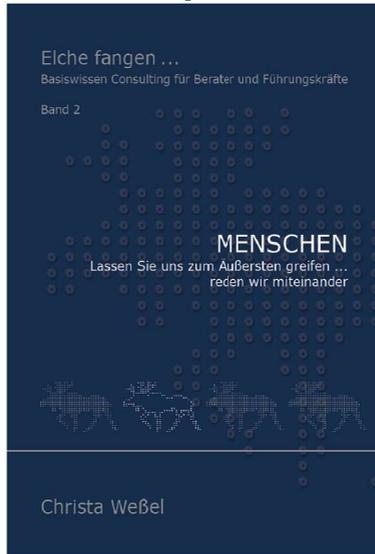


# Leseprobe



© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2017  
Alle Rechte vorbehalten  
978-3-947287-02-4

Bibliografische Informationen der  
Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet  
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über  
<http://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

Menschen

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander  
ISBN 978-3-947287-02-4

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte  
ISBN 978-3-947287-00-0

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel 2017  
Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>

<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel

Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel

Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann

Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



Christa Weßel

## MENSCHEN

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen  
... reden wir miteinander

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...  
Basiswissen Consulting für  
Berater und Führungskräfte

Weidenborn Verlag Frankfurt am Main



# Elche fangen ...

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, triefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

*Macht* ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

*Karriere* heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

*Beziehungen* haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes

## *Elche fangen ...*

anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.  
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe

Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe *ELCHE FANGEN* sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band *BERATEN* behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil *KONZEPTE* stellt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil *AUFTRAG* erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band *MENSCHEN* lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, *WERKZEUGE*, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

## *Elche fangen ...*

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag  
Frankfurt am Main 2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>Elche fangen ...</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>15</b>
<b>I. Menschen</b>	<b>17</b>
<b>1. Kulturen und Vielfalt</b>	<b>19</b>
1.1. Mehr als bunt . . . . .	20
1.2. „The Doctor-Nurse-Game“ . . . . .	21
1.3. Babylonisches Sprachgewirr . . . . .	23
Fremd-Sprache . . . . .	23
Länder und Fachgebiete . . . . .	23
Dolmetscher sein . . . . .	24
1.4. Kultur . . . . .	26
1.5. Diversity Management . . . . .	29
1.6. Nutzen durch Vielfalt . . . . .	32
<b>2. Miteinander reden</b>	<b>35</b>
2.1. Was passiert, wenn nichts passiert? . . . . .	36
Fakten und Gefühle . . . . .	36
Hammer oder Augenhöhe? . . . . .	37
2.2. Zwei Ohren und ein Mund . . . . .	41
Die Geschichte vom Wechselbad . . . . .	42
Vier Seiten einer Medaille . . . . .	43
2.3. „Greifen wir zum Äußersten ...“ . . . . .	44

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>3. Moderation</b>	<b>47</b>
3.1. Ziel und Zweck . . . . .	48
3.2. Wege in die Moderation . . . . .	49
Moderieren üben . . . . .	49
Auch als Fachberater moderieren . . . . .	50
3.3. Umgang mit Expertentum ... . . . .	51
3.4. ... und Hierarchie . . . . .	52
3.5. Einige Instrumente und Methoden . . . . .	53
3.6. Aufgaben . . . . .	54
<b>4. Konfliktmanagement</b>	<b>57</b>
4.1. Pannen, Fehler und Konflikte . . . . .	58
4.2. Der Elch auf dem Tisch . . . . .	59
Darüber spricht man nicht . . . . .	59
Elche sind schön . . . . .	59
Wer spricht als erster über den Elch? . . . . .	60
4.3. Störungen . . . . .	62
... haben Vorrang . . . . .	62
Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt? . . . . .	63
4.4. Dilemma: Was kommt zuerst? . . . . .	65
Netze verstehen . . . . .	67
Entzerren . . . . .	67
4.5. Konflikte als Chance . . . . .	70
Auf den Konflikt zugehen . . . . .	70
Werte und Interessen . . . . .	72
Aus-Wege . . . . .	72
Konfliktmanagement und Mediation begründen . . . . .	73
<b>5. Miteinander arbeiten</b>	<b>75</b>
5.1. Team? . . . . .	76
5.2. Alles so bunt hier ... . . . .	78
5.3. ... und so weit weg . . . . .	80
Am Anfang zusammen . . . . .	80
Orte finden . . . . .	81

5.4.	Digital Natives, Immigrants and Founders . . . . .	83
5.5.	Mein Beitrag Dein Beitrag . . . . .	85
5.6.	Und nun alle zusammen . . . . .	87
	Aufnahme neuer Teammitglieder . . . . .	87
	Arbeitsbedingungen . . . . .	88
	Weiterbildung . . . . .	88
	Anerkennung . . . . .	89
	Prozessbeschreibungen . . . . .	89
	Technologie . . . . .	90
	Agil . . . . .	90
5.7.	Synopsis: Teamentwicklung und Teamarbeit . . . . .	92
<b>6.</b>	<b>Gruppendynamik</b>	<b>95</b>
6.1.	Gruppe? . . . . .	96
6.2.	Phasen . . . . .	97
6.3.	Von Alpha, Omega und Individualisten . . . . .	100
6.4.	Raum und Zeit . . . . .	102
6.5.	Befürworter, Gegner und Zaungäste . . . . .	103
<b>7.</b>	<b>Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte</b>	<b>109</b>
7.1.	Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt . . . . .	111
	Der Auftrag und ein Sparringspartner . . . . .	111
	Die Gruppe . . . . .	111
	Produkte . . . . .	112
	Team . . . . .	113
	Abschied . . . . .	114
7.2.	Wie aus der Gruppe ein Team wird . . . . .	116
	Rollen . . . . .	116
	Immer wieder kennenlernen . . . . .	118
	Wer macht was? . . . . .	118
	Regeln finden . . . . .	119
	Umsetzen . . . . .	119
	Loslassen . . . . .	120
7.3.	Synopsis: Fließende Teams . . . . .	122

## *Inhaltsverzeichnis*

7.4. Fazit . . . . .	124
<b>8. Leadership</b>	<b>125</b>
8.1. Verantwortungen . . . . .	126
8.2. Aufgaben . . . . .	128
8.3. Führungskräfte als Personalentwickler . . . . .	129
Mitarbeitergespräche . . . . .	130
Wachsen fördern bei den Maschbas . . . . .	131
8.4. Von der Compliance zum Commitment . . . . .	133
Gandhi, Martin Luther King, John F Kennedy ... .	133
Führungskräfte als Vorbilder . . . . .	134
8.5. Kommunikation . . . . .	136
Besprechungen . . . . .	136
Andere Firmenbereiche . . . . .	137
Kunden . . . . .	138
8.6. Selbstverständnis . . . . .	140
Schützen, dienen, lernen . . . . .	140
Führungskraft werden wollen . . . . .	141
8.7. Führungsstile . . . . .	143
Authentizität . . . . .	143
Von autoritär bis geteilt . . . . .	143
Ausstrahlung bei den Maschbas . . . . .	144
8.8. Fit . . . . .	146
Kompetenzen . . . . .	146
Genie oder Störer: Klara und ihr Chef . . . . .	147
8.9. Der Weg zur Führungskraft . . . . .	149
8.10. Als Berater mit Führungskräften arbeiten . . . . .	150
<b>9. Coaching</b>	<b>153</b>
9.1. ... ist . . . . .	154
9.2. Anlässe, Klienten, Themen . . . . .	155
9.3. Einen Coach finden . . . . .	157
9.4. Qualifikation von Coaches . . . . .	159
Berufsverbände . . . . .	159

Aus- und Weiterbildung . . . . .	160
Selbstverständnis als Coach . . . . .	161
Abgrenzen können . . . . .	162
9.5. Ablauf . . . . .	164
Schweigepflicht . . . . .	164
Vorgespräch . . . . .	165
Coaching To Go?! . . . . .	165
Zeiten . . . . .	166
Ausstieg und Abschluss . . . . .	167
9.6. Methoden . . . . .	169
Frische Luft beim „Walk to talk“ . . . . .	169
Coaching ohne Coach . . . . .	170
9.7. Nutzen . . . . .	171
Coaching ist eine Fortbildung . . . . .	171
Ein Coach für mich . . . . .	171
9.8. Wer zahlt was? . . . . .	173
Coachingbedarf im Unternehmen formulieren . . . . .	173
9.9. Supervision . . . . .	175
Wurzeln – zum Beispiel Balint . . . . .	175
Mit-Fühlen: Die Kunst der Empathie . . . . .	176
<b>II. Außerdem ...</b>	<b>179</b>
<b>Dank</b>	<b>181</b>
<b>Quellen</b>	<b>185</b>
Fachliteratur & Co . . . . .	185
Bücher, Blog & Co . . . . .	194
<b>Verzeichnisse</b>	<b>199</b>
Begriffe, Reflexionen . . . . .	199
Abbildungen und Tabellen . . . . .	200
Stichwortverzeichnis . . . . .	200

*Inhaltsverzeichnis*

**Und ...**

**207**

# Einleitung



## *Einleitung*

Im diesem zweiten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen, denn:

*Beratung ist ein soziales Geschehen.*

Für die Zusammenarbeit mit Klienten und Kollegen ist es hilfreich, Menschen und ihre Beziehungen und Interaktionen zu verstehen und damit umgehen zu können. Die Geschichte „Go Web“ erzählt von einer Gruppe, deren Arbeit sich um das World Wide Web und das Internet dreht.

Eng verknüpft mit den Themen Selbstmanagement, Teamfähigkeit und Führungskompetenz und ist das Thema Coaching. Coaching ist nicht einfach eine weitere Beratungsmethode. Das Coaching von Menschen, die sich in einer beruflichen Veränderung befinden oder vor ihr stehen, erfordert breite Kenntnisse in Psychologie, Soziologie und in der Beratung von Einzelpersonen und Gruppen. Darum gibt es ein eigenes Kapitel dazu.

Teil I.  
Menschen



# 1. Kulturen und Vielfalt



## *1. Kulturen und Vielfalt*

### **1.1. Mehr als bunt**

Menschen treten über Länder-, Alters- und Berufsgruppen und damit über Kulturen hinweg miteinander in Kontakt und Austausch. Diese Vielfalt ist in der Arbeitswelt in vielen Bereichen Alltag, jedoch noch nicht alltäglich, wenn mit alltäglich selbstverständlich und vielleicht sogar anregend, nützlich, schön und interessant gemeint ist.

Vielfalt ist mehr als nur die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern, jung und alt, Einheimischen und Fremden, Beruf A und B. Es gibt angeborene und erworbene Merkmale. Angeboren sind Alter, Geschlecht, Volkszugehörigkeit, geistige und körperliche Fähigkeiten. Menschen erwerben im Lauf ihres Lebens Bildung, Einkommen, Religion, Arbeitserfahrung, Sprachkenntnisse, Wohnort und Familienstand.

Die meisten Merkmale von Vielfalt sind leicht zu erkennen. Einige Merkmale wie Erfahrungen und Werte liegen in der Tiefe. Sie machen nach Edgar Schein einen wesentlichen Anteil menschlicher Kulturen aus. Schein spricht dabei von Erfahrungen, die sich in Verhaltensmustern äußern, von Werten, die eher Erwartungen als die Wirklichkeit widerspiegeln und von gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen. Diese Annahmen, über die Menschen selten ausdrücklich sprechen, sind nach Schein das stabilste Element von Kulturen. Im Gesundheitswesen gibt es dafür eine Verhaltensweise, mit der fast jeder schon einmal in Kontakt gekommen ist, auch wenn Sie nicht in diesem Bereich arbeiten.

## 1.2. „The Doctor-Nurse-Game“

*... und andere Missverständnisse*

Es besteht seit Jahrtausenden ein Rollenverständnis, das auf der Rolle des Mannes, Entscheiders und Arztes, und der Frau, Dienerin und Pflegenden beruht. Leonard Stein stellte es 1967 in seinem Artikel treffend dar. Etwas abgewandelt könnte es sich so abspielen:

Schwester Anne ruft nachts den diensthabenden Arzt an: „Frau Müller kann nicht einschlafen.“ Der junge Arzt weiß nicht so recht, was er dazu sagen soll. Schwester Anne baut ihm eine Brücke: „Frau Müller hat vor kurzem ihren Mann verloren und trauert. In den letzten Nächten hat Valium recht gut geholfen.“ Der Arzt antwortet: „Ja, dann verabreichen Sie bitte Frau Müller die Dosis, die sie bislang auch immer bekommen hat.“

Ihr Selbstbild – so Stein – hindert Ärzte oftmals daran, pflegerische und andere medizinische und nicht-medizinische Experten offen um Unterstützung und Rat zu bitten. Sie, die Ärzte, müssen souverän und wissend auftreten. Pflegende lernen bereits in der Ausbildung, wie sie Ärzten ohne Gesichtsverlust aller Beteiligten diese Unterstützung dennoch – zum Wohl des Patienten – zukommen lassen können. Diese neurotische Kommunikation verhindert den offenen, voneinander lernenden Dialog.

Auch der Roman „House of God“ von Samuel Shem hat Ende der 1970er Jahre zu diesem Thema Berühmtheit erlangt. Er erzählt unter anderem von den GOMERs. GOMER steht für „get out of my emergency room“ und damit für herausfordernde Patienten, die ein Arzt nicht in seiner Notaufnahme sehen möchte. Das können zum Beispiel Patienten sein, die mit Banalitäten kommen,

## *1. Kulturen und Vielfalt*

die wahrlich kein Notfall sind. Dazu gehören unter anderem seit drei Wochen bestehende, nicht stärker werdende Kopfschmerzen. Im angloamerikanischen Raum, in Skandinavien, der Schweiz und den Niederlanden ist die Entwicklung hin zur Zusammenarbeit auf Augenhöhe den Professionen Ärzte und Pflegende seit den 1960er Jahren sehr weit gediehen. In Deutschland haben sich die Berufsgruppen seit einigen Jahren auf den Weg gemacht. Es bleibt aber weiterhin viel zu tun.

Ähnliche Missverständnisse gibt es auch zwischen Anwendern und IT-Spezialisten, zwischen Produktion und Marketing, zwischen Dienstleistung und Controlling, um nur einige Paarungen zu nennen. Diese Menschen haben beruflich unterschiedliche kulturelle und soziale Werdegänge und somit Prägungen erlebt. Je nach Berufsgruppe unterscheiden sich Selbst- und Fremdbild. Fragen Sie sich zum Beispiel, wie IT-Administratoren oder Lehrer oder Verwaltungsmitarbeiter sich selbst sehen und wie andere sie sehen. Menschen sprechen, auch wenn sie sich einer Landessprache bedienen, unterschiedliche Sprachen. Dies meint sowohl Fachsprachen als auch die Prägung der Sprache durch das Selbstverständnis von Gruppen. Sprache und das Beherrschen „verschiedener“ Sprachen ist in der Beratung eine zentrale Fähigkeit.

## 1.3. Babylonisches Sprachgewirr

### Fremd-Sprache

Berater arbeiten mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Spezialisierung. Sie müssen sich mit ihnen verständigen und auch zwischen den Welten übersetzen können. Besonders deutlich wird dies in der Moderation multidisziplinärer Arbeitsgruppen und Workshops. Ein Experte aus Gebiet A berichtet über seine Arbeit, und am Tisch herrscht Schweigen. Wer fragt als erster?

Auch wenn Berater und Moderatoren verstehen, was dieser Experte sagt, müssen Sie sehr aufmerksam dafür sein, ob auch alle anderen verstehen, worum es geht – zum Beispiel um eine Maus mit Fell. Für den Biologen, der einen Vortrag hält, ist das ganz klar, für die Informatiker am Tisch nicht unbedingt. Erste Anzeichen für Unsicherheiten und Fragen sind leere Blicke und Unaufmerksamkeit. Fragen können Sie formulieren, indem Sie zum einen das Gesagte noch einmal in anderen Worten zusammenfassen mit der Einleitung „Habe ich richtig verstanden, dass ...“. Zum anderen können Sie den Experten auch einfach bitten, es noch etwas einfacher oder mit einem Beispiel zu erklären. Visualisierungen sind stets hilfreich.

### Länder und Fachgebiete

In Bezug auf Fachgebiete und Länder kann sich auch zeigen, wo gegenseitiges Verständnis leichter fallen kann. Lassen Sie mich noch einmal das Beispiel vom Biologen und Informatiker heranziehen. Wer versteht sich besser, ein Informatiker und ein Biologe aus Deutschland oder zwei Informatiker aus Indien und Deutschland?

## *1. Kulturen und Vielfalt*

Wenn zwei Experten aus unterschiedlichen Ländern sich austauschen, gibt es wahrscheinlich eine Sprach- und eine Kulturbarriere. In Bezug auf das Fachliche ist die Verständigung eher leicht. Denken Sie bitte daran, dass in der alltäglichen Umsetzung, unter anderem in der Art von Zusagen, große Unterschiede bestehen können. Es gibt Kulturen, zum Beispiel in Indien, in denen Kopfschütteln sowohl ja als auch nein oder vielleicht bedeuten kann.

Es empfiehlt sich auch, in der Arbeit mit verschiedenen Disziplinen wiederholt darauf hinzuweisen, wie unterschiedlich die Sprachen sind, auch wenn alle deutsch oder englisch sprechen, und wie wichtig das Finden einer gemeinsamen Sprache und damit eines gemeinsamen Verständnisses ist. An der Benennung von Projektphasen lässt sich gut erkennen, wie bereits bei allgemeinen Begriffen Unterschiede auftreten. Allgemein heißen die vier Phasen Analyse, Entwurf, Umsetzung und Überprüfung. Berater sprechen von Analyse, Planung, Umsetzung und Controlling. In der Informationstechnologie geht es um Anforderungsanalyse, Design, Implementierung und Testen. Medizin und Pflege sprechen von Diagnostik, Therapie-/Pflegeplan, Therapie/Pflege und Überprüfung. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen gibt es in Dienstleistungsbereichen, zum Beispiel Versicherungen oder Tourismus, und in der Produktion, beispielsweise im Maschinenbau oder der Lebensmittelindustrie. Die Patientenversorgung ist ein gutes Beispiel für alltägliches Sprachgewirr zwischen den Beteiligten.

## **Dolmetscher sein**

Interne und externe Berater können die Rolle von Dolmetschern und Brückenbauern zwischen Sprachen und Kulturen übernehmen. Sie moderieren Arbeitsgruppen, sprechen die Sprache der

### 1.3. *Babylonisches Sprachgewirr*

Teilgebiete und können mit dem Klienten für Prozessbeschreibungen einen Katalog entwickeln, der die Leistungen der beteiligten Gebiete beschreibt. Dieser Katalog dient zur Verständigung und Pflege der Leistungen und Prozessschritte im Informationssystem des Hauses.

Vor allem können die Beteiligten mit Bildern arbeiten, denn „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“ (chinesisches Sprichwort). Experten, die für Kern- und andere Prozesse verantwortlich sind, stellen diese Prozesse in Ablaufschemata dar. Im Gesundheitswesen sind das Ärzte und Pflegende, in Versicherungen Ökonomen und Ingenieure (Gutachter), im Maschinenbau Schlossermeister und viele andere. Eine solche Ablaufdarstellung kann die Basis für die Beschreibung von Prozessen und die Arbeit mit ihnen bilden. Außerdem kann dieser Ablauf im Informationssystem des Unternehmens hinterlegt werden.

## 1. Kulturen und Vielfalt

### 1.4. Kultur

Sprache und Kultur sind eng miteinander verwoben. Im Lateinischen bedeutet cultura Bebauung (eines Ackers), Pflege (des Körpers) und Ausbildung. Es geht um Werte und Normen sowie um Verhaltensweisen und Regeln (Edgar Schein).

Ausdrücke von Kultur sind nicht nur bildende Künste, Musik und Architektur, sondern auch Gesetzgebung, Bildung von der Kinderkrippe bis zum Seniorenstudium sowie analoge und digitale Medien. Das Internet und die Social Media (soziale Medien im Sinne des Wortes) haben das Zusammenleben verändert und werden es weiter verändern. Daraus hat sich das Gebiet der Sozioinformatik entwickelt (Kling).

Zur im Band I dieser Reihe, BERATEN, im Kapitel ANALYSE beschriebenen Unternehmensanalyse gehört auch eine Untersuchung seiner Kultur. Berufsgruppen in Unternehmen haben unterschiedliche Aufgaben und Kulturen. In Softwarehäusern zählen dazu Designer, Architekten, Programmierer, Tester, Qualitätsmanager und über den engeren IT-Kreis hinaus Marketing, Vertrieb, Personalabteilung und viele andere. Im Gesundheitswesen gibt es Pflege, Ärzte und viele therapeutische und technische Berufe.

In Untergruppen bilden sich weitere Kulturen heraus, die im Verhältnis zur Unternehmenskultur als Subkulturen bezeichnet werden können. Einige Gruppen können das Selbstverständnis einer Elite oder von „Underdogs“ entwickeln. Sie drücken dies durch Kulturzeichen, zum Beispiel durch Verhalten, Kleidung und Sprache aus. Andere nehmen dies sehr wohl wahr. Auf meine Frage: „Wie sehen Informatiker aus?“ antworteten in der Vorlesung „Medizinische Informatik“ die Medizinstudierenden: „Blass, Turnschuhe, schwarz gekleidet.“ Das war 2002. Vielleicht wandelt sich das Bild ja langsam („Nerds als Helden“, Kohler). Untergruppen, die

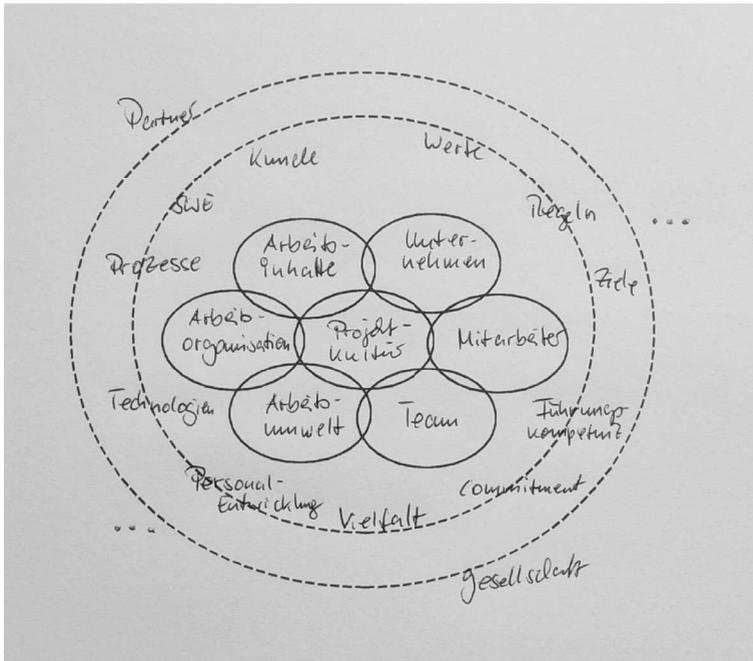


Abbildung 1.1.: Projektkultur – Rahmen

Subkulturen bilden, sind oftmals Bereiche, deren Leistungen für den Betrieb einer Organisation von hoher Bedeutung sind, deren Wirken aber vor allem erst dann deutlich wird, wenn etwas nicht funktioniert. Die IT ist ein klassisches Beispiel dafür.

Über die Kultur eines Unternehmens, Subkulturen und einzelne Personen entwickeln sich Sprüche und Geschichten („Wir können auch anders“, „Die Truppe um ...“, „Der alte Chef ...“). Solche Narrative sind ein wichtiges Instrument in der Organisationsanaly-

## *1. Kulturen und Vielfalt*

se und der Entwicklung von gemeinsamen Visionen und Zielen. Autoren wie Tom DeMarco und Karl Wiegers haben Kulturen in der Welt der IT-Projekte unterhaltsam und gleichzeitig lehrreich beschrieben. Karl Wiegers hat hierzu den Begriff Software-Engineering Culture geprägt. Abbildung 1.1 skizziert einige Rahmenbedingungen guter Projektkultur. Im Zentrum stehen die Ansatzfelder zur Verwirklichung. Im weiteren Umfeld sind Aspekte aufgeführt, die Bezug und Einfluss auf ein oder mehrere Ansatzfelder haben.

## 1.5. Diversity Management

Mehr als zwei Kulturen in einer Gemeinschaft, einer Stadt oder einem Unternehmen können das Klima in Projekten und Routinearbeiten verbessern und somit Effektivität und Effizienz stärken (Weißbach; ICTC). Wenn es nur zwei Gruppen gibt, entwickelt sich oftmals die Frage nach der Stärkeren. Auch wenn es mehrere Gruppen gibt, entsteht bei einigen Menschen Unbehagen über Vielfalt und Andersartigkeit von Kolleginnen und Kollegen oder auch von Kunden und Klienten.

### **Reflexion** Risiken und Chancen von Vielfalt

Welche Schwächen und Stärken, welche Risiken und Chancen bietet Vielfalt in Ihrer unmittelbaren Lebensumgebung, in einem Unternehmen, in unserer Gesellschaft? Welche Werte und Bilder haben Sie dazu? Wie gehen Sie mit Vielfalt um? Wie kann ein Unternehmen Vielfalt fördern und nutzen?

Vielfalt in allen Dimensionen kann eine gute Basis für die Entwicklung einer Kulturgrenzen überschreitenden Gemeinschaft sein. Ein entscheidender Schritt ist dabei die Entwicklung gegenseitigen Verständnisses und gemeinsamer Werte. Diversity Management zielt darauf ab, dies geplant, strukturiert und nachhaltig durchzuführen.

Diversity Management ist ein kontinuierlicher Prozess. Ein Unternehmen muss Arbeitsbedingungen schaffen, in denen Menschen ihre Fähigkeiten ausbauen und beste Beiträge zum Erfolg eines Unternehmens leisten können. Die Menschen in der Unternehmensleitung müssen dies tragen, kommunizieren und Vorbilder sein. Ihr Commitment, also ihre Überzeugung und Verpflichtung, sind der Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen.

# Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

## *Dank*

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Mit Cord entwickelte ich hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Mit Cord waren Forschen, Lehre und die Betreuung der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die mir seit der Arbeit am „ersten Elch“, dem 2013 erschienenen „Basiswissen Consulting“, und auch schon zuvor wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanage-

ment. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Christa Weßel  
Frankfurt am Main 2017

# Index

- AAL – andere arbeiten lassen, 134
- ABC-Analyse, **66**, 98
- Absentismus, 73
- Adjourning, **98**, 120
- Agile Methoden, 87, **90**, 139
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 32
- Alpha, **100**, 116
- Anerkennung, **89**, 130
- Angst, 52, **93**, 150
- Anlass, 63, **119**, 162
- Arbeit im Raum, **53**, 98
- Arbeitsbedingungen, 29, **88**, 128
- Arbeitsgruppe, 23
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), 129
- Auftragsklärung, 164
- Augenhöhe, 37
- Ausbildung, 26, 50, **149**, 160
- Ausstrahlung, 144
- Authentizität, 140, **143**
- Balance, 84, 89, 138, 142, **156**, 163, 172
- Balint, Michael, 175
- Banard, Chester, 129
- Begleiter, 161
- Beobachten, **40**, 53, 161
- Berater, 6
- externe, 7, 30, 42, **50**
- Fach-, 50
- interne, 7, 30, **50**, 66
- Karriere, 5
- Beta, **100**, 116
- Beziehung, 5, **37**, 60, 66, 171
- Bild, 45, **61**
- Bonus, **89**, 130
- Buergerliches Gesetzbuch (BGB), 129
- Buerokratie, 90
- Check-In/Check-Out, **53**, 98, 121
- Checkliste, 7
- Coach, 161
- Coaching, 85, 106, **154**
- Abgrenzung, 162
- Bedarf, 173
- Formen, 170
- interkollegiales, 170
- Methoden, 169

## INDEX

- Selbst-Coaching, 170
- Vorgespräch, 165
- Commitment, 29, 92, 123, **133**, 140
- Compliance, 133
- Controlling, 7, 128
  
- Datenschutz, 84
- Datensicherheit, 84
- Demut, **145**, 149
- Dialog, **44**, 53, 64, 70, 87, 98
- Dienstleister, 137
- Digital
  - Founders, 79, **83**
  - Immigrants, 79, **83**
  - Natives, 79, **83**
- Digitale Medien, 26, 39, **83**
- Dilemma, 65
- Diskretion, 53
- Diskussion, **44**, 53, 87, 98
- Diversity Management, **29**, 80
- Dokumentation, 54, **112**, 128, 169
- Dolmetscher, **24**, 136
- Druse, Bild der, **63**, 119
  
- Eisberg-Modell, **37**, 96
- Elche, **5**, 59, 66, 115, 150
- Empathie, 42, 53, 146, **176**
- Entschlossenheit, 145
- Entzerrung, 66
- Ethische Standards, **129**, 161
- Experte, 23, **51**, 78, 116, 126, 151, 167
  
- Fachberatung, 162
- Fachkräftemangel, 32, 104, **127**, 146
- Facts and Feelings, 36
- Fakten und Gefühle, **36**, 71
- Feedback, **85**, 89, 98, 130
- Fehler, 5, **58**, 60, 66, 89, 145, 148
- Fehlerkultur, 60
- Fence Sitter, 103
- Fence-Sitter-Matrix, 103
- Fest, **89**, 121
- Fishbowl, 53
- Fluktuation, **73**, 174
- Follet, Mary Parker, 102, 129, **144**
- Forming, **98**, 118
- Fortbildung, 30, 53, **85**, 129, 154, 160, 171, 175
- Freiraum, 134
- Führungskompetenz, 124, **146**
- Führungskraft, 6, 29, 39, 50, 60, 70, 80, **126**, 155, 164
- Führungsstil, 88, 100, 129, **143**
  
- Gamma, **100**, 117
- Gandhi, Mahatma, 133
- Gefühle, 37
- Gehen, 169
- Geschichten, 27, 45, **61**
- Gesprächsführung, **49**, 86, 146
- Gesprächsleitfaden, 131
- Gesundheitswesen, 111

- Gier, 150  
 Globalisierung, 78  
 Großgruppenmoderation, 53  
 Grundgesetz (GG), 32  
 Gruppe, **76**, 96, 156  
 Gruppenarbeitstechnik, **53**,  
 98  
 Gruppendynamik, 49, 63, 80,  
**96**  
 fördern, 99  
 Phasen nach Tuckman,  
 80, **97**, 110, 116  
 Rollen nach Schindler,  
**100**, 110, 116  
 Synchronisation, 99
- Hall, Edward T, 78  
 Hammer, 37  
 Hierarchie, 52, **102**  
 Honorar, 157, **173**  
 Humor, **61**, 114
- Interessen, 58, **72**  
 Intervision, 175
- Kämpfen und Klären, siehe  
 auch Stroming,  
 118  
 Kaffeemaschine, 136  
 Karriere, 5, **59**, 66, 131, 141,  
 155  
 Kennedy, John F, 133  
 Kennenlernen, siehe auch  
 Forming, 118  
 King, Martin Luther, 133  
 Klärung, **62**, 71, 102  
 Klausur, **45**, 48, 53
- Klient, 7, **16**, 135, 138, 150,  
 155  
 Kling, Rob, 26  
 Kommunikation, **36**, 49,  
 143  
 formell, 137  
 informell, 136  
 Kommunikationstheorie, 38  
 4 Ebenen nach Schulz  
 von Thun, 41  
 5 Axiome nach  
 Watzlawick, 38  
 Kompetenz, 85, 126, **146**,  
 154  
 fachlich, 85  
 methodisch, 85  
 sozial, 85  
 Konflikt, 49, **70**, 76, 96, 100,  
 150  
 Konfliktmanagement, 49, **70**,  
 86, 101, 150  
 konstruktiv beunruhigend,  
 62  
 Kritik, 85  
 Kultur, 20, **26**, 78, 79, 81, 121,  
 136, 143, 166  
 Kulturanalyse, **31**, 104  
 Kunde, 138
- Leadership, 126  
 Level 5, 145  
 Shared, 144  
 Lehren, **140**, 161  
 Leitfaden, Gespräch, 131  
 Lernen, 5, 76, **140**, 154  
 Lebenslanges, **83**, 147

## INDEX

- Loslassen, siehe auch  
    Adjourning, 120
- Machbarkeitsstudie, 8
- Macht, 5, 37, **59**, 66, 150
- management by walking,  
    128
- Marketing, 137
- Maschbas, **103**, 131, 144
- Materialwirtschaft, 137
- Maus mit Fell, 23
- Mediation, 73
- Mediator, 70
- Mensch, 92
- Mentor, 122, 131, **149**
- Mentoring, 30, 131, **163**
- Merkmal, 20  
    angeboren, 20  
    erworben, 20
- Metapher, 59
- Mitarbeit, 85, **133**
- Mitarbeitergespräch, 130
- Moderation, 23, 45, **48**, 97,  
    146
- Moderator, **48**, 66, 70, 167
- Motivation, 92, 120, **133**
- Motto dieses Buches, 44
- multi-  
    disziplinär, 26, 50, **78**,  
        116, 146  
    kulturell, 26, **78**  
    lokal, 78  
    temporal, 78
- Muster, 45
- Narrative, 27, **45**
- Nearshoring, 80
- Neid, 150
- Netzwerkanalyse, 67
- Neuntes Sozialgesetzbuch  
    (SBG IX), 32
- Normen, siehe auch Regeln,  
    96
- Norming, **98**, 119
- Offshoring, 80
- Omega, 63, **100**, 117
- Open Access, 144
- Open Source, 144
- Open Space, 45, **53**
- Organisation, 6
- Organisationales Lernen, 83
- Organisationsanalyse, 8, 28
- Organisationsentwicklung,  
    149
- Orte, 81
- Panne, **58**, 80
- Performing, **98**, 120
- Perkins, Dennis, 5
- Personal-  
    entwicklung, 7, 30, 61,  
        **129**, 171  
    führung, **127**, 164  
    pflege, 129  
    wirtschaft, 137
- Philosophie, 157
- Prävention, 64
- Produktentwicklung, 8
- Profi, 52
- Projekt, **112**, 156
- Projektkultur, **28**, 117
- Prozess  
    Beschreibung, 25, **89**

- Verbesserung, 8  
 Psycho-Ecke, 171  
 Psychotherapie, 162  
 Qualitäts-  
   management (QM), **60**,  
     128  
   sicherung, 117, **159**, 160,  
     168  
   zirkel, 45  
 Räume, 88  
 Re-Forming, **97**, 120, 122  
 Rechtsabteilung, 137  
 Reflective Practitioner, 53  
 Reflexion, **64**, 71, 85, 92, 123,  
   149, 160, 167  
 Regeln, **26**, 64, 72, 76, 87, 97,  
   119, 122, 156  
 Respekt, **30**, 39, 52, 61, 93,  
   114, 143, 176  
 Retreat, **45**, 48, 53, 167  
 Review, 45  
 Rhythmus, 78  
 Risikomanagement (RM), **58**,  
   60, 128  
 Rogers, Everett, 68  
 Rolle, 21, 39, 76, **96**, 100, 116,  
   134  
   aufgabenorientierte,  
     100  
   individualistische, 101  
   Sozialrolle, 100  
 Schätzung, 82, **138**  
 Schein, Edgar, 20, **26**  
 Schindler, Raoul, 63, **100**  
 Schuldsuche, **60**, 147  
 Schulz von Thun, Friedemann,  
   41  
 Schwarz, Gerhard, 37, **58**,  
   72  
 Schweigepflicht, 164  
 Selbstbewusstsein, 42, **93**,  
   138  
 Selbstmanagement, 156  
 Selbstverständnis, 22, 26, 129,  
   **140**, 157, 161  
 Social Media, 26, 80, **83**,  
   144  
 Software-Engineering Culture  
   (SWEC), 28  
 Sozialisierung, 149  
 Sozioinformatik, **26**, 111  
 Sparringspartner, 111  
 Spaziergang, 169  
 Sprache, 22, **23**, 26, 41, 50, 58,  
   81, 133  
 Stakeholder, 103  
   Analyse, 136  
   Management, 136  
 Stoerung, 52, 61, **62**, 73  
 Storming, **98**, 118  
 Supervision, 85, 106, 160, 172,  
   **175**  
 Supervisor, 175  
 SWOT-Analyse, 131  
 Synchronisation, siehe auch  
   Gruppendynamik,  
   99  
 System, 78  
 Systemtheorie, 147  
 Tabu, 5, **58**

## INDEX

- Team, 49, **76**, 96, 156  
  Arten, 78  
  Aufnahme neues Mitglied, 87  
  fließend, 78, 117, **122**  
  Kultur, 87  
  selbstorganisierend, 78, **144**  
  Team-Coaching, 76  
  Teamarbeit, 87  
  Teamentwicklung, 76, 87  
  Teamfähigkeit, 146  
  verteilt, 80  
Training, 45, **162**  
Traum, 133  
Tuckman, Bruce, 97
- Umsetzungsphase, siehe auch  
  Performing, 120  
Unsicherheit, 23, **140**  
Unternehmen, 78, **126**, 155  
Unternehmensanalyse, 8, **26**  
Unternehmenskultur, 26  
Ursachensuche, 60
- Veränderung, **68**, 97, 103, 140, 155  
Veränderungsenergie, 103  
Verantwortung, 70, 85, **126**, 134, 141, 156  
Vertrauen, **61**, 76, 88, 140, 165  
Very Important Person (VIP), 52  
Vielfalt, **20**, 50, 81, 143  
Vision, **28**, 45, 114, 122, 133
- Visualisierung, 23, **53**, 169  
Vorbild, 29, 60, 133, **134**, 140  
Vorgehensmodell, 90  
Vorgespräch, 87, 122, 161, **165**
- Walk to talk, 169  
Watzlawick, Paul, 36, **38**  
Web 2.0, 80, **83**  
Weiterbildung, **85**, 88, 149, 160  
Werkzeugkoffer, 7  
Werte, **20**, 58, 72, 76, 87, 96, 112, 122, 129, 155, 156  
Wertschätzung, 38, **61**, 93, 140, 143  
work-life-balance, 156  
Workshop, 23, **45**, 53, 66  
World Café, **45**, 53
- Zeit, **65**, 73, 78, 88, 92, 97, 102, 111, 124, 130, 156  
Zeitmanagement, 54, **146**, 156  
Ziel, 28, 58, 72, **76**, 87, 92, 112, 122, 129, 133, 155, 166  
Zuhören, 40, 53, 61, **143**, 161  
  aktiv zuhören, 41  
Zusammenarbeit, 22, 42, **44**, 58, 76, 92, 96, 117, 138