

# POPCORN-Manifest

Capol / Fabiano

2026

ISBN 978-3-8006-7955-3

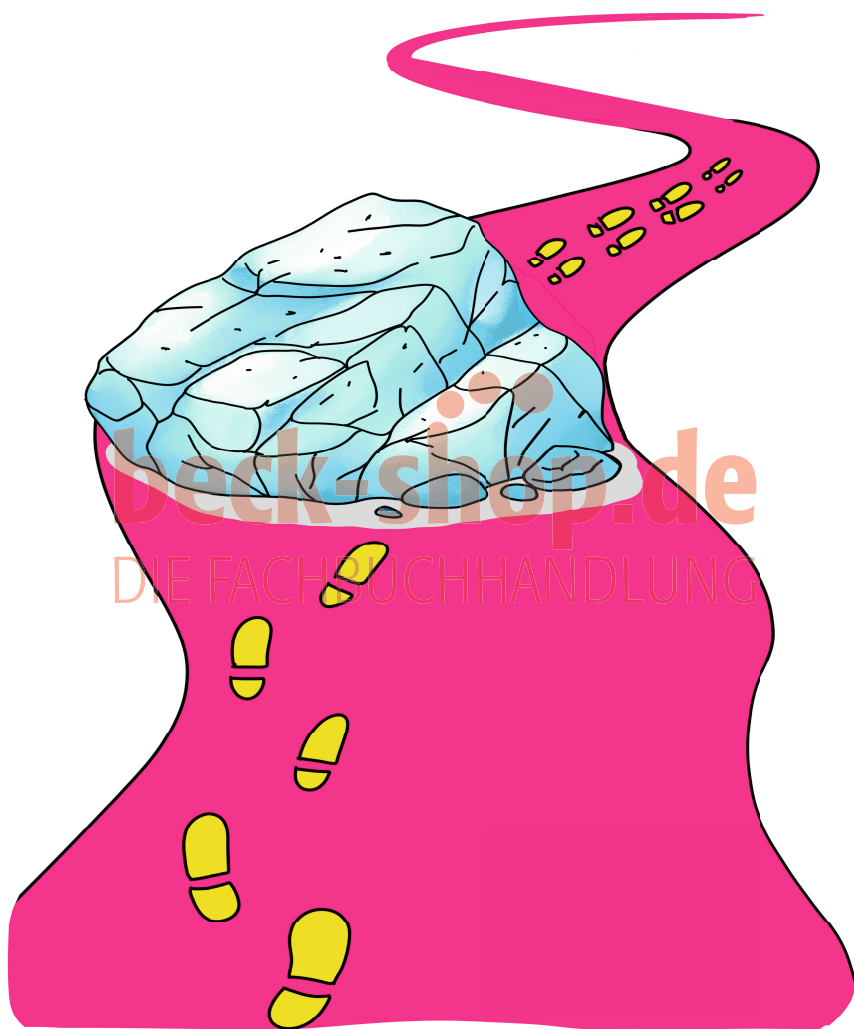
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# BERATUNG SOLL IRRITIEREN



# POPCORN



## DAS BERATUNGSSYSTEM

## THEORIE

In der Beratung entsteht etwas Drittes. Es gibt das Beratersystem, es gibt das Klientensystem – und es gibt das, was zwischen beiden geschieht: das Beratungssystem. Es existiert nur, solange beide in Kontakt sind. Es ist fragil und auf Zeit angelegt.

Je nachdem wer dabei ist, bildet sich ein anderes Beratungssystem. Mit der Geschäftsleitung allein entsteht etwas anderes als mit Vorstand und Steuergruppe. Diese Grenze ist nicht fix – sie kann sich innerhalb eines Mandats verschieben.

Damit es wirkt, müssen beide Seiten unterschieden bleiben. Beratung irritiert, Organisation reagiert. Sobald diese Spannung wegfällt, endet das Beratungssystem. Das passiert, wenn Beratung übernimmt und die Organisation folgt. Oder wenn Beratung liefert, was bestellt wird. In beiden Fällen verschwindet die Grenze – und damit das Beratungssystem.

Doch Unterscheidung allein reicht nicht. Jede Organisation, die Veränderung will, ist zugleich in Konflikt mit sich selbst. Es gibt Kräfte, die Neues wollen. Es gibt Kräfte, die das Bestehende schützen. Das Beratungssystem braucht Zugang zu beiden.

Ein Beratungssystem endet, wenn keine Unterschiede mehr entstehen. Wenn nichts mehr offen ist, gibt es nichts mehr zu beraten.

## PRAXIS

- Wer oder was ist das zu beratende System – und was ändert sich, wenn ihr es anders bestimmt?
- Wer ist Teil des Beratungssystems – und wer nicht? Was wäre anders, wenn die Zusammensetzung eine andere wäre?
- Wer im Klientensystem will Veränderung – und wer schützt das Bestehende? Habt ihr Zugang zu beiden – und was erfahrt ihr von jeder Seite?
- Was wird im Beratungssystem nie angesprochen – und was sagt das über das Klientensystem und über das Beratersystem?
- Wo verhaltet ihr euch, als könntet ihr im Klientensystem direkt etwas verändern – und was passiert, wenn ihr das lasst?
- Wann habt ihr zuletzt widersprochen – und wann wurde euch zuletzt widersprochen? Entstehen hier noch Unterschiede – oder bestätigt ihr einander?
- Woran würdet ihr merken, dass es Zeit ist, diese Beratung zu beenden – und wer entscheidet das?

## — IMPULS —

Fragt euch nach dem nächsten Termin: Haben wir uns vom Klientensystem unterschieden – oder sind wir verschmolzen? Hat das Klientensystem uns gebraucht, um sich anders zu beobachten – oder um sich zu bestätigen?

# DAS BERATUNGSSYSTEM



beck-shop.de  
DIE FAHBUCHHANDLUNG

# POPCORN



# BERATER:IN SEIN

## THEORIE

Berater:in sein heißt: sich selbst beobachten können. Denn wer andere begleitet, reagiert – mit Ärger, Druck, Bewunderung, Unsicherheit. Diese Reaktionen entstehen im Kontakt mit dem System. Sie sind nicht privat – sie sind Resonanz. Wer sie wahrnimmt und einbringt, gewinnt Wirkung.

Das setzt voraus, sich im Moment beobachten zu können. Selbstbeobachtung schafft Abstand zum eigenen Tun. Dieser Abstand trennt Beratung von Verstrickung.

Organisationen laden zur Verschmelzung ein – durch Lob, durch die Sehnsucht nach Rettung. Bei sich bleiben, ohne sich zu verschließen: Das bewahrt die Außenperspektive. Und wer innerlich gefestigt ist, kann sagen, was gesagt werden muss – auch wenn es unbequem ist.

Begleiten, ohne zu steuern. Da sein, ohne zu retten. Beratung arbeitet mit Hypothesen – vorläufigen Beobachtungen, die Raum lassen für andere Sichtweisen. Nicht mit Überzeugungen.

In Organisationen ist vieles gleichzeitig richtig und falsch. Es kommt darauf an, wer beobachtet. Wer Mehrdeutigkeit aushält, kann anders fragen. Wer Unsicherheit zu früh auflöst, schließt Möglichkeiten.

Ein Kompass für Berater:innen sind die zehn Kompetenzen des Weiterbildungsinstituts Hephaistos (erläutert ab S.170):

Unsicherheitstoleranz, Symbioseimmunität, Selbstwertstabilität, Lotsenkompetenz, Überraschungsaffinität, Ambiguitätskraft, emotionale Resonanzstärke, Reflexions- und Irritationsbereitschaft, Erzählfreude und Paradoxieverständnis.

## PRAXIS

- Was löst dieses Klientensystem bei dir aus? Was sagt das über das System – und was über dich?
- Woran merkst du, dass du auf die Wertschätzung dieses Klientensystems angewiesen bist? Und was macht das mit dem, was du sagst – und was du verschweigst?
- Wo gibst du schnell Richtung vor? Wofür ist das gut – und was verhinderst du damit?
- Woran merkst du, dass du verstrickt bist – und wofür ist die Verstrickung nützlich?
- Arbeitest du gerade mit einer Hypothese – oder mit einer Überzeugung? Woran merkst du den Unterschied?
- Welche Geschichte erzählst du dir über diese Organisation – und was entsteht, wenn du sie dem Klientensystem anbietest?
- Wo hast du zuletzt versucht, Eindeutigkeit herzustellen – und was wäre möglich gewesen, wenn du die Mehrdeutigkeit ausgehalten hättest?
- Welche Widersprüche in diesem Klientensystem versuchst du aufzulösen – und was wäre, wenn du sie stehen lässt?

## — IMPULS —

---

Halte in der nächsten Beratung einmal inne.  
Beobachte, was du gerade tust – und was nicht.  
Und dann: Sprich aus, was du beobachtest – als  
Angebot, nicht als Antwort.