

Karl Kreuser, Thomas Robrecht

# Wo liegt das Problem?

So machen Sie Ihr  
Team in 3 Stunden  
wieder arbeitsfähig



Wolfgang Metzner Verlag

# Inhalt

## **Vorwort 9**

## **1. Einführung 15**

- 1.1 Irritationen der Praxis 15
- 1.2 Grundlagen der Prozessberatung 18
- 1.3 Ein gewagtes Leistungsversprechen 23
- 1.4 Konsequenz anders 25

## **2. Unternehmen und Beratung 29**

- 2.1 Unternehmen 30
- 2.2 Führung und Management 33
- 2.3 Konfliktverständnis 38
  - 2.3.1 Konflikt in Form einer Lösung 40
  - 2.3.2 Konflikt in Form eines Problems 41
  - 2.3.3 Konflikt in Form einer Symbiose 41
  - 2.3.4 Das Interventionsmodell 44
  - 2.3.5 Verantwortung für Konflikte 45
  - 2.3.6 Anlässe für Mediation in Unternehmen 47
- 2.4 Veränderungsbereitschaft 48
- 2.5 Funktions- und Rollenklarheit 51
  - 2.5.1 Professionelles Rollenverständnis 52
  - 2.5.2 Klarheit in der Beraterinnenrolle 54
  - 2.5.3 Erfolg von Beratungsdienstleistung 55
  - 2.5.4 Klarheit in der Führungsrolle 57
  - 2.5.5 Konfliktverschärfung durch Führungshandeln 57
  - 2.5.6 Erfolgsfaktor Selbstreflexion 61
- 2.6 Beratungslogiken 62
  - 2.6.1 Notwendigkeit der Situationsanalyse 62
  - 2.6.2 Interventionsrichtungen 66

2.6.3	Logiken der Prozessberatung	68
	Prozesslogik »Verständnis fördern«	68
	Prozesslogik »Akzeptanz fördern«	70
	Phasenmodell der Ergebnisfokussierten Klärung	74
	1. Phase: Auftragsklärung	74
	2. Phase: Arbeitsgrundlage schaffen	74
	3. Phase: Situation erfassen	75
	4. Phase: Lösungen entwickeln	76
	5. Phase: Umsetzung bewerten	76
2.7	Zeitoptimierte Klärungsprozesse	77
2.7.1	Handlungsgrundlagen	78
2.7.2	Bedingungen für zeitoptimierte Klärungsprozesse	80
2.8	Das erste Rendezvous von Beraterin und Auftraggeberin	81
2.9	Anschlussfähigkeit von Beratungshandeln	82
2.9.1	Spannungsfeld zwischen »fremd« und »bekannt«	83
2.9.2	Spannungsfeld zwischen »sinnvoll« und »machbar«	84
<b>3.</b>	<b>Praxis der Ergebnisfokussierten Klärung</b>	<b>87</b>
3.1	Stärkung der Führungskraft	87
3.1.1	Kurzcheck zur formal-sozialen Balance	87
	<i>Allgemeiner Hinweis zu den Auswertungsergebnissen</i>	92
3.1.2	Umgang mit Kritik	92
3.1.3	Wenn zwei sich streiten, was macht dann der Chef?	93
3.2	Auftragsklärung	95
3.2.1	Kontakt und Vertrauensaufbau	97
	a) Die Schilderung der Situation durch den Auftraggeber	97
	b) Die Schilderung bisheriger Veränderungsversuche	98
	c) Die Kriterien für ein gutes Ergebnis	98
	<i>Hinweise zur Ermittlung der Erfolgskriterien des Auftraggebers</i>	99
3.2.2	Prüfung der Stimmigkeit des Führungshandelns	100
	d) Alternative vorhanden	100
	e) Alternative transparent	101
	f) Reflexionsbereitschaft	101
3.2.3	Entscheidung	102
3.2.4	Transfer	103

3.3	Coaching der Führungskraft	104
3.3.1	Die Hinführung zum Coachingvorschlag	105
3.3.2	Das Coaching	106
	1) Benennung von negativen Führungseigenschaften	108
	2) Suche nach dem positiven Gegenwert	108
	3) Ableitung von Handlungsalternativen	109
	4) Bezug zur aktuellen Situation herstellen	109
	5) Konkrete Maßnahmen planen	110
3.4	Ergebnisfokussierte Klärung für Berater	110
3.4.1	Ziel und Einsatzmöglichkeit	111
3.4.2	Struktur	111
3.4.3	Auftragsklärung	116
	<i>Das schriftliche Angebot mit dem Leistungsversprechen</i>	119
	<i>Einladung zur zeitoptimierten Klärung</i>	121
3.4.4	Arbeitsgrundlage schaffen (Block A)	123
	1. Schritt: Plan und Rahmen	126
	2. Schritt: Standpunkte	127
	3. Schritt: Entscheidung	128
3.4.5	Situation erfassen (Block B)	129
	4. Schritt: Belastungen	131
	5. Schritt: Wünsche	135
	6. Schritt: Hürden	136
3.4.6	Lösungen entwickeln (Block C)	138
	7. Schritt: Gegenmaßnahmen	138
	8. Schritt: Handlungen	144
	8a: Handlungsangebote machen	145
	8b: Handlungswünsche benennen	146
	8c: Handlungsplan erstellen	147
	9. Schritt: Abschluss	152
3.4.7	Ergebnisdarstellung für die Führungskraft	154
3.4.8	Erfolgsfeststellung	155
	<i>Die Struktur</i>	156
	<i>Die Umsetzung</i>	157
	<i>Rückgabe der Prozesssteuerung an die Führungskraft</i>	160
3.4.9	Hinweise zur Klärung zwischen zwei Personen	161
3.4.10	Hinweise zum präventiven Einsatz	162
3.4.11	Hinweise zu Beraterfähigkeiten	163

3.5	Zeitoptimierte Klärung für Führungskräfte	164
	1. <i>Tragfähiges Vertrauensverhältnis</i>	164
	2. <i>Sicherheit in der Führungsrolle</i>	164
	3. <i>Fördern und fordern von Verantwortungsübernahme</i>	164
	4. <i>Akzeptierender Umgang mit Emotionalität</i>	164
3.5.1	Vorbereitung	165
3.5.2	Umsetzung der neun Schritte	166
	1. <i>Schritt: Anlass und Ziel</i>	166
	2. <i>Schritt: Belastungen</i>	168
	3. <i>Schritt: Wünsche</i>	170
	4. <i>Schritt: Befürchtungen</i>	171
	5. <i>Schritt: Gegenmaßnahmen</i>	172
	6. <i>Schritt: Handlungsoptionen – Angebote</i>	173
	7. <i>Schritt: Handlungsoptionen – Wünsche</i>	174
	8. <i>Schritt: Handlungsplan</i>	175
	9. <i>Schritt: Abschluss</i>	176
3.5.3	Experimentieren Sie	176
3.6	Praxistipps	177
3.6.1	Einsatz der Wut-Wand	177
3.6.2	Umgang mit »Nebelbomben«	179
3.6.3	Umgang mit emotionaler Eskalation	180
3.6.4	Umgang mit »Nicht wollen«	181
	1. <i>Informationsgewinn</i>	182
	2. <i>Entscheidung</i>	183
3.6.5	Umgang mit sozialer Unverträglichkeit	186
3.6.6	Umgang mit dem Gebot des Ausredenlassens	189
4.	Die theoretischen Grundlagen	191
4.1	Kollektive Kompetenzen	192
4.1.1	Kompetenzen und Akteurinnen	192
4.1.2	Konflikte und Probleme	200
4.1.3	Kompetenzen lernen	209
4.1.4	Voraussetzungen für kollektive Kompetenz	210
	1. <i>Abgestimmtes Wirklichkeitskonstrukt</i>	212
	2. <i>Arbeitsfähige Strukturen</i>	219
	3. <i>Situative Relationen</i>	221
	4. <i>Individuelle Kompetenzen</i>	223
	5. <i>Konsequenzenreiche Reflexivität</i>	224
4.1.5	Was (nicht) geht	225

4.2	Rollenklärungen bei externen Begleitprozessen	227
4.2.1	Stimmiges Führungshandeln	227
4.2.2	Souverän handeln	229
4.2.3	Konflikte zulassen	230
4.2.4	Verantwortung übernehmen	232
4.2.5	Matrixorganisation handhaben	234
4.2.6	Veränderung erwirken	236
4.2.7	Ressourcen und Grenzen kennen	239
4.3	Was zwischen dem Team und seiner Begleiterin liegt	242
4.3.1	Methode	243
4.3.2	Verfahren	244
4.3.3	Dienstleistung	244
4.3.4	Profession	247
4.3.5	Professionelle Kompetenz	249
4.3.6	Professionelle Empathie	253
4.3.7	Professionelle Kulturarbeit	260
5.	Anhang	267
5.1	Abbildungsverzeichnis	267
5.2	Glossar	269
5.3	Stichwortverzeichnis	272
5.4	Literatur	275
5.5	Die Autoren	279



## Vorwort

Unternehmen brauchen engagierte Mitarbeiter. Je engagierter sie sind, desto mehr Emotionalität setzen sie frei. Aufforderungen zur Sachlichkeit bleiben oftmals wirkungslos und schnell können eskalierende Konflikte entstehen. Das stört die Arbeitsabläufe und schadet dem Unternehmenserfolg. Also soll es möglichst keine Konflikte geben, oder wenn, dann nur möglichst kleine. Führungskräfte, die diesem Grundsatz konsequent folgen, werden irgendwann mit Erfolg belohnt: Die Konflikte sind tatsächlich verschwunden. Es wird nicht mehr gestritten und die Menschen machen in Ruhe ihre Arbeit. Doch leider wird dieser Erfolg von einer schädlichen Nebenwirkung begleitet. Mit dem Verschwinden der Konflikte verschwindet auch das Engagement der Mitarbeiter. Sie regen sich über nichts mehr auf und machen ihren Dienst nach Vorschrift. Morgens freuen sich auf ihren Feierabend, am Monatsende auf ihr Gehalt und einmal im Jahr auf ihren Urlaub. Dadurch entsteht ein doppelter Verlust: Die Unternehmen verlieren das Engagement ihrer Mitarbeiter. Es gibt nur noch Verwalter, aber keine Gestalter. Die Mitarbeiter verlieren ihre Freude an der Arbeit und das Gefühl, etwas Sinnvolles und Werthaltiges zu tun. Man könnte auch sagen: Sie verlieren täglich acht Stunden Lebensfreude.

Auch im 21. Jahrhundert gibt es immer noch zahlreiche Unternehmen, die genauso funktionieren und das auch noch als völlig normal betrachten. Sicher ist, dass es einen demographischen Wandel gibt. Das führt zu einer Verschärfung des Kampfs um engagierte Mitarbeiter. Die Gewinner dieses Kampfes verfügen über einen überlebenswichtigen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die sich nicht engagierte Mitarbeiter leisten wollen, werden früher oder später aussterben.

Daraus folgt: Engagierte Mitarbeiter, die harmonisch und konfliktfrei miteinander arbeiten, müssen erst erfunden werden. Zusätzlich besteht ein ernsthafter Zweifel, ob es konfliktfrei engagierte Mitarbeiter jemals geben wird. Da es sie also nicht (oder noch nicht) gibt, müssen Führungskräfte mit den vorhandenen Mitarbeitern auskommen. Meist funktioniert das ganz gut und manchmal eben nicht. Wenn



es nicht funktioniert, gibt es eine einfache Logik, der Führungskräfte folgen: P. U. L. S. Dies steht für Problem, Ursache, Lösung, Sicherung. Die erste Frage auf dem Weg zur Lösung lautet also:

**»Wo liegt das Problem?«**

Klar ist, dass eine schnelle Antwort gebraucht wird – je schneller, desto geringer die Kosten. Doch oft wächst das Problem bei der Suche nach einer Antwort. Es zeigen sich immer mehr Facetten. Manchmal mutiert das Problem sogar zu einer richtigen Krise. Auf die einfache Ausgangsfrage eine Antwort zu finden, wird es immer schwieriger. Doch damit nicht genug, denn auch die Ausgangsfrage mutiert. Und das oft völlig unbemerkt. Plötzlich heißt sie »Wer hat Schuld?« oder »Wer hat Recht?«. Das eigentliche Ziel der Lösungsfindung verkümmert zur Nebensache.

Wenn dann Konflikte und ihre Auswirkungen für Führungskräfte nicht mehr handhabbar sind, nutzen sie die Unterstützung von Beratern. Das ist ein Riesengeschäft, das sich solange selbst erhält, wie Konflikte ihren negativen Beigeschmack behalten. Deshalb sind Berater gefragt, die diesen unangenehmen Beigeschmack beseitigen oder wenigstens erträglicher machen.

Wir sind als externe Berater in Unternehmen immer wieder gefordert, in schwierigen Situationen mit möglichst geringem Aufwand zum bestmöglichen Ergebnis zu gelangen. Manchmal sind Situationen ziemlich eindeutig. Dann ist es auch relativ einfach, einen Ausweg aus einer schwierigen Situation zu finden. Doch meist gibt es in schwierigen Situationen zusätzlich einen ziemlich dichten Nebel, bei dem eine Orientierung nicht so einfach ist und eine ohnehin schwierige Situation noch schwieriger wird. So bleiben die möglichen Lösungswege unentdeckt im Nebel verborgen.

Wenn wir als Berater in einem Unternehmen tätig sind, ist es für uns wichtig, dass wir die möglichen Lösungswege in kürzester Zeit entdecken. Doch auch wir sehen immer nur Teilaspekte des Unternehmens – das Ganze bleibt auch uns verborgen. Damit stehen auch wir im Nebel.

In diesem Buch nutzen wir den Begriff »Unternehmen« als Sammelbegriff für Firmen, öffentliche oder soziale Einrichtungen.

Natürlich kann man versuchen, den Nebel zu lichten, bevor man aktiv wird. Damit wäre in jedem Fall das Gefühl gestärkt, auf der sicheren Seite zu sein. Doch bei diesem Gefühl handelt es sich um eine Illusion.

Denn meist entwickelt sich beim Versuch, den Nebel zu lichten, irgendwo heimlich, still und leise ein neuer Nebel. Manchmal ist das sogar beabsichtigt. Mehr noch: Der Nebel könnte vielleicht sogar eine wichtige Schutzfunktion haben. Deshalb ist der Versuch, den Nebel umfassend zu beseitigen, höchst zeitintensiv, mit hohen Kosten und fragwürdigen Ergebnissen verbunden. Immer weniger Unternehmen wollen oder können sich das leisten. Deshalb haben wir uns die spannende Frage gestellt: Wie geht man in solchen Situationen vor? Wie gewinnt man Klarheit, was zu tun ist, wenn man sich im dichten und unauflösbaren Nebel befindet?

Auf der Suche nach Antworten haben wir eine verlässliche Navigationshilfe entwickelt, die uns immer wieder zu guten Ergebnissen führt. Sie verhilft uns in kürzester Zeit zur Klarheit über den nächsten sinnvollen Schritt – selbst im dichten Nebel. Dabei wird nur gerade so viel Nebel gelichtet, wie für eine Schrittweite erforderlich ist. Diese Navigationshilfe ist ein Extrakt aus jahrzehntelanger Praxiserfahrung, die von wissenschaftlicher Grundlagenarbeit kontinuierlich begleitet wurde. So gibt es für all diejenigen, die schneller zu besseren Ergebnissen kommen wollen, eine einfache Handlungsempfehlung, die auf belastbaren theoretischen Grundlagen basiert. Wir nennen es die *»Ergebnisfokussierte Klärung«*. Sie hat es uns ermöglicht, die Akzeptanz und Attraktivität von konsensualen Verfahren in Unternehmen deutlich zu steigern, die Reflexe der Schuldsuche zu überwinden und Eskalationsgefahren zu begrenzen. Mehr noch: eine Ergebnisfokussierte Klärung ist neben der Prozessberatung von Unternehmen oder Teams auch für Führungskräfte bestens geeignet. Sie zeigt Wege auf, wie selbst in schwierigen Situationen – mit geringstmöglichem Zeiteinsatz – Menschen und Aufgaben schneller zu besseren Ergebnissen geführt werden.

Die wichtigsten Merkmale einer Ergebnisfokussierten Klärung sind:

- Das konsensuale Verfahren für den Unternehmenskontext
- folgt einem klaren Ablauf und Zeitrahmen,
- identifiziert sinnvolle und wirksame Maßnahmen,
- fördert und fordert Verantwortungsübernahme und
- mündet immer in konkrete Handlungen.

Damit wird eine Kombination von *»schneller und besser«* erreicht. Das wirkt unseriös, weil dies gängigen Erfahrungen widerspricht. Entweder man ist schneller, dann kostet es Qualität, oder man ist besser, dann

kostet es Zeit. Aber in jedem Fall kostet es etwas. So verhält es sich auch mit diesem Leistungsversprechen: »*Schneller zu besseren Ergebnissen*« geht wirklich. Man muss nur bereit sein, den Preis dafür zu zahlen. Da stellt sich natürlich die Frage, worin dieser Preis besteht. Die Antwort ist einfach und gleichzeitig anspruchsvoll in der Umsetzung: Der Preis besteht in der Klarheit desjenigen, der eine Ergebnisfokussierte Klärung anwendet und umsetzt. Sie erfordert konsensuales Denken, ein hohes Maß an Selbstklarheit und Selbstkontrolle, die Fähigkeit, als Fels in der Brandung zu bestehen, eine hohe Empathie, Reflexionstiefe und radikalen Respekt. Das ist alles machbar und erlernbar, wenn man es will. So stellen wir in diesem Buch die praktische Umsetzung und die theoretischen Hintergründe einer Ergebnisfokussierten Klärung dar. Damit wenden wir uns an all diejenigen Berufsgruppen, denen konsensuale Ansätze ihre Arbeit erleichtern:

- **Führungskräfte** mit und ohne Weisungsbefugnis wie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Teamleiterinnen und Teamleiter, Projektleiterinnen und Projektleiter, Gruppensprecher und Gruppensprecherinnen;
- **Unternehmen und Teams**, die sich demokratisch selbst steuern und die Funktion »Führung« nach eigenen Kriterien fallweise festlegen;
- **Beraterinnen und Berater** in und für Unternehmen wie Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, Ausbilderinnen und Ausbilder, Trainerinnen, Trainer und Coaches;
- **Interessenvertreter und Interessensvertreterinnen** wie Personal- und Betriebsräte und Betriebsrätinnen, Juristinnen und Juristen, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte der Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltung;
- **Lehrende und Lernende**, die sich wirksame und praktische Modelle für die Arbeit in und mit Unternehmen mit einem fundierten wissenschaftlichen Hintergrund erschließen wollen.

Uns ist eine gendergerechte Sprache wichtig, ebenso eine flüssige Lesbarkeit. Wie die Aufzählung der Zielgruppen zeigt, ist das nicht unbedingt gleichzeitig realisierbar. Aus Gründen der Lesbarkeit werden wir uns in unseren Ausführungen auf ein Geschlecht begrenzen. Wir werden je Kapitel zwischen der männlichen und weiblichen Form wechseln. Dabei bleiben wir im jeweiligen Kapitel bei einer Form und sprechen damit immer beide an. Mit diesen Wechseln wollen wir aber nicht nur Geschlechteraspekte und Lesbarkeit vereinen. Es geht dabei auch

um die Demonstration einer weiteren Erkenntnis, deren Akzeptanz das Leben deutlich erleichtert: Es gibt keine dauerhaft stabile Ausgewogenheit, keine dauerhafte Gerechtigkeit und letztlich auch keinen Weg, es jedem und allen recht zu machen. Aber es gibt den Versuch, dieses Ziel, trotz seiner Unerreichbarkeit, immer wieder anzustreben.

Unseren Leserinnen und Lesern wünschen wir, dass sich diese Verknüpfung von praktischen Darstellungen und theoretischen Grundlagen als ein Zugewinn für die Arbeit mit Menschen in Unternehmen erweist.

Freystadt und München im März 2016

Thomas Robrecht und Karl Kreuser



# 1. Einführung

von *Thomas Robrecht*

Dieses Kapitel beschreibt den Lernweg unserer Konfliktbearbeitung. Zu Beginn war unser Blick auf Konflikte getragen von einer großen Begeisterung für Mediation. Diese Begeisterung ist nach wie vor hoch. Allerdings hat sich unser Blick für die Einsatzmöglichkeiten von Mediation in Unternehmen deutlich geschärft. So ist beispielweise die Ergebnisoffenheit der Mediation ein Aspekt, der in einem ergebnisorientierten Umfeld eines Unternehmens meist Befremden erzeugt. Unternehmen müssen Ergebnisse liefern. Deshalb ist eine Ergebnisfokussierte Klärung ein Weg, wie mediatives Denken und Handeln in Unternehmen seinen Platz finden kann. Dazu richten wir den Blick auf die erfolgsentscheidenden Faktoren.

## 1.1 Irritationen der Praxis

Seit Beginn unserer Beratungstätigkeit begleitet uns ein seltsames Phänomen. Wir stellen immer wieder fest, dass es in Unternehmen viele Menschen mit hervorragend ausgeprägten Kompetenzen gibt. Sie verfügen über ein umfangreiches Wissen und viel Erfahrung. Man sollte meinen, dass sich – bei einer großen Anzahl kompetenter Mitarbeiter – die Einzelkompetenzen im Kollektiv gegenseitig verstärken oder zumindest addieren. »Synergieeffekte« heißt das Zauberwort, bei der sich Unterschiedlichkeit und Vielfalt als bereichernde Ressourcen darstellen. Doch es kommt zu einem seltsamen Phänomen: Oftmals entwickelt sich diese Unterschiedlichkeit und Vielfalt zu einem blockierenden Hindernis. Dann kommen gut ausgeprägten Individualkompetenzen im Kollektiv erst gar nicht zur Wirkung.

Dazu ein paar typische Beispiele:

- Besprechungen laufen chaotisch ab, obwohl jeder Teilnehmende eine Moderationsausbildung absolviert hat.

- Abteilungen bekämpfen sich, obwohl sie zum selben Unternehmen gehören.
- Bestens ausgebildeten Mediatoren gelingt es nicht, in ihrem eigenen Berufsverband Konsens über die Strategie und die Ziele sowie deren konsequente Umsetzung zu finden.

Gemeinsame Folge: Die Mitglieder eines Unternehmens verbrauchen viel Energie, um ihre Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zu pflegen. Das schreckt viele ab, sich zu engagieren. Diese Energie fehlt dem Unternehmen, um Ziele zu erreichen und Strategien umzusetzen. Zunächst hatten wir für dieses Phänomen eine einfache und einleuchtende Erklärung: Schuld daran ist die Dominanz von Individualinteressen. Die logische Schlussfolgerung für unsere Arbeit als Berater lautete: »Mache möglichst alle Individualinteressen transparent, würdige sie und Sorge dann für die Stärkung einer konsensualen Selbstlösungsfähigkeit, bei der alle Interessen Berücksichtigung finden.«

Mit dieser Beratungslogik, die der Mediation entspricht, erzielten wir bemerkenswerte Erfolge. Das war immer dann der Fall, wenn alle Beteiligten bereit waren, ihre relevanten Interessen zu veröffentlichen. Doch sobald diese Bereitschaft auch nur ansatzweise fehlte, stießen wir an Grenzen. Dann führte diese Interventionsrichtung in eine Sackgasse. Am Ende war es (fast) wie am Anfang. Entweder blieb es bei der Dominanz von Individualinteressen oder es blieb dabei, dass einzelne Individuen ein ganzes Kollektiv blockieren.

Solche Ergebnisse sind in mehrerer Hinsicht unbefriedigend. Es wird von vielen Beteiligten viel Zeit investiert, die wirkungslos verpufft. Gleichzeitig findet dieses Spektakel im Rahmen eines Unternehmens statt, dessen unternehmerische Ziele in den Hintergrund geraten und Gewinne dadurch reduziert werden. Es wollte uns nicht einleuchten, dass Individualinteressen grundsätzlich eine stärkere Wirkung haben und ihnen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, als denen des Kollektivs.

So fiel uns auf, dass auch wir etwas sehr Merkwürdiges taten. Ausgehend von dem seltsamen Phänomen, dass ein Kollektiv das Individuum blockiert, suchten wir die Lösung beim Individuum. Das erinnert an die Geschichte des Mannes, der auf einer dunklen Straße seinen Schlüssel verliert, aber seine Suche nach dem Schlüssel an einer ganz anderen Stelle vornimmt, nämlich dort, wo eine Laterne die Straße erhellt. Doch was nützt die Suche beim Licht, wenn der Fundort im Dun-

keln liegt? Das regte uns an, die Fokussierung auf das Individuum zu verändern und den Blick auf das Kollektiv zu lenken.

Daraus entstanden neue Fragestellungen für die Bearbeitung der zuvor genannten seltsamen Phänomene:

- Wie gelingt es einem Kollektiv, die Kompetenzen der Individuen zu blockieren?
- Welcher Logik folgt das Phänomen »Kollektiv blockiert Individuum«?
- Unter welchen Bedingungen entsteht dieses Phänomen?

Wir verglichen Situationen, in denen dieses Phänomen besonders deutlich beobachtbar war, mit solchen, in denen es fehlte. Schließlich konnten wir Rahmenbedingungen identifizieren, welche die Ausprägung kollektiver Kompetenzen beeinflussen. Daraus entwickelten wir die Beratungslogik der Ergebnisfokussierten Klärung, die sich von unserer ursprünglichen mediativen Beratungslogik deutlich unterscheidet. Um diesen Unterschied darzustellen, richteten wir zunächst den Blick auf die Entwicklungsgeschichte, die aus der mediativen Beratungslogik entspringt.

Seit 1997 bearbeiten wir Konfliktsituationen in Unternehmen überwiegend mit Gruppen, oft mit Einzelpersonen und manchmal auch zwischen zwei Personen. Der Ausgangspunkt ist unsere Leidenschaft für Mediation. Sie wird gespeist von einer tiefen Befriedigung bei dem Erleben, wenn zwischen stark zerstrittenen Menschen eine Verständigung möglich wird. Manche nennen es »magische Momente«, in denen sich den Streitenden neue Perspektiven erschließen und sie völlig neue Wege des Miteinanders entdecken können. Dieses Erleben lässt bei den Beteiligten ein durchaus hohes Suchtpotenzial entstehen, weil es so wohltuend anders ist. Dieses Erleben hat lange Zeit unsere Sichtweise geprägt, dass Mediation auch für Unternehmen etwas sehr Nützliches sei. Doch je mehr wir unsere Erlebnisse in und mit Unternehmen reflektierten, desto klarer mussten wir erkennen, dass Mediation dort nur in seltenen Ausnahmefällen als stimmige und sinnvolle Intervention Anwendung finden kann.

Gegen diese Erkenntnis wehrten wir uns viele Jahre. Lange Zeit suchten wir nach Wegen, wie wir die Menschen zur Mediation bringen können. Doch das funktionierte nur äußerst selten, und wenn, dann eher zufällig. Aber warum nur?

Vermutlich waren wir nicht überzeugend genug. Wahrscheinlich hatten wir noch nicht genau genug erklärt, warum Mediation so wert-



voll und hilfreich ist? Doch je mehr wir überzeugen wollten, desto stärker wurde die Skepsis. Das führte zu noch mehr verzweifelten Überzeugungsversuchen, ohne dass sich die gewünschte Wirkung einstellte. So haben wir beispielsweise auch versucht, Mediation als ein Konfliktseminar mit hundertprozentiger Praxisorientierung anzupreisen. Aber auch diese attraktivere Verpackung steigerte die Nachfrage nicht. Sogar das neue Mediationsgesetz vermochte daran nichts zu verändern.

All das macht stutzig:

Ist Mediation für Unternehmen vielleicht doch ungeeignet?  
Oder sind Unternehmen für Mediation nicht geeignet?

Diese Frage begleitete uns einige Jahre. Irgendwann konnten wir die Erkenntnis nicht mehr verdrängen, dass wir mit Mediation viel zu weit entfernt vom Alltag der Menschen in Unternehmen waren. Doch diese Tatsache hielt uns nicht davon ab, weiter nach Wegen und Formen zu suchen, wie das, was wir bei der Mediation als nützlich und hilfreich erleben, in Unternehmen zu einem Mehrwert zu führen. Wenn also Mediation als Verfahren in Unternehmen eine Seltenheit darstellt (und das aus gutem Grund, wie wir noch aufzeigen werden), wie kann es trotzdem gelingen, konsensuales Denken und Handeln in Unternehmen zu verankern? Diese Suche geschah beiläufig während der Bearbeitung unserer Kundenaufträge.

## 1.2 Grundlagen der Prozessberatung

Eine erste Unterscheidung lässt erkennen, dass wir Aufträge mit zwei verschiedenen Ausrichtungen bearbeiten. Eine Form ist mit dem Bild einer Feuerwehr vergleichbar, die gerufen wird, wenn es brennt. Diese Sofortmaßnahmen, bei denen es immer darum geht, »die Kuh vom Eis zu bekommen«, haben je nach Kunde verschiedene Namen: Workshop, Moderation, Mediation, Supervision, Teamentwicklung, Einzelcoaching, Teamcoaching, Klärung kritischer Aspekte der Zusammenarbeit u. v. m.

Die andere Form hat eher einen vorbeugenden oder vorbereitenden Charakter, und nennt sich je nach Kundenwunsch und Zielrichtung Führungskräfteentwicklung, Potenzialträgerprogramm, Boxenstopp für erfahrene Führungskräfte, Kulturentwicklung, Nachwuchsförderung, Ausbildung betriebsinterner Konfliktmoderatoren, Mediations-

ausbildung, Kollegiale Beratung, Kompetenzentwicklung, Strategie-workshop, Zukunftsworkshops, Führungskulturentwicklung, Einführung von Konfliktmanagement, usw. Dabei handelt es sich meist um Seminare, in denen wir konkrete Alltagssituationen der Teilnehmenden als Arbeitsgrundlagen verwenden.

Was an der Oberfläche wie ein bunter Gemischtwarenladen anmutet, basiert auf einem einzigen Fundament, das wir »**Prozessberatung**« nennen. Im Gegensatz zur Fachberatung, bei der die Berater Experten für den Inhalt sind, zählen Prozessberater eher zu den Experten für die Form. Damit ist die Art und Weise gemeint, wie etwas getan wird. Meist geht es dabei um herausfordernde Fragestellungen, die mit Menschen an ihrem Arbeitsplatz zu tun haben. Das sind oft komplexe Situationen, bei denen unterschiedliche Sichtweisen oder gegenläufige Engagements aufeinanderprallen und der Verlauf nicht vorhersehbar ist. Dann begeben wir uns gemeinsam mit den Kunden auf die Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Prozessberatung tut also etwas Notwendiges. Entweder soll eine akute Not beseitigt, oder eine potenzielle zukünftigen Not vermieden werden – in beiden Fällen ist für die Beteiligten die Wirkung unserer Arbeit »notwendend«. Darin liegt ihr Zugewinn. Dafür müssen wir zuvor Klarheit herstellen, worin genau der Unterschied zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem neuen Soll-Zustand bestehen soll und ob und wie dieser Zugewinn den Strategien und Zielen der Unternehmen dienlich ist.

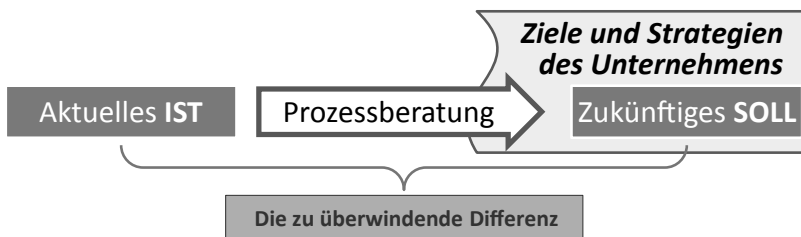


Abb. 1: Notwendige Prozessberatung

Dabei gehen wir schrittweise vor, ohne den gesamten Weg bereits zu kennen. Wir akzeptieren auch, dass manches noch im Nebel liegt. Dennoch gibt es immer ein Ziel und einen Plan, wie der Weg zum Ziel zu gestalten ist. Und dann gibt es auf dem Weg der Umsetzung Erkenntniszugewinne (z. B. durch einen bereits gelichteten Nebel), die durchaus Ziel und Plan infrage stellen können. So sind wir »im Fluss« fortschreitender Entwicklungsprozesse. Die Baustoffe für den Weg und seine

Richtung geben uns die Rahmenbedingungen und Ziele unserer Kunden vor. Wir sorgen nur dafür, dass die Arbeit zügig voran geht, indem wir uns immer wieder mit den passenden Werkzeugen aus unserem gut gefüllten Werkzeugkoffer bedienen. Er enthält zahlreiche Methoden von Analysetools für Unternehmen und Personen, Frage- und Gesprächstechniken bis hin zu Elementen der Gestalt- und Aufstellungsarbeit.

Doch allein ein gut gefüllter Werkzeugkoffer führt noch nicht zu guten Ergebnissen. Erfolgsentscheidend ist nicht etwa die Wahl des »richtigen« Werkzeuges. Viel wichtiger ist die Haltung, mit der ein Werkzeug eingesetzt wird. Diese Erfahrung macht jeder Handwerker, der an einem Werkstück eine glatte Oberfläche herstellen will. Dazu kann er verschiedene Werkzeuge nutzen wie Hobel, Feile oder Schleifpapier. Aber die Verfügbarkeit des Werkzeuges reicht nicht aus. Wer eine glatte Oberfläche erzeugen will, braucht neben einem gepflegten Werkzeug auch Übung in der Anwendung des Werkzeuges. Damit ist eine gute Voraussetzung für ein gutes Arbeitsergebnis gegeben – aber mehr auch nicht. Das Wichtigste ist, eine bewusste und reflektierte Körperhaltung einzunehmen, über einen stabilen Stand auf einem soliden Fundament zu verfügen, gleichzeitig seine volle Konzentration auf das Werkstück zu lenken und sich mit ihm quasi »zu verbünden«. Nur so entstehen erstklassige Arbeitsergebnisse. Wo diese Aspekte fehlen, bleibt das Ergebnis immer hinter den Möglichkeiten zurück.

Die äußere Körperhaltung des Handwerkers ist vergleichbar mit der inneren Geisteshaltung des Beraters. So lässt sich die Metapher auf die Ergebnisfokussierte Klärung übertragen. Wird sie mechanisch abgearbeitet, ohne eine respektvolle, empathische Haltung und ohne stabilen Stand auf einem festen Fundament, funktioniert es nicht. Damit kommen wir nun zu den wirklich wichtigen und entscheidenden vier Grundlagen als Fundament unserer Beratung:

- **Klarheit von Aufgaben und Verantwortung**

Wir sorgen wir für Transparenz von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen aller Beteiligten. Mit dieser Klarheit nehmen wir unsere Aufgaben wahr. Gleichzeitig fordern wir von unseren Kunden ebenfalls Verantwortungsübernahme ein.

- **Respekt, Wertschätzung und Empathie**

Jeder Mensch hat einen guten Grund, sich genau so zu verhalten, wie er sich verhält. Das gilt insbesondere auch dann, wenn man diesen guten

Grund nicht kennt oder ihn nicht nachvollziehen kann. Denn meist führen unverständliche Verhaltensweisen sehr schnell zu Konflikten. Deshalb ist es von enormer Wichtigkeit, andere Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind – unabhängig von Sympathieaspekten. Erst dann wird es möglich, insbesondere bei Menschen mit sozial unverträglichen Verhaltensweisen, die zugrunde liegende »Not« zu erkunden. So wird Verständnis gefördert und eine emotionale Belastung reduziert. Mit dieser Entspannung steigt die Chance, die zuvor verborgenen Lösungswege zu entdecken.

- **Klares Führungsverständnis**

Ohne ein klares Bild von Führung ist unsere Arbeit nicht möglich. Im Kontext von Unternehmen sind wir immer auch Unterstützer von Entscheidungsträgern und Führungskräften. Häufig erleben wir eine Differenz zwischen Führungsrealität und Führungsideal. Nach der Idealvorstellung sollen Führungskräfte Handlungen mit demotivierender Wirkung auf ihre Mitarbeiter unterlassen. In der Realität lässt sich das aber nicht immer verwirklichen. Solange Handlungen reflektiert und verantwortungsbewusst vollzogen werden, ist diese Differenz zwischen Ideal und Realität eher unkritisch. Ist sie jedoch Folge eines reflexartigen, unbewussten Führungshandelns, zielt unsere erste Intervention auf die Herstellung einer bewussten und souveränen Führung ab. Wenn das – aus welchen Gründen auch immer – nicht möglich ist, fehlt uns eine unverzichtbare Voraussetzung für unsere Arbeit als Prozessberater. Deshalb ist die Stärkung von Führungskräften unverzichtbar für den Erfolg unserer Dienstleistungen.

- **Klares Kompetenzverständnis**

Wir messen den Erfolg unserer Arbeit an dem Unterschied zwischen »Vorher« und »Nachher«. Meistens geht es darum, unserem Kunden zur Sicherheit im Umgang mit einer schwierigen Situation zu verhelfen. Genau dazu befähigen Kompetenzen: Sie ermöglichen ein sicheres Handeln in unsicheren Situationen. Kompetenzen setzen sich aus Fähigkeiten und Bereitschaften zusammen. Erst wenn beides vorhanden ist, werden mit zielorientierten Handlungen die gewünschten Ergebnisse möglich. Als Trainer und Berater können wir Fähigkeiten unserer Kunden entwickeln – aber nur dann, wenn sie dazu auch bereit sind. Bereitschaft ist eine Voraussetzung, die wir nicht entwickeln können. Wo sie fehlt, bleibt unsere Arbeit wirkungslos.

Diese vier Aspekte bilden ein solides Fundament für jede Art der Prozessberatung im Kontext von Unternehmen. Zusätzlich haben wir im Laufe unserer Beratungstätigkeit einige Prinzipien entwickelt, die uns immer wieder gute Orientierung bieten und uns für die Ergebnisfokussierte Klärung sehr wichtig erscheinen. Für eine »normale« Prozessberatung sind diese Prinzipien zwar auch hilfreich, jedoch nicht zwingend erforderlich.

- Handlungsprinzipien
  - Konsequente Orientierung am Markt und Kundenwünschen
  - Kontinuierliche Reflektion unserer Erfahrungen
  - Reflexion der eigenen Beratungs-Denkwelt
  - Kultivieren des Mutes, eingefahrene Bahnen zu verlassen
  - Herstellung von Balancen – sofern möglich
  - Berater entbehrlich zu machen



Abb. 2: Grundlagen der Prozessberatung und Handlungsprinzipien

Besonders der letzte Punkt sorgt manchmal für Irritation, weil er aus betriebswirtschaftlicher Sicht unsinnig erscheint oder zumindest altruistisch anmutet. Doch genauer betrachtet, spiegelt sich darin die Absicht wieder, Kompetenzen unserer Kunden zu fördern, also sicheres Handeln in unsicheren Situationen zu ermöglichen. Zusätzlich liegt darin auch eine sehr nachhaltige Form der Kundenbindung, die sich langfristig auszahlt. Uns ist es wichtig, für eigenverantwortliches Handeln mit nachhaltiger Wirkung zu sorgen, und das mit möglichst geringem Ressourceneinsatz.

### 1.3 Ein gewagtes Leistungsversprechen

Mit diesen Beratungsgrundlagen hatten wir bereits 2004 eine Form der Konfliktmoderation für Gruppen entwickelt, die sich seither bestens bewährt hat und die wir nur noch minimal verändert haben.

In den meisten Fällen waren die Beteiligten mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Allerdings gab es ab und zu auch Konfliktmoderationen, mit denen wir ein gutes Ergebnis verfehlten. Durch die regelmäßige Reflexion unsere Arbeit konnten wir schließlich Indikatoren identifizieren, mit deren Hilfe es uns möglich wurde, belastbare Prognosen über die Erfolgswahrscheinlichkeit unserer Intervention zu erstellen.

Eine zweite Entwicklung, die uns zunächst große Probleme bereitete, war eine zunehmende Ressourcenverknappung. Unseren Kunden stand für die Bearbeitung schwieriger Situationen immer weniger Zeit zur Verfügung. Die sonst so wirksamen Methoden intensiver Analyse auf formaler und sozialer Ebene waren nun nicht mehr anwendbar. Was also tun?

Die Arbeit mit Teams, Gruppen und Einzelpersonen in schwierigen Situationen führten wir fort, jedoch immer öfter unter hohem Zeitdruck. Dadurch waren wir gezwungen, unseren prall gefüllten Werkzeugkoffer rigoros abzuspecken. Zunächst waren wir uns absolut sicher, dass wir mit diesem Vorgehen Qualität einbüßen würden. Aber es kam ganz anders.

Wir stellten fest, dass durch die konsequente Konzentration auf das Wesentliche immer noch gute und für Teams und Auftraggeber zufriedenstellende Ergebnisse erzielt wurden. Zusätzlich konnten wir beobachten, dass die blockierende Wirkung dominierender Individualinteressen deutlich geringer wurde. So entstanden die ersten beiden von drei Faktoren, auf denen der Erfolg Ergebnisfokussierter Klärung basiert: Unsere Grundlagen der Prozessberatung ergänzt um einen kräftigen Zeitdruck. Der dritte Faktor besteht aus der wissenschaftlichen Untermauerung unserer Praxiserfahrung. So haben sich Theorie und Praxis wechselseitig inspiriert. Unterstützt wurde dieser Erfolg durch einige glückliche Umstände:

Thomas Robrecht konnte in acht Jahren Vorstandsarbeit im Bundesverband Mediation wertvolle Erfahrungen sammeln bei der Entwicklung eines Mediationsverbandes auf dem Weg in die Professionalität. Zusammen mit Karl Kreuser entstand 2010 das Forschungsprojekt Mediationskompetenz, bei dem sich 562 Mediatorinnen und Mediatoren

im deutschsprachigen Raum beteiligten. Die Ergebnisse dieser Umfrage boten zahlreiche nützliche Erkenntnisse. So entstand u. a. eine neue Definition von Konflikt, die sich durch ihren Pragmatismus und eine handfeste Alltagstauglichkeit auszeichnet. Schließlich konnten wir diese Faktoren in unsere berufliche Praxis als Trainer und Berater für Führung und Management einfließen lassen und in vielen Situationen erproben.

Wir optimierten unsere Konfliktmoderation weiter bis wir etwas erreicht hatten, was unserer bisherigen Grundüberzeugung widersprach: Plötzlich hatten wir ein »Rezept« für eine erfolgreiche Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen. Und das passierte ausgerechnet uns, die doch Rezepte immer als unreflektiertes Handeln mit vorhersagbar schädlichen Folgen abgetan hatten! Doch mit den Grundlagen der Prozessberatung ergänzt um einen klaren Ablauf und einem vorgegebenen Zeitrahmen ließen sich immer wieder verlässlich zufriedenstellende Ergebnisse erzielen. So präzisierten sich die Merkmale Ergebnisfokussierter Klärung:

**Klare Führung, klare Ziele, klarer Ablauf und klarer Zeitrahmen.**

Als Nebeneffekt bietet unser »Rezept«, das wir nun lieber »Handlungsempfehlung« nennen, zahlreiche weitere Vorteile. Der bestechendste Vorteil ist das messbare Leistungsversprechen, das wir über unser Arbeitsergebnis abgeben können. Wir erleben mit der Ergebnisfokussierten Klärung immer wieder, dass es uns gelingt, sowohl einzelne Personen als auch Teams und Gruppen in kürzester Zeit wieder zur Klarheit über ihre nächsten Schritte zu führen. Zunächst erschien es uns selbstverständlich, weil wir es nicht anders kannten, dann wie ein zufälliges Phänomen, dem ein paar glückliche Umstände zum Erfolg verhalfen. Doch inzwischen können wir ein konkretes Versprechen abgeben, das viele Berater und Kunden gleichermaßen fasziniert und abschreckt:

**Wir führen zerstrittene Teams in drei Stunden in die Arbeitsfähigkeit.**

Dieses Leistungsversprechen wirkt auf den ersten Blick unseriös, da es den Erfahrungen mit vertrauten Prozesslogiken widerspricht. Zumindest wirkt es höchst oberflächlich und scheint auf einem mechanistischen Menschenbild zu basieren. Doch weit gefehlt, denn ohne die Grundlagen der Prozessberatung funktioniert es nicht.

In der Praxis erleben wir mit diesem Leistungsversprechen, dass immer wieder eine Differenz zwischen Sender und Empfänger entsteht.

Gesendete Botschaft: »Herstellung der Arbeitsfähigkeit«.

Gehörte Botschaft: »Konflikt gelöst«.

Diese verlässliche Diskrepanz ist Ressource und Hindernis zugleich. Die Ressource besteht in dem positiven Marketingaspekt des »Heilsversprechens«, weil für viele Menschen Konflikte negativ belegt sind. Sie verlässlich zu beseitigen, ist deshalb höchst attraktiv. Dadurch steigt auch die Bereitschaft, sich aktiv mit dem Konflikt zu befassen. Diese Ressource wird dann zum Hindernis, wenn die Diskrepanz zwischen »Gesendet« und »Gehört« erhalten bleibt. Deshalb ist eine sorgfältige Auftragsklärung unverzichtbare Voraussetzung und wesentlicher Bestandteil dieser Dienstleistung. Dazu gehört eben immer auch die Klärung des (potenziellen) Missverständnisses:

**Arbeitsfähigkeit** bedeutet, dass die Beteiligten zur Klarheit über ihre nächsten Schritte gelangt sind – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Diese Klarheit ist notwendige Voraussetzung für wirksame Handlungen. Ob die erzeugte Klarheit attraktiv ist oder nicht, können wir nicht beeinflussen. So kann das Ziel zu Beginn einer Zeitoptimierten Klärung sein, die Zusammenarbeit zu verbessern. Und auf dem Weg dorthin kann beispielsweise die Klarheit entstehen, dass den Beteiligten die Bereitschaft zur Kooperation fehlt. Das kommt zwar nur selten vor, kann aber immer auch ein mögliches Ergebnis mit unangenehmen Nebenwirkungen sein. Den Willen zur Kooperation können wir nicht erzeugen. Aber wir können einen fehlenden Willen sozial verträglich offenlegen und besprechbar machen, oder die Fähigkeit zur Kooperation stärken, sofern der Wille dazu vorhanden ist. Auch zeigt sich beim Begriff der »Arbeitsfähigkeit« wieder der Bezug zum Kollektiv: Es ist wieder in der Lage, an den Zielen des Unternehmens zu arbeiten.

**Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass die Beteiligten wissen, welche Handlungen sie auf dem Weg zum Ziel als nächstes vollziehen werden.**

## 1.4 Konsequent anders

Methodisch betrachtet handelt es sich bei der Ergebnisfokussierten Klärung um eine Kombination einzelner Elemente aus Mediation, Klärungshilfe, lösungsfokussierten Ansätzen sowie zahlreichen Aspekten von Führungsthemen, Team- und Kompetenzentwicklung.



Führungs- und Beratungsprofis erkennen mit den Elementen viel Bekanntes. Innovativ sind jedoch die Kombination der Elemente und das Beratungsselbstverständnis, das zu schneller zu besseren Ergebnissen führt. Das macht es leicht, weil etliches vertraut ist. Und das macht es schwer, weil Zusammenstellung und Geisteshaltung konsequent anders sind.

Der wichtigste Unterschied besteht in dem Vorrang des Kollektivs vor dem Individuum. Hinzu kommt die Erhöhung der Frustrationstoleranz anstelle des Frustrationsabbaus. Daraus leitet sich eine veränderte Prozesslogik ab. Voraussetzung dafür ist ein Zugang zu dieser neuen Denkwelt. Beides stellen wir in diesem Buch dar: Die Denkwelt der kollektiven Kompetenzen mit der daraus abgeleiteten Prozesslogik der ergebnisfokussierten Klärung sowie deren praktische Umsetzung im Führungs- und Beratungsalltag.

Wir wollen die Anwendung von zeitoptimierten Klärungsprozessen mit einer klaren und haltgebenden Struktur für Führungskräfte und Berater nachvollziehbar darstellen. Hier sehen wir einen umfassenden Nutzen für all diejenigen Berufsgruppen, denen konsensuale Ansätze ihre Arbeit mithilfe unserer Handlungsempfehlung erleichtern:

- Führungskräfte und Projektmanagerinnen / Projektmanager
- Berater und Beraterinnen
- Lehrende und Lernende

Jede dieser Rollen bringt besondere Aufgaben und Verantwortungen mit sich. So hat eine Führungskraft Ergebnisverantwortung und Weisungsbefugnis. Das hat ein Berater nicht. So gibt es wichtige Unterschiede bei der Umsetzung der ergebnisfokussierten Klärung. Die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen unterscheiden sich, je nachdem, aus welcher Rolle heraus gehandelt wird. Deshalb machen wir immer deutlich, welche Handlungen zu welcher Rolle passen.

Dabei unterscheiden wir die Beraterrolle und die Entscheiderrolle. Diese Differenzierung ist besonders für Führungskräfte wichtig, da sie – je nach Situation und Aufgabenstellung – beide Rollen einnehmen können. Hier sind Rollenklarheit und Rollentransparenz unverzichtbare Voraussetzung für die Anwendung der ergebnisfokussierten Klärung. Gleiches gilt für die Interessensvertreter und Interessensvertreterinnen, die – je nach Selbstverständnis und Situation – ebenfalls beide Rollen einnehmen können.

Im **Kapitel 2** stellen wir unsere Perspektiven auf Unternehmen, Führung, Konflikt und deren Zusammenhänge dar. Dieses Bild ergänzen wir um die Berater- und Führungsperspektive mit ihrem Selbstverständnis und ihrer Rollenklarheit. Damit beschreiben wir die handlungsleitenden Grundlagen sowie die Rahmenbedingungen ergebnisfokussierter Klärung.

Die praktische Anwendung der zeitoptimierten Bearbeitung schwieriger Situationen in Unternehmen wird in **Kapitel 3** beschrieben. Darunter verstehen wir die Erzielung bestmöglicher Ergebnisse in kürzester Zeit. Wie das erreicht wird, beschreiben wir zunächst für Beraterinnen und Berater und anschließend für Führungskräfte. Soviel sei schon mal vorweggenommen: Führungskräfte haben es mit der praktischen Anwendung wesentlich leichter, als Beraterinnen und Berater.

In **Kapitel 4** erläutert Karl Kreuser die theoretischen Grundlagen und zeigt die wissenschaftlichen Wurzeln auf, aus denen das beinahe banal anmutende Vorgehen des Kapitels 3 entspringt.

Praxisbeispiele zeigen oft besser, worauf es ankommt, als theoretische Umschreibungen. Wir teilen deshalb gern unsere Erlebnisse aus der Praxis in anonymisierter Form, um so Verstehen und Verständnis zu fördern. Sie erkennen Beispiele an dieser Schrift und der eingerückten Form.