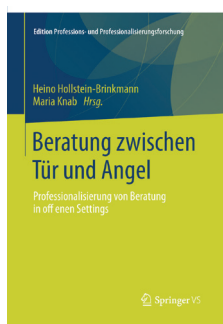


tig, ... Könnte es nicht auch sein, dass...», die innovative Perspektiven eröffnen. Urteils- und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle entstehen nicht zuletzt durch die metaphorische bzw. narrative Form von Fallgeschichten.

Das Buch ist sehr empfehlenswert. Es richtet sich vornehmlich an Kolleginnen und Kollegen, die in der Ausbildung, Diagnostik, Qualifizierung und Entwicklung von Führungskompetenz unterwegs sind. (JF)



Heino Hollstein-Brinkmann/
Maria Kalb

Beratung zwischen Tür und Angel

Professionalisierung von Beratung
in offenen Settings
Springer 2016, 232 Seiten, Euro 34.99,
E-Book: Euro 26.99

«In der Unbestimmtheit der ersten Annäherung in einer Tür-und-Angel-Situation lassen sich bereits Merkmale typischer Konstellationen erkennen.»

Beratungstheorien beschreiben geregelte Formen der Interaktion zwischen Ratsuchenden und professionellen Fachkräften, die auch die Form des Beratungssettings einschließt. Die Struktur von Inhalten, Form und Zeit ist für beide Seiten absehbar. In Tür-und-Angelgesprächen fehlt sie in der Regel. Aber gerade psychosoziale Arbeitskontexte beinhalten häufig diese wenig formalisierten, diffusen Begegnungsräume und -gelegenheiten mit «Hast du mal 5 Minuten Zeit?» «Kann ich dich mal kurz spre-

chen?» Es ist nicht planbar, wie komplex sich die Ansprache zwischen Tür und Angel herausstellen wird: Soll es ein noch unregelter Anfang eines Beratungsgesprächs sein? Ist eine günstige Gesprächsgelegenheit genutzt worden, die beabsichtigt im Ungefähren bleiben soll? Geht es um einen kurzen Hinweis oder eine Absprache?

Die Herausgeber/innen Heino Hollstein-Brinkmann und Maria Kalb lehren an den Ev. Hochschulen Darmstadt und Ludwigsburg im Fachbereich Soziale Arbeit. Die bekannte Metapher: 'zwischen Tür und Angel' verweist auf das Flüchtige, Beiläufige, das Uneindeutige und Übereilte; auf die fehlende Zeit – so definieren sie Beratung im offenen Setting. Professionelle Gesprächsabläufe wie die Klärung des Auftrages, des Überweisungskontextes, der Motivation bis hin zu einem möglichen Kontrakt bleiben unbestimmt. Aus Sicht der Beraterin kommt es in diesen Begegnungen oft nicht zum (eigentlichen) Kern und wird daher leicht aus einer negativen («Opfer»-)Perspektive als unzulänglich oder unvollständig erlebt.

Das große Verdienst dieses Buches ist es, jene Gesprächssituationen ressourcenorientiert zu betrachten. Dazu ein Zitat: «Worin liegen die Vorteile solcher Begegnungen und Inszenierungen für Ratsuchende und Fachkräfte und sind solche offenen Situationen und wenig strukturierte Begegnungsmöglichkeiten nicht sogar eine für verschiedene AdressatInnen eine besonders angemessene Form des Angebotes?».

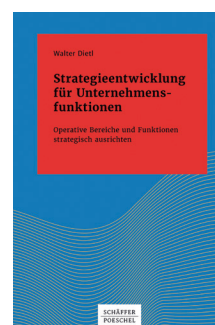
Die Herausgeber/innen plädieren für eine große Vielfalt in der Ausgestaltung dieser Settings, man könnte sagen, sie verlocken dazu, sich aus der massiv unterbewerteten Beratungsform «Tür-und-Angel» von der «Opfer»- hin zur «Täterperspektive» zu bewegen.

Offenheit und Uneindeutigkeit kann als eine wesentliche Qualität dieses Settings angesehen werden und erfordert von der professionellen Fachkraft weniger die Anwendung von (Gesprächs-

Techniken, ... «sondern das Aushalten und reflexive Umgehen mit einer hohen Rollenunsicherheit sowie ein ad hoc zu entwickelndes, der Situation angemessenes Handeln...» Das ist sehr anspruchsvoll und vielfach komplexer als eine definierte geregelte Beratungssituation.

Die von den Autor/innen herausgearbeiteten Möglichkeiten und Perspektiven zeigen, welche guten Gründe Ratsuchende bewegen, genau dieses Setting zur Kontaktaufnahme zu wählen. Und sie zeigen, dass methodisch mehr möglich ist, als vielleicht zunächst gedacht.

Besonders eindrucksvoll finde ich in diesem Zusammenhang das von Lohse entwickelte Konzept des Seelsorgerischen Kurzgesprächs. Und auch die von Michaela Kaczor angeregte «Beratung im Gehen» befreit aus den vermeintlichen Fesseln von Tür und Angel und ist unbedingt nachahmenswert. (EK)



Walter Dietl
Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen

Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten
Schäffer-Poeschel, 235 Seiten,
Euro 39.95, 2018, E-Book: Euro 39.95

«Der gängige strategische Werkzeugkasten fokussiert auf die Unterstützung bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Die notwendige Anpassungsleistung wurde weithin den Anwendern im konkreten Prozess überlassen (...). Der Ärger darüber war eine der Motivationen für dieses Buch.»

Beratungsaufträge zur Entwicklung von Geschäftsstrategien auf Unternehmensebene sind eher selten. Weitaus häufiger arbeiten Beraterinnen mit Funktionsbereichen innerhalb der Organisationen. Strategieentwicklung auf dieser Ebene unterscheidet sich dabei wesentlich von der Arbeit mit der Gesamtorganisation – dennoch geht, wie Walter Dietl feststellt, der größte Teil der umfangreich vorhandenen Literatur von einer zu gestaltenen Geschäftsstrategie aus. Funktionsstrategien würden dann wahlweise als reine Ableitung oder als Input für die übergreifende Strategie beschrieben – beide Perspektiven blieben unbefriedigend. Die Darstellung eines zukunftsorientierten Prozesses zur Gestaltung einer Funktion oder eines Bereichs im konkreten Organisationskontext fehle bislang. Diese Lücke möchte der Autor mit dem vorliegenden Buch schließen. Bei aller inhaltlichen Unterschiedlichkeit von Unternehmensfunktionen wie IT oder Personal gebe es Denkmodelle und Werkzeuge, die generell für die Strategieentwicklung auf dieser Ebene nützlich seien. Dem Thema nähert sich Dietl auf Grundlage seiner Beratungserfahrung und mit systemischer Perspektive. Beides prägt das Buch positiv, etwa, wenn Hinweise mit gut nachvollziehbaren Beispielen unterlegt sind oder eine Interviewtechnik zugleich als Datenerhebungsmethode und als Intervention auf die Beziehung mit der befragten Person reflektiert wird.

Dietl betrachtet Funktionsstrategien im Buch einerseits als Perspektive, also als strategieorientierte Bearbeitung eines organisationsweit relevanten Themas (z. B. Personal). Von ihr unterscheidet er Strategien, welche die betreffenden Funktionsbereiche für sich entwickeln (Personalbereich). Beide stünden in einem anderen Verhältnis zueinander als ein Ganzes und seine Teile: Organisationen seien heute kein Puzzle mehr, in dem jeder Bereich feste Grenzen habe, die nur gut zusammenpassen müssten. Sie gleichen vielmehr Hologrammen, wo in jedem Element das Ganze sichtbar werde.

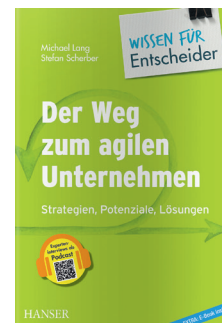
Das Hauptkapitel füllt ungefähr drei Viertel des Buchs und beschreibt den Strategieentwicklungsprozess anhand der sieben Phasen der osb-Strategie-schleife: Analyse, Optionen, Entscheidung, Zukunftsbild, Organisationsdesign, Controlling, Implementierung. Hinzu kommt hier die Verknüpfung der unterschiedlichen Strategieebenen. Dar gestellt werden zu jeder Phase auch Besonderheiten für die Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen.

Das Kapitel umfasst zudem zahlreiche Tools, die zu diesem Zweck geeignet sind oder dafür adaptiert wurden. So finden sich im Buch ein Werkzeug zur Auswertung der Gesamtstrategie, welche für Funktionen und Bereiche einen wichtigen Bezugspunkt bildet, oder eine für diese Ebene angepasste Form des Business Model Canvas. Gestandene Instrumente, wie Umfeld- und Trendanalyse oder RACI-Methode, stehen neben Tools aus dem nutzerzentrierten oder agilen Arbeiten, wie Empathiekarte oder Value Proposition Design. Damit liefert Dietl eine gekonnte Auswahl geeigneter Werkzeuge auf der Höhe der Zeit.

Einen guten Fokus findet der Autor auch in den Kapiteln. So konzentriert sich etwa der Abschnitt zur Implementierung auf die für Funktionsbereiche relevanten Fragen der Gestaltung von eigener Rolle und Zusammenarbeit in der Matrix. Dadurch bleibt das Buch erfreulich kompakt. Zugleich ergänzt Dietl die Darstellung anschaulich mit Erfahrungen und Hinweisen zur Anwendung. Die Inhalte formuliert er präzise, klar und verständlich, ohne zu trivialisieren oder beeindrucken zu wollen. Strategieentwicklung enthalte kein besonderes Mysterium; diese Aussage lebt der Autor auf angenehme Weise vor.

«Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen» ist damit trotz des sperrigen Titels ein gut zugängliches Buch. Für Beraterinnen, die auf der Ebene von Bereichen und Funktionen zur Strategieentwicklung arbeiten, ist es als Ordnungsschema, Ideengeber und Werk-

zeugkiste unmittelbar nützlich. Aber auch wer nicht schon über meterweise Fachliteratur verfügt und ein grundlegendes Buch zu Strategieentwicklung sucht, ist hier bestens bedient. (PL) *Einen Beitrag des Autors zum selben Thema finden Sie auf S. 85*



Michael Lang/Stefan Scherber
Der Weg zum agilen Unternehmen
 Hanser, 360 Seiten, Euro 44,
 E-Book: Euro 34.99

«Agilität ist kein 'Trend', der vorbeigeht, sondern eine notwendige Anpassung, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern»

Zwei erfahrene Herausgeber, 17 agile Praktiker, 15 Themenfelder – mehr geballte agile Expertise geht nicht. Mit nahezu einem Dutzend Fachbüchern haben die Herausgeber Lang und Scherber in der agilen Community bereits nachdrücklich tiefe Spuren hinterlassen. Mit ihrem aktuellen Buch landen sie einen weiteren Volltreffer. Sie konnten als Autoren agile Coaches, Produkt Owner, Scrum-Master und weitere agile Praktiker gewinnen und deren umfangreiche Erfahrungen gekonnt «anzapfen».

Mit dem Zitat auf der Rückseite «Agilität ist kein 'Trend', der vorbeigeht, sondern eine notwendige Anpassung, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern» bestimmen sie den Rahmen, in dem sich ihre Autoren bewegen.

Und das gelingt ihnen ausgezeichnet: Keine Wiederholungen, keine Wi-