Die Überlegungen zur Sondierung gelten nicht nur für die Beratungsform Supervision, sondern auch für andere. Aus diesem Grund spreche ich auch nicht vom Supervisor oder der Supervisorin, sondern vom Berater oder der Beraterin. Sie sind ein Beitrag zur Entwicklung einer allgemeinen Beratungslehre für berufsbezogene Beratung wie auch die ersten sechs Kapitel meines Buchs über Karriereberatung, aus denen ich hier viele Gedanken übernommen habe. Vgl. Rappe-Giesecke 2008

⇒ *Für welches Problem soll diese Beratung mit diesem Auftrag eine Lösung sein und bringen?*

Wenn man der Maxime folgt, dass Optionen geschaffen werden müssen, ehe man sich für einen Weg entscheidet, dann kann man sein Beraterverhalten in dieser Situation gut begründen. Die Erfahrung zeigt, dass die Definition des Problems und der Maßnahmen zu seiner Lösung schon ein Teil des Problems sind, dass sie also auf einer selektiven Wahrnehmung und Informationsverarbeitung basieren, dabei bestimmte Daten ausschließen und nach den üblichen Programmen der Person oder Organisation gesteuert werden, denen Werte zugrunde liegen, die meist latent bleiben und nicht bewusst verfügbar sind. Es besteht die Gefahr, dass dieses Problem nicht mehr bearbeitet werden kann, wenn man auf dieser Basis fortfährt, also nur noch ausführt, was an Maßnahmen gewählt worden ist, denn wenn es so wäre, dass die Diagnose und Indikationsstellung des Systems stimmten, hätten sie schon Erfolg haben müssen.

Den Kunden sollte man vermitteln, dass es jetzt, in der Phase der Sondierung, einfacher ist, Zeit und Energie zu investieren, als im laufenden Prozess umzusteuern. Im Verlauf des Beratungsprozesses kann unprofessionelles Vorgehen viel Zeit kosten, falls sich herausstellt, dass es um ein ganz anderes Problem geht und man mit den falschen Leuten am falschen Thema arbeitet. Gute **Beratung über Beratung** spart Zeit und Ressourcen und macht den Erfolg einer Beratung wahrscheinlicher.

⇒ *Die Beratermaxime lautet: Die Weichen werden am Anfang gestellt!*

## Erfahrene Ratsuchende?

Ja mehr die Beteiligten über Beratung wissen, um so einfacher verläuft diese Phase. Deshalb hat man in den 80er Jahren mit der Aufklärung von Kunden und Auftraggebern über Beratung begonnen und den ‚Laien‘ Wissen über Beratung vermittelt, das bisher nur den Beratern als professionelles Sonderwissen zur Verfügung stand. Die Führungskräfte, Personalentwickler und andere interne Berater tragen wesentlich zum Gelingen einer Beratung bei. Ging es zunächst nur darum, wann und wie sie an der Auftragsklärung und Auswertung der Beratung beteiligt werden, wurde mit der Zeit klar, dass sie Strukturen und Prozesse in ihren Organisationen schaffen müssen, damit die Indikation von Beratung geprüft werden und eine Auftragsklärung stattfinden kann.

⇒ *Wenn es keine beschriebenen Geschäftsprozesse für Beratung gibt, dann ist die einzelne Beratung damit überfrachtet, parallel allgemeine Struktur- und Prozessstandards zu etablieren und die Indikation der Beratung für das individuelle Anliegen zu prüfen!*

Damit wird die Auftrags- und Indikationsklärung völlig überfordert sowohl zu Lasten des Beraters als auch zu Lasten des potentiellen Kunden, das ist aber manchmal nicht zu vermeiden.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ein empirisches Beispiel dafür ist der Fall ‚Kontroletti‘ in: Billmeier et al. 2005, S. 59-72. Vgl. insb. meinen Kommentar S. 69 f.

# 1. In der Sondierungsphase entsteht das Beratungssystem

Systemtheoretisch formuliert handelt es hier um die Vorbereitungen zur Schaffung eines Beratungssystems, das am Schluss des Beratungsprozesses wieder aufgelöst wird. Ein Beratungssystem ist ein neues, bisher noch nicht existierendes System.<sup>3</sup>

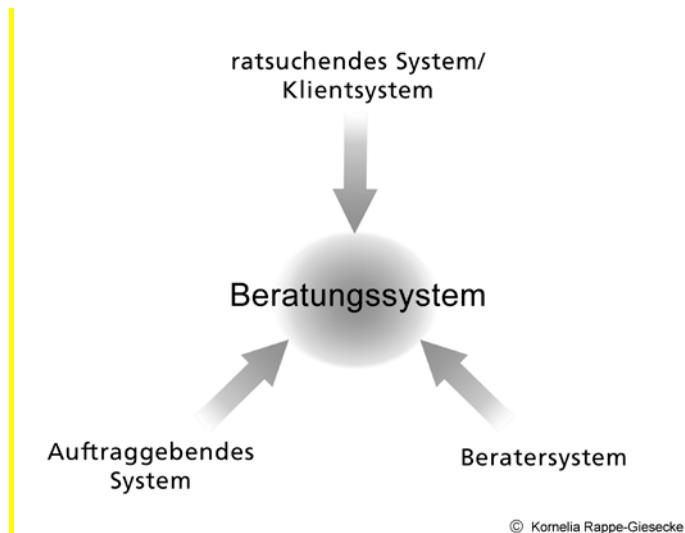


Abbildung 1 Beratungssystem

Geht es um eine Anfrage nach Beratung, so treffen mindestens drei zunächst voneinander unabhängige Systeme aufeinander: das Beratersystem, das ratsuchende System und das auftraggebende System. Beratersysteme bestehen in ihrer Minimalform aus einem Berater, es kann sich aber auch um Praxismgemeinschaften, Sozietäten oder Firmen handeln. Das jeweilige Beratersystem hat eine bestimmte Identität ausgebildet, es gestaltet seinen Anschluss an Kunden wie auch an Kollegen in einer spezifischen Weise, es organisiert die notwendigen Abläufe (Akquisition, Diagnose, Maßnahmen und Evaluationen) nach einem bestimmten Schema. Auch das ratsuchende und das auftraggebende System haben eine bestimmte Identität und bestimmte Mitgliedschaftsregeln, sie gestalten System-Umwelt-Beziehungen (also Anschluss und Abgrenzung) in einer bestimmten Art und Weise, prozessieren ihre Aufgaben in für sie typischen Ablaufmustern und praktizieren eine für sie typische Art von Aufgabenteilung. Diese beiden Systeme können personell identisch sein, müssen es aber nicht. Als weiteres System kommen in Organisationen, die Personalentwicklungsabteilungen oder Stabsstellen haben, interne Berater als Vermittler hinzu, die Aufträge von Führungskräften oder potentiellen Klienten bekommen, diese prüfen und dann auf dem Markt nach geeigneten Beratern suchen.

⇒ *Treffen nun diese drei Systeme<sup>4</sup> in einem ersten Sondierungsgespräch aufeinander, so haben sie die Aufgabe, gemeinsam ein neues System zu bilden, das nicht identisch mit einem der drei ursprünglichen Systeme ist.*

<sup>3</sup> In der systemischen Organisationsberatung entwickelte sich die Idee des Beratungssystems in den 90er Jahren. Organisationsberatung braucht im Gegensatz zur Supervision meist mehrere Beratungssysteme, die dann in einer ‚Beratungsarchitektur‘, die man auch als die Aufbauorganisation der Beratung verstehen könnte, integriert werden müssen. Vgl. dazu Königswieser und Exner 1998 und bei Rappe-Giesecke 2008 die triadische Reformulierung in Kapitel 4 Systemkonstitution.

Dieses neue System muss, genau wie die drei anderen, eigene Regeln für Mitgliedschaft entwickeln, Aufgaben und Rollen ausdifferenzieren, System-Umwelt-Beziehungen regulieren, seine Aufgabe in Abläufe prozessieren und schlussendlich eine eigene Identität entwickeln. Dies kann nur gelingen, wenn keines der drei Ursprungssysteme beständig dominiert. Ist das Beratungssystem identisch mit Strukturen, Abläufen und Identitäten des ratsuchenden Systems, so ist der Berater marginalisiert und wird nichts ausrichten können. Sind das Ziel und die Ressourcen des Beratungssystems einseitig durch das auftraggebende System bestimmt, so finden die beiden anderen im Beratungssystem nicht die optimalen Arbeitsbedingungen. Eine Dominanz durch das Beratersystem kann man sich so vorstellen, dass der Berater oder die Beraterin die Verantwortung sowohl für die Diagnose als auch für die Zielformulierung als auch für das Vorgehen übernimmt. Triadisch gedacht,<sup>5</sup> kann ein Herkunftssystem zeitweilig prämiert werden, aber nicht auf Dauer. Aus allen drei Herkunftssystemen nimmt das neue System etwas auf, durch das ‚In-Beziehung-setzen‘ zu den anderen Systemen entsteht jedoch eine neue Systemidentität, die mit keiner der drei ursprünglichen identisch ist. Die Konstruktion eines neuen, in der Organisation bisher noch nicht existierenden Systems löst das durch die Systemtheorie gestellte Problem, wie man in Organisationen überhaupt intervenieren kann.

## 2. Sondierung ist eine Phase des Beratungsprozesses

Sondierung ist zweitens - dynamisch gesehen - eine Phase in der ‚Normalform des Ablaufs‘ des gesamten Beratungsprozesses.<sup>6</sup> Der ideale Ablauf der berufsbezogenen Beratung umfasst folgende Phasen:

- *Erstkontakt*
- *Sondierung*
- *Kontrakt*
- *Arbeit mit den professionellen Programmen in einzelnen Sitzungen*
- *Auswertung und Ergebnissicherung*

Ein **Erstkontakt** findet in Regel telefonisch statt, ein Beratungsanliegen wird erläutert und das Ziel ist es zu klären, ob eine Zusammenarbeit grundsätzlich möglich erscheint. Der Berater sollte nur so viele Informationen einholen, die er braucht um

---

<sup>4</sup> Wobei man es entweder mit dem Auftraggeber oder mit dem Vermittler zu tun hat, an den der Auftraggeber seine Aufgabe delegiert hat.

<sup>5</sup> Zum neuen triadischen Denken, das sich als Alternative zum binären und zum chaotischen oder vernetzten Denken versteht, vgl. [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de), Giesecke 2007 und Rappe-Giesecke 2008 Kap. 2 und 3. Das triadische Denken arbeitet mit drei Faktoren oder Dimensionen, aus deren Zusammenwirken ein auf einer anderen logischen Ebene liegendes Produkt, ein emergentes Produkt, in diesem Fall das Beratungssystem, entsteht.

<sup>6</sup> Die Normalform und ihre Begründung wird in Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 und in Rappe-Giesecke 1999 und 2003 dargestellt.

ein möglichst optimales Setting für ein Sondierungsgespräch konstruieren zu können. Man kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- Um was und wen geht es? Wer ruft an in welcher Rolle?
- Was wird vom Berater erwartet?
- Welche Rahmenbedingungen für die Beratung sind vorgegeben, welche sind verhandelbar?

Wenn die Vorklärung zu diesen Fragen positiv ausgefallen ist, dann geht es darum das Sondierungsgespräch vorzubereiten und die wichtigste Frage zu klären, wer daran teilnehmen soll. Standard ist, daß es immer ein Sondierungsgespräch mit den potentiellen Beratungsklienten und eines mit dem potentiellen Auftraggeber geben muss.

In anderen Veröffentlichung wird die Sondierungsphase auch Orientierungsphase, Kennenlernphase, Vorphase oder Kontraktphase genannt. Es kann sich bei der Sondierung um ein Treffen handeln, aber auch um mehrere. Abgeschlossen ist die Sondierung, wenn man einen Kontrakt schließen kann, also eine in der Regel schriftlich formulierte Vereinbarung darüber, wer in welchem Setting und welchen Rahmenbedingungen an welchem Ziel miteinander arbeitet und wie man die relevanten Umwelten dieser Beteiligten einbezieht bzw. ausschließt. Der Kontrakt ist in diesem Konzept das Ergebnis der Sondierung und eine eigene Phase.<sup>7</sup> Wenn die Sondierung nicht befriedigend verlaufen ist, ist nach dem Sondierungsgespräch der Ausstieg eine vorgesehene Option. Dieser Ausstieg stellt keine Krise dar, vielmehr müssen sich beide oder drei Parteien nach dem Sondierungsgespräch entscheiden, ob sie miteinander unter den vereinbarten Bedingungen arbeiten wollen. Manchmal fallen diese Entscheidungen auch schon im Gespräch. Das kommt im Einzelsetting häufiger vor als bei Teamsupervisionen oder der Beratung von Organisationen, wo sich die Beteiligten noch abstimmen müssen.

Nach dem ersten Sondierungsgespräch gibt es also prinzipiell folgende **Optionen**:

- Die Beratung kommt nicht zustande. Es gibt keinen Auftrag von den Kunden oder der Berater entscheidet sich dagegen.
- Die Sondierung wird fortgesetzt: Es gibt Aufträge zur Klärung von offen gebliebenen Fragen
- Weiteres Sondierungsgespräch, weil die Zeit nicht ausgereicht hat oder eine andere personelle Zusammensetzung nötig ist.
- Der Berater schreibt ein Memo, in dem er die Ergebnisse aus seiner Sicht formuliert und möglicherweise ein Angebot für eine Beratung macht
- Der Berater entwirft einen Kontrakt, der von Klienten und Auftraggebern geprüft wird
- Der Berater formuliert den Kontrakt, der dann unterschrieben wird

---

<sup>7</sup> Ich gehe hier nicht näher auf die drei Typen Zweierkontrakt, Dreiecks- und Viereckskontrakt und ihre Ausgestaltung in den verschiedenen Settings ein. Zur Kontraktgestaltung im Einzelsetting vgl. die detaillierten Ausführungen, Beispiele und Muster in Rappe-Giesecke 2008, Kapitel 4 Systemkonstitution. Zur Team- und Gruppensupervision vgl. Rappe-Giesecke 2003, Kapitel 5 und dies. 1999

### 3. Die drei parallel laufenden Prozesse in der Sondierung

In dieser Phase gibt es drei Aufgaben, die gleichzeitig gelöst werden müssen, weswegen diese Phase an Berater und gerade auch an Anfänger hohe Anforderungen stellt :

⇒ *Der geschäftlich-formale Rahmen muss geschaffen werden, die Rollen der Beteiligten sind zu klären und das Arbeitsbündnis muss geschlossen werden.*

Dies sind drei parallele Prozesse, die man nicht nacheinander bearbeiten kann, sondern nur so, dass man anhand des einen Prozesses die Bedingungen für den anderen klärt. Man kann Elemente des Kontrakts klären, wenn man sich darüber verständigt, wer welche Erwartungen hat. Man kann das Arbeitsbündnis daran testen, wie gut die Verhandlung der Erwartungen und unterschiedlichen Interessen (z. B. bei der Festlegung der Dauer der Beratung oder des Preises) gelingt.

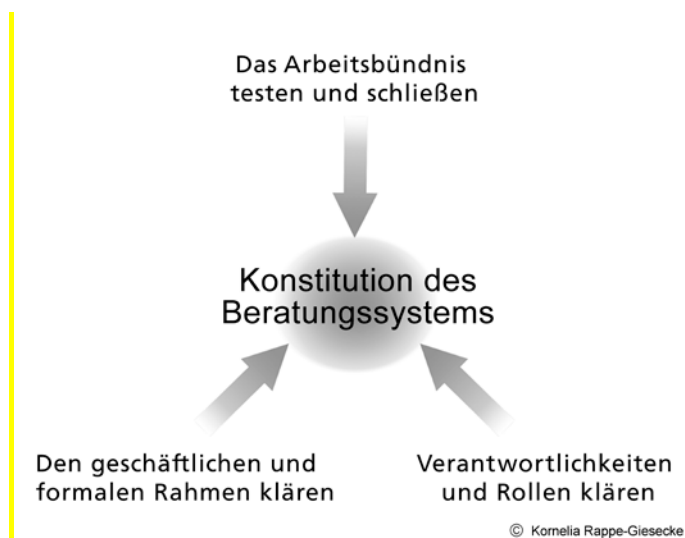


Abbildung 2 Konstitution des Beratungssystems

Der formale und geschäftliche Teil umfasst die **juristische und ökonomische Dimension**: Wer ist Vertragspartner, welche Rechte und Pflichten haben sie und wie sieht die Honorarregelung aus. Das Ergebnis dieser Aushandlung wird in Form eines Vertrages oder, wie die Berater sagen, eines Kontrakts geregelt.

Das Arbeitsbündnis zu schließen meint, dass man genügend **Vertrauen** ineinander hat, und zwar sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf der Ebene fachlicher Kompetenz, und dass man Sympathie füreinander empfindet oder mindestens Respekt. Diese Vertrauensvorschüsse müssen vorhanden sein, um sich auf einen so offenen Prozess miteinander einlassen zu können und um die bestehenden Asymmetrien in der Beziehung halten zu können.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Arbeitsbündnis ist ein Begriff aus der psychoanalytischen Behandlungslehre. Dort wird es definiert als ‚die relativ unneurotische, rationale Beziehung zwischen dem Patienten und seinem Analytiker, die es dem Patienten ermöglicht, in der Analyse zielstrebig zu arbeiten.‘ Der Analytiker befördert das Arbeitsbündnis durch seine ‚mitfühlende, aufrichtige und nicht bewertende Haltung‘ (Vgl. Greenson 1997, S. 58-61). Hier verwende ich den Begriff durchaus in diesem Sinne und betone die Symmetrie dieser Beziehung, denn der Berater muss das Bündnis auch schließen.

Die Rollenklärung meint, zu verdeutlichen, wer welche **formelle Funktion** hat (z. B. Berater, Auftraggeber, Klient), welche Aufgaben mit diesen Funktionen verbunden sind, wer von wem was erwarten kann und **wer wofür Verantwortung übernimmt**. Dies geht über die Regelung der Rechte und Pflichten des geschäftlichen Teils hinaus und wird auch meist nicht in Kontrakten niedergelegt. Es ist nicht immer klar, wer der Adressat der Beratungsleistung ist, der ‚primary client‘, wie Edgar Schein ihn nennt.<sup>9</sup> Ob der Anrufer, der den Erstkontakt gestaltet, lediglich ein ‚contact client‘ ist, ob er der Auftraggeber ist oder ein ‚intermediate client‘, Vermittler z.B. aus der Personalentwicklung, oder ob er der ‚primary client‘ ist, muss man ermitteln. Diese Rollenklärung muss man auch mit den am Sondierungsgespräch beteiligten Personen betreiben.

Man kann grob drei Formen von Anfragen unterscheiden. Es gibt die Variante, dass es nur einen Klienten gibt, der Kontaktklient, Abnehmer und Auftraggeber ist. Die zweite Variante ist, dass die Führungskraft der Auftraggeber ist und der Abnehmer z.B. ein Team oder ein einzelner Professional und die dritte Variante ist, dass eine vermittelnde Stelle, in der Regel aus dem Stab oder der Personalabteilung den Kontakt aufnimmt und ein Sondierungsgespräch vorbereitet. Je nach Variante sind die Verantwortlichkeiten anders verteilt und die Kontrakte müssen auch anders gestaltet werden.<sup>10</sup>

Die prinzipielle Frage ist an dieser Stelle auch, ob der Berater, der das Sondierungsgespräch führt, Element dieses Beratungssystems werden kann, m.a.W. ob er den Auftrag übernehmen kann. Bringt er die notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse für diesen Auftrag mit? Berater sollten Ihr **Profil** kennen, damit sie in Sondierungsgesprächen oder auch schon im telefonischen Erstkontakt abschätzen können, ob sie für die Anfrage geeignet sind.<sup>11</sup> Das Wissen, das man für Coaching braucht, ist ein anderes als das benötigte Wissen für Supervision oder Organisationsberatung.

## 4. Die Beziehungen zwischen den Beteiligten

Die Beteiligten haben nicht nur mehrere Aufgaben parallel zu lösen, es gilt auch, die unterschiedlichen Beziehungen, die sich dabei entwickeln, auszuhalten oder auszuhandeln.

⇒ *Die Beziehungen zwischen den Beteiligten sind sowohl symmetrisch als auch asymmetrisch!*

Geschäftspartner, die einen Vertrag miteinander schließen, sind gleichberechtigt: einer bietet eine Dienstleistung an und einer kauft sie oder nimmt sie in Anspruch. Die Schließung eines Arbeitsbündnisses, das auf Vertrauen aufbaut, ist nötig, weil in der Beratung viele asymmetrische Beziehungen vorkommen und die Standpunkte des anderen nur bedingt eingenommen werden können: Der Berater bietet Hilfe und der Klient sucht Hilfe. Der Berater tritt als Experte für Beratung und für das Verstehen professioneller Beziehung und organisationaler Strukturen auf. Dieses Wissen und

---

<sup>9</sup>Zu den Kliententypen vgl. Edgar Schein 2000, S. 92

<sup>10</sup> Vgl. dazu Rappe-Giesecke 2008, Kapitel 4 Systemkonstitution

<sup>11</sup> Zur Profilentwicklung von Beratern vgl. Rappe-Giesecke 2008, Abschnitt II Kapitel Profilentwicklung

diese Kompetenzen haben der Klient und der Auftraggeber nicht. Der Klient tritt als Experte für seine Arbeit auf, er hat professionelle Kenntnisse und Kompetenzen, die der Berater nicht hat, und er verfügt über Wissen über seine Organisation oder über seine Biographie, das der Berater nicht haben kann. Asymmetrien können nur durch Vertrauen ‚geheilt‘ werden.<sup>12</sup>

Diese zugleich symmetrischen wie auch asymmetrischen Beziehungen sind für beide Seiten schwierig zu gestalten. Eine gelungene Gestaltung dieser Phase, die zur Bildung eines Beratungssystems führt, erfordert von beiden Seiten die Bereitschaft zur Perspektivübernahme, zum Verhandeln von Interessen und zur Rollenklärung. Sympathie und Respekt sind hilfreich, ein Vertrauensvorschuss und die Unterstellung von Kompetenz auf beiden Seiten sind dabei eine gute Basis!

## 5. Die Rolle der Berater in dieser Phase

Die Rolle, die der Berater in dieser Sondierung einnimmt ist eine völlig andere als im laufenden Beratungsprozess. Hier steht seine Funktion, nicht seine Fachlichkeit im Vordergrund. Seine Aufgabe ist es, zu prüfen, ob und wie man ein Beratungssystem konstituieren kann. Seine Rolle ist am Anfang vergleichbar mit der eines **Projektmanagers**, der eine Organisation parallel zur Organisationsstruktur und den Abläufen der auftraggebenden Organisation einrichtet.

⇒ *Die Kompetenzen, die man für die Systemkonstitution braucht, sind der eines Projektmanagers ähnlicher als der eines traditionellen Beraters!*

Es findet derzeit eine Diskussion darüber statt, aus welcher Position heraus man die ersten Kontakte mit Auftraggebern und Klienten gestaltet. Manche Berater bestehen darauf, dass sie dies als Supervisor oder Coach tun, und meinen damit ihre Fachlichkeit und Beratungskompetenz. Ich bin der Auffassung, dass man dies als Berater tun sollte, der noch keine Option für eine bestimmte Beratungsform hat und darüber hinaus sich selbst als Element eines zu konstituierenden Sozialsystems versteht und nicht in erster Linie als guter Fachmann. Die Debatte hat ideologische Züge, es scheint um einen wertebasierten Konflikt zu gehen, den ich auf dieser Ebene für nicht lösbar halte. Vielleicht ist hier die folgende Unterscheidung hilfreich.<sup>13</sup>

In der ersten Phase bin ich in meiner **funktionalen Kompetenz** als Konstrukteur eines neuen Systems gefragt. Meine **personale Kompetenz** ist nötig, um gute Arbeitsbeziehungen gestalten, meinen eigenen Anteil an der Interaktionsdynamik analysieren und meine Wünsche und Gegenübertragungen reflektieren zu können, sie steht aber nicht im Vordergrund. Meine **professionellen Kompetenzen** und mein Fachwissen über Beratung bilden in dieser ersten Phase die Grundlage für meine

---

<sup>12</sup> Mit diesem Problem beschäftigt sich Schein (2000) ausführlich unter dem Stichwort ‚Helfen als Drama‘, (vgl. S.140f.) und ‚Statusungleichgewicht in helfenden Beziehungen‘. Er beschreibt die möglichen emotionalen Reaktionen des Klienten und des Beraters auf diese Asymmetrie und Möglichkeiten des Umgangs damit. (vgl. S.52-61).

<sup>13</sup> Diese Unterscheidung geht auf mein triadischen Modell des Klienten berufsbezogener Beratung zurück, das auch für Berater gilt. Ich sehe ihn als emergentes Produkt der drei Dimensionen Person, Funktion ( formelle Position, Aufgabe und Rolle) und Professional, also Fachmann/frau. Vgl. hier Abb. 3. Zum triadischen Denken und der Idee der Prämierung vgl. Rappe-Giesecke 2008 in Kapitel 2: Die Idee der Prämierung.



Vorschläge, welches Setting man für die Beratung braucht und wie sie ablaufen kann. Ich agiere in dieser Phase aber nicht in erster Linie als Professional, sondern als Repräsentant eines zu bildenden Systems. Der Berater braucht Wissen über Projektmanagement, was viele Supervisoren und Coaches nicht haben; sie sind der Auffassung, dass beraterisches Wissen und Selbstreflexionsfähigkeit ausreicht, um diese Phase der Beratung zu gestalten. Umgekehrt gesehen kann kein Projektmanager, der die Standards von Projektmanagement kennt, die man in dieser Phase auch braucht, eine gute Klärung des Beratungsbedarfs, eine gute Indikationsstellung vornehmen und die passende Kombination von Setting und Programmen vorschlagen; es fehlt ihm die professionelle Kompetenz als Berater und in der Regel auch die Selbsterfahrung, um professionell seine eigene Person einsetzen zu können. Als Berater sollte man sich diese funktionalen Kompetenzen aneignen, ansonsten ist die Gefahr groß, dass die Beratungsprozesse nicht optimal verlaufen, weil die Rahmenbedingungen nicht gut organisiert sind. Man braucht die professionelle und die personale Kompetenz, auch wenn in dieser Phase die funktionale Kompetenz die prämierte ist.

## 6. Die Indikation für ein Beratungsformat

Wie klärt man die Indikation für Supervision? Bisher habe ich allgemein von berufsbezogener Beratung gesprochen.

⇒ *Indikationen kann man erst stellen, wenn klar ist, was das Problem ist und was das daraus abgeleitete Ziel der Arbeit sein kann.*

Die Entscheidung für eine Kooperationsform richtet sich nach dem Auftrag: 'form follows function' ! (Leitlinie der Bauhausdesigner). Wie man zu einer Diagnose des Problems und von dort zur Formulierung eines Ziels für die Beratung oder einen Auftrag kommt, habe ich an anderer Stelle ausführlich erläutert. (Rappe-Giesecke 2008a)

Der erste Schritt der Indikationsprüfung ist die Beantwortung der Frage, ob **externe Hilfe** notwendig ist oder ob man mit **eigenen Ressourcen** das Problem lösen kann. Die meisten Berater sind verführt, die Tatsache, dass sich Kunden an sie wenden, als Beweis dafür zu nehmen, dass externe Hilfe nötig ist. Zu klären ist in jedem Fall, ob die Beratung Führungs- oder Managementaufgaben oder Aufgaben der Personalentwicklung übernehmen soll, die von den Funktionsträgern selbst nicht wahrgenommen werden. Man kann als Berater diese Aufgaben bewusst übernehmen oder man kann sie zurückweisen, beides muss mit der Führungskraft geklärt werden.

Wenn sich erweist, daß externe Hilfe nötig ist, dann ist der zweite Schritt die Klärung der Frage, ob es um **Therapie, Fortbildung, Training, Mediation oder Beratung** gehen soll. Der Berater muss Expertenwissen über die Leistungen und Grenzen dieser verschiedenen kommunikativen Kooperationsformen besitzen, sonst kann er die Indikationsklärung nicht vornehmen. In dieser Phase der Sondierung ist es für beide Seiten hilfreich, wenn sie Kenntnisse über die grundlegende Unterscheidung von Beratung (in unserem Kontext: berufsbezogener Beratung), Therapie und Instruktion (Seminare und Trainings) und Mediation oder ggfs. andere angrenzende

Kooperationsformen haben. Wenn der Klient diese Unterscheidung bisher nicht getroffen hat, sollte sie der Berater in Form einer kleinen Instruktion, einer Beratung über Beratung, einführen.<sup>14</sup>

*Maxime: Berater machen zuerst **Beratung über Beratung** und treten erst dann als Supervisor, Coach, Organisationsberater etc. auf*

Geht es um Beratung, ist der dritte Schritt die **Entscheidung für eine bestimmte Beratungsform oder ein Beratungsformat**. Indikationen lassen sich am einfachsten aus typischen Beratungsanliegen ableiten. Beratungsformen oder -formate sind auf einen bestimmten Typus von Anliegen spezialisiert, für dessen Bearbeitung sie das optimale Settings und die optimalen Programme und bieten. Sie müssen dazu die Überkomplexität, die ihr Klient darstellt, reduzieren und in die Kategorien ihres Deutungssystems einordnen, sonst würden sie nicht professionell sondern alltagsweltlich handeln.<sup>15</sup>

Eine **Typologie von Beratungsanliegen** ist die folgende: <sup>16</sup>

- **Qualitätssicherung der Arbeit von Professionals mit Klienten** und Kunden, bei der sie ihre Person als Instrument professionellen Handelns einsetzen müssen. Neben dem Wunsch nach Qualitätssicherung können auch die Selbstevaluation und die Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenz Ziele der Beratung sein. Für dieses Beratungsanliegen, das von Einzelnen, Gruppen oder Teams kommen kann, ist **Supervision** das optimale Format. Ihre essentiellen Programme sind: Fallarbeit, Selbstthematizierung und Organisations- bzw. Institutionsanalyse.
- **Gestaltung der eigenen Rolle und Funktion in Organisationen** und Institutionen. Fach- und Führungskräfte kommen immer wieder in die Situation, die Beziehung zwischen eigener offizieller Funktion (formelle Rolle und Position in der Organisation) und den eigenen und fremden Rollenerwartungen an die Funktion zu klären und diese Dimension mit den Programmen und Werten der eigenen Profession und ihrer Person abzugleichen. Rollenkonflikte, Rollenüberlastung und Rollenspannung sind Ausdruck dieser immer vorhandenen natürlichen Spannung zwischen offizieller Position und Aufgabe, informeller Position und dem Set von Rollenerwartungen, die sie nach Hilfe suchen lassen. Auch Differenzen zwischen den Anforderungen der Funktion und des Selbstverständnisses als Person können Beratungswünsche induzieren. Auch Diskrepanzen zwischen Qualifikation und Anforderungen, zwischen Werten und Programmen der

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu die ausführlichen Erläuterungen in Kapitel 1 Indikation: Die Beratung der Auftraggeber und Klienten über Beratung, Rappe-Giesecke 2008

<sup>15</sup> Tilmann Allert schreibt in seinem Beitrag über die Professionsentwicklung der Supervision aus soziologischer Sicht, dass die Differenz zwischen ‚Laienwahrnehmung und Expertenwahrnehmung‘ unauflösbar ist. Die Übersetzung der Partikularität des Einzelfalls in das Universalische des Deutungs- und Wissenskanons einer Profession ist immer problematisch. Professionals sollten sich als „fallsensibel und verlässlich“ und außerdem als „wissenssensibel und gelehrt“ erweisen (vgl. Allert 1998, S. 20 ff.).

<sup>16</sup> Übernommen aus Rappe-Giesecke 2008 , Kapitel 1 und ergänzt

eigenen Profession und den an die Funktion gekoppelten Aufgaben und den impliziten Werten der Organisation erzeugen Beratungsbedarf.

Für dieses Beratungsanliegen ist **Coaching** das optimale Format. Dessen essentielle Programme sind Rollenanalyse, Organisationsanalyse und Selbstthematization.

➤ **Gestaltung der eigenen Karriere.**

Hilfe in beruflichen Entscheidungssituationen, die als nicht bewältigbar erscheinen, Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle und Aufgabe, ein unverhofftes Angebot für eine neue Position, die Frage, ob man in der Organisation bleiben oder sich selbständig machen soll, treibende unerfüllte Wünsche und Sehnsüchte nach anderer Arbeit oder nach einer anderen Gestaltung von Berufs- und Privatleben sind typische Beratungsanliegen. Irritationen durch Weiterbildung, das Erreichen des Karriereplateaus, die Krisen der mittleren Jahre sind häufig Anlässe, sich Hilfe zu holen.

Für dieses Beratungsanliegen ist **Karriereberatung** das optimale Format. Die essentiellen Programme sind Wertklärung, Biographieanalyse und Profilentwicklung.<sup>17</sup>

➤ Die **Veränderung von Strukturen und Prozessen in Organisationen** (der Aufbau- und Ablauforganisation), die Entwicklung oder Veränderung der **Unternehmensstrategie** oder die Verbesserung der **Kooperation** zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder mit Kunden, die Entwicklung der **Organisationskultur** ist ein weiterer Komplex von Anlässen für eine Beratung.

Für diese Beratungsanliegen ist Organisationsberatung das optimale Format. Die essentiellen Programme sind Organisationsanalyse und Selbstthematization.

⇒ *Gelingen ist die Aufgabe der Indikationsprüfung und -stellung, wenn man auf der Grundlage der gemeinsam erhobenen Daten eine am Wortlaut der Kunden orientierte Formulierung (Paraphrase) des Beratungsanliegens entwickelt hat, die den Anlass und den Beratungswunsch aufnimmt und den Einzelfall in professionelle Kategorie übersetzt.*

Erst durch diese Zuordnung zur Typologie ist der nächste Schritt möglich, nämlich die Entscheidung für diejenige Beratungsform zu treffen, die die für das Anliegen optimale Kombination von Setting und Programmen bietet. Indikationsstellung erfordert die Kooperation zwischen Ratensuchen, Auftraggebern und Beratern plus den Einsatz von professionellem Sonderwissen. Dieses Sonderwissen wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

## 6. Die Indikation von Supervision

Supervision als Beratungsform oder –format ist immer dann indiziert, wenn folgende Kriterien zutreffen:<sup>18</sup>

<sup>17</sup>

Dieses Konzept von Karriereberatung wird in Rappe-Giesecke 2008 dargestellt.

Das Alleinstellungsmerkmal der Supervision ist es, dass sie Professionals aus dem Dienstleistungsbereich,

- die Beziehungen zu Klienten und Kunden professionell gestalten müssen und ihre Person als Instrument des beruflichen Handelns nutzen, berät und ihnen folgenden Nutzen bietet:
- Selbstevaluation (praxisnah und komplexitätsangemessen)
- Qualitätssicherung ihrer Arbeit
- Psychohygiene
- Persönliche und professionelle Weiterentwicklung

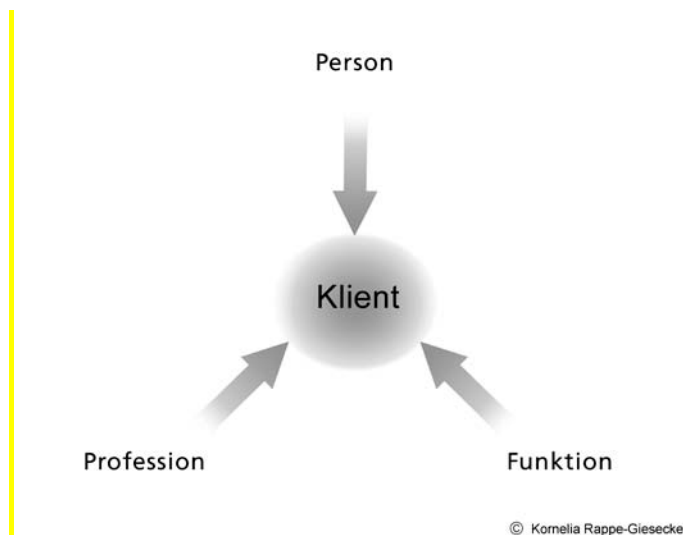


Abb. 3 Beratungsklient

### Definition

Supervision ist **personenbezogene Beratung von Professionals/ Fachleuten**.

Sie begreift deren berufliches Handeln als das emergente Produkt des Handelns

- als Angehörige einer Profession,
- als Träger einer bestimmten Funktion und
- als Person.

Sie untersucht das Aufeinanderwirken dieser drei Parallelprozesse in einem konkreten Fall und versucht das berufliche Handeln zu optimieren. Sie trägt zur Qualifizierung der Professionals bei, in dem aus dem Einzelfall Maximen für professionelles Handeln abgeleitet werden und der Transfer auf die Praxis vorbereitet wird. Supervision schafft den Transfer auf die berufliche Praxis durch die Arbeit an realen Ereignissen und wirkt nachhaltig durch die Rekonstruktion der dahinterliegenden - meist latenten - Steuerungsprogramme und Werte der Profession, der Person, der Organisation und des Klientels.

## 7. Checklisten

Abschließend werden einige Checklisten, die sich für die Analyse von konkreten Sondierungsgesprächen eignen, präsentiert. Es handelt sich um Checklisten für

---

<sup>18</sup> Aus der Überarbeitung von Rappe-Giesecke 2003, Supervision für Gruppen und Teams, 1. Kapitel, 4. Aufl erscheint 2009. Vorüberlegungen in Rappe-Giesecke 2005

Berater zur Vorbereitung auf Erstkontakte und Sondierungsgespräche und um Checklisten zur Auswertung dieser Gespräche für Berater, für Klienten und für Auftraggeber.

### **1. Erstkontakt: Checkliste für Berater**

Welche Themen sind Gesprächsinhalt eines ersten meist telefonischen Kontakts zwischen Anfragendem und potentiellm Berater. Die folgende Checkliste enthält die maximale Breite der Themen, viele Berater fragen aufgrund ihres Konzepts nicht alle diese Dinge ab.

- Wer ruft an, in welcher Rolle und mit welchem Auftrag?
- Welches Arbeitsfeld? Welche Organisation?
- Um welches Anliegen geht es?
- Wer will an der Beratung teilnehmen und gibt es schon Prioritäten für ein bestimmtes Setting? Gibt es Vorerfahrungen mit Beratung?
- Welche Auswahlkriterien werden an den/die Beratern gestellt: Formale Qualifikation, Feldkompetenz, berufliche Erfahrung, bestimmte konzeptionelle Ausrichtung, Grundprofession, Mann oder Frau?
- Deklaration zur Funktion eines Sondierungsgesprächs
- Wer soll am Sondierungsgespräch teilnehmen? Vorstellungen der Ratsuchenden und Bedingungen der Beraterinnen.
- Organisation des Sondierungsgesprächs mit der Leitung, - je nach Anfrage und Konzeption der Beraterinnen gemeinsam oder zwei Gespräche.
- Honorarregelungen zum Sondierungsgespräch und generell
- Terminfindung
- Wo soll Sondierungsgespräch stattfinden (wer reist an?)
- Aus Akquisitionsgründen: Wie an den Namen gekommen?

### **2. Sondierungsgespräch**

Welche Themen im Gespräch berührt werden müssen, möchte ich am Beispiel der Sondierung mit einem Team deutlich machen. Prinzipiell ist diese Liste auch auf andere Klientengruppen übertragbar.

#### **2.1. Sondierungsgespräch mit einem Team - Checkliste für Berater**

Wechselseitige Vorstellung und Klärung der Frage, ob alle Beteiligten anwesend sind.

Erläuterungen zur Funktion des Sondierungsgesprächs: Es dient der Prüfung der Basis für eine Zusammenarbeit, es ist kein Bewerbungsgespräch, sondern ein Setting zur gemeinsamen Indikationsprüfung für eine Beratungsform, zur Formulierung eines Beratungsziels und zur wechselseitigen Prüfung der Vertrauens für die Zusammenarbeit.

- Was sind die Erwartungen des Teams an die Beratung und was sind die aktuellen Anlässe?
- Wer will Beratung, welche Bedenken bestehen dagegen? Wer will teilnehmen? Wer nicht?
- An welchen Problemen soll in der Beratung gearbeitet werden?
- Was ist die Arbeitsaufgabe des Teams?
- Mögliche Termine und Orte für Beratung?

- Ergebnissicherung: Vorläufige Diagnose des Problems oder das Angebot, dieses gemeinsam in einer Vorphase der Problemdiagnose dieses zu leisten. Vorschlag für ein Setting und einen zeitlichen Rahmen, in dem dieses Problem angemessen bearbeitet werden kann. Indikation für ein Beratungsformat.

## **2.2. Sondierungsgespräch mit der Leitung- Checkliste für Berater**

Bei Supervision mit Teams führe ich immer auch Vorgespräche mit der Leitung, die die Fach- und Dienstaufsicht über das Team innehat. Darin werden folgende Themen angesprochen:

- Wie steht die Leitung zur Beratung?
- Will sie an der Beratung teilnehmen oder nicht?
- Welche Aufträge hat die Leitung an die Beratung?
- Welche Formen von Rückkopplung ist angebracht?
- Welche Vereinbarung trifft man hinsichtlich der Fälle, wo die Dienst- und Fachaufsicht der Vorgesetzten tangiert wird?
- Klärung des Honorars.

## **3. Checkliste für den Entscheidungsprozess**

Nachdem diese Sondierungsgespräche mit einem oder mehreren Beraterinnen stattgefunden haben, haben alle Beteiligten die Aufgabe, sich zu entscheiden, ob sie unter diesen Bedingungen miteinander arbeiten wollen und können. Als Hilfestellung für diese, wie mir in der Praxis häufig erschien, recht willkürliche Entscheidung, möchte ich folgende Checkliste verstanden wissen. Diese Aufzählung ist sicherlich ergänzbar.

### **3.1. Checkliste für Ratsuchende**

- Haben wir den Berater als kompetent erlebt? Entsprechen die Qualifikationen, die beruflichen Erfahrungen und die Feldkompetenz unseren Auswahlkriterien?
- Haben wir uns ernst genommen gefühlt als Professionelle und als "Geschäftspartner"? Wie wurde mit denen umgegangen, die der Beratung kritisch gegenüberstehen, wurden ihre Bedenken ernst genommen?
- Haben wir einen emotionalen Kontakt zum Berater oder zur Beraterin gefunden und uns respektiert oder sogar verstanden gefühlt?
- Hat der Berater / die Beraterin die Distanz, die zur professionellen Rolle gehört, eingehalten oder hat er/sie sich verwickeln lassen, einbeziehen lassen?
- Ist der Berater/die Beraterin in der Lage, die Komplexität des Geschehens zumindest zu erahnen und die verschiedenen Positionen zu würdigen?
- Wird er oder sie sich unentbehrlich machen oder machen er/sie deutlich, dass dies ein begrenztes Beratungsangebot ist, das uns befähigt, zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder allein zu arbeiten?
- Ist er/sie kontrollierbar oder macht er/sie sich unangreifbar? Haben wir Einfluss und Kontrolle über den Beratungsprozess und das Ziel?
- Haben wir den Eindruck, dass er/sie die Maximen und Ziele, die er/sie lehren will, vorlebt, ist er/sie mit anderen Worten authentisch
- Ist uns unser Problem schon ein Stückchen deutlicher geworden und können wir die im Sondierungsgespräch gefundene Problemdiagnose und die daraus abgeleitete Zielformulierung akzeptieren? Entspricht das Setting unseren

Vorschlägen oder können wir uns auf das vom Berater vorgeschlagene Setting einlassen?

- Hat er/sie die Führungskräfte / Auftraggeber einbezogen und diese potentielle Konkurrenzbeziehung geregelt?

### **3.2 Checkliste für die Auftraggeber (Führungskräfte)**

- Akzeptiert der Berater die Aufgabe der Organisation?
- Kann er/sie sich mit unserer Perspektive identifizieren?
- Wird die potentielle Rivalität, die durch den notwendigen Eingriff des Beraters in die Dienst- und Fachaufsicht gegeben ist, bewusst durch Absprachen geregelt?
- Übernimmt er/sie einfach unsere Aufträge oder hat sie Verständnis und zeigt aber auch eine für uns akzeptable Distanz zu unseren Vorstellungen?
- Ist er/sie in der Lage, die institutionelle und die psychodynamische Seite der Probleme zu erkennen?
- Sind die Bedingungen, was das Setting und die Finanzen anbetrifft, akzeptabel?
- Reicht uns die vorgeschlagene Form von Kontrolle und Einfluß aus, ist sie praktikabel?

### **3.3. Checkliste für Berater**

- Bin ich bereit, der Organisation und ihrem Subsystem zu helfen, ihre Aufgaben besser zu erfüllen? (Identifikation mit der Aufgabe, ethischer Überlegungen)
- Bin ich die oder der Richtige (Feldkompetenz, Expertise für das Beratungsformat und für erforderliche Verfahren,
- Wie aussichtsreich ist die Beratung und wie wahrscheinlich ihr Erfolg?
- Haben die Ratsuchenden die nötigen zeitlichen, finanziellen und psychischen Ressourcen, um eine erfolgreiche Problembearbeitung gewährleisten zu können?
- Sind die Rahmenbedingungen für mich akzeptabel bzw. kann ich akzeptablere Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit herstellen? Habe ich genügend Spielraum, oder wird von mir erwartet, daß ich mich lediglich anpasse?
- Habe ich Kontakt zu den Ratsuchenden bekommen und andererseits genügend Distanz in meiner Rolle aufrecht erhalten können? Mag ich die Leute? Kann ich ein Arbeitsbündnis eingehen?
- Habe ich mich kompetent und im Vollbesitz meiner Kräfte gefühlt oder habe ich mich reingezogen, behindert oder parteiisch erlebt?
- Sind die geschäftlichen Bedingungen akzeptabel?

## **4. Zusammenfassung: Kriterien für eine gute Sondierung**

- Eine gemeinsam erarbeitete Problemdiagnose, die in die Formulierung eines Ziels mündet
- Eine gemeinsam erarbeitete Indikationsstellung für Beratung und für eine Beratungsform
- Die Konstruktion eines optimalen Beratungssystems:
  - Klare Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beteiligten
  - Regelungen zur Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems mit seinen relevanten Umwelten
- Ein schriftlicher Kontrakt, der diese Ergebnisse sichert und überprüfbare Regelungen schafft

- Der Wille und die Bereitschaft aller Seiten, ein Arbeitsbündnis miteinander zu schließen, der festzumachen ist an beobachtbaren Daten
- Eine Vorplanung des Ablaufs: Auswahl der Programme durch den Berater

Diese Checklisten sollen dazu beitragen, dass Ratsuchende in der Sondierung ihre Rolle als gleichberechtigte Geschäftspartner wahrnehmen können. Je aufgeklärter Ratsuchende sind, desto leichter wird es ihnen möglich sein, zu einer gemeinsamen Erarbeitung von Problemdiagnose und Indikation beizutragen. Will man die Selbststeuerungsfähigkeit eines Systems durch Beratung befördern, so sollte schon in der Sondierung auf die Ressourcen und die Mitarbeit der Ratsuchenden und Auftraggeber gesetzt werden.

## Verwendete Literatur:

Allert, Tilmann 1998: Braucht jede Profession eine Supervision? Soziologische Anmerkungen zum Autonomieanspruch und Supervisionsbedarf professioneller Tätigkeiten. In: Berker, Peter und Buer, Ferdinand (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster, Votum Verlag, S. 16-45.

Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach, Rappe-Giesecke 2005: Der Beginn von Coaching-Prozessen – Vom Fall zum Konzept. Köln, EHP Verlag.

Giesecke, Michael 2007: Die Entdeckung der kommunikativen Welt – Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Frankfurt, Suhrkamp Verlag.

Giesecke, Michael: Datenbank zum Triadischen Denken: [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de)

Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia 1997: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt / M., Suhrkamp Verlag.

Greenson, Ralph R. 1975: Technik und Praxis der Psychoanalyse. Stuttgart, Klett Verlag. (amerik. 1967).

Königswieser, Roswita und Exner, Alexander 1998: Systemtische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Aufl. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag. (1. Aufl. 1998).

Rappe-Giesecke, Kornelia 1999: Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Rappe-Giesecke, Looss 1999, S. 27-104.

Rappe-Giesecke, Kornelia 2003: Supervision für Gruppen und Teams. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag. 2009 ist die 4. Auflage erschienen



Rappe-Giesecke, Kornelia 2005: Supervision – die Beratung von Professionals. In Fatzer, Gerhard (Hrsg.) 2005: Gute Beratung von Organisationen – Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Köln, EHP Verlag, S. 169-202.

Rappe-Giesecke, Kornelia 2008: Triadische Karriereberatung – Begleitung für Professionals, Führungskräfte und Selbständige. Bergisch Gladbach, EHP Verlag

Rappe-Giesecke, K. (2008a): Diagnose in Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, H. (Hrsg.) Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S.75-90

Rappe-Giesecke, Kornelia: Website [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)

Schein, Edgar H. 2000: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln, EHP Verlag. (amerik. 1999).