



# Home

## Petra Schlütter Organisationsentwicklung

„Systemische Beratung bedeutet für mich, einen lösungsorientierten Dialog zu entfalten. Dabei gilt meine Aufmerksamkeit eher den Strukturen als den konkreten Inhalten. So geordnet entstehen Ideen, Menschen erfahren Resonanz und wirksame Handlungen werden vorbereitet.“ Petra Schlütter

Ich bin davon überzeugt, dass es mehr denn je darum geht, für Kunden einen Reflexionsraum zu eröffnen – zum Innehalten und Nachdenken, zum Nachspüren und dann nach vorne gehen. In mehr als zwanzig Jahren Beratung habe ich erfahren, dass genau dadurch eine dynamische und nachhaltige Entwicklung ermöglicht wird.

Diese grundsätzliche Vorgehensweise gilt sowohl für die strategische Organisationsentwicklung, die Unterstützung einzelner Teams, der Moderation von größeren Gruppen, einer gezielten Führungskräfteentwicklung oder beim Coaching von Führungskräften.

Dazu bringe ich ein umfangreiches, systemisch geprägtes Prozess-Know How, Analysefähigkeit und ein hohes Maß an Empathie in den Beratungsprozess ein. Mein Talent, etwas in Worte zu fassen, was sich gerade erst andeutet, unterstützt dabei das Neue.

Ich freue mich, wenn Sie sich auf den nächsten Seiten dazu ein eigenes Bild machen!

# Organisationsentwicklung

„Organisationen systemischer zu entwickeln, bedeutet mit Kopf, Herz und Hand auf Struktur vor Inhalt zu setzen.“

Petra Schlütter

## Grundlagen

Organisationen sind sich selbst organisierende, lebendige Systeme. Die Menschen in ihnen sind die Akteure, die mit dem System zwar verbunden aber nicht mit ihm identisch sind. Allerdings sind es die Menschen, die Handlungsspielräume identifizieren und nutzen, um Strategien, Aufgaben und Strukturen sowie die Kultur einer Organisation zu gestalten. Und es sind ebenfalls Menschen, die aus ihrer eigenen Logik heraus Veränderungen manchmal auch ablehnen und erst für sie gewonnen werden müssen.

Daher bedeutet für mich Organisationsentwicklung vor systemtheoretischem Hintergrund, die vorhandenen Muster zu erkennen und mit großem Vertrauen in die Beteiligten gemeinsam nach den Wegen zu suchen, die eine wirksame Musterveränderung und d.h. eine sinnvolle Anpassung an eine veränderte Umwelt ermöglichen. Entwicklungsprozesse sind dabei ebenso herausfordernd wie wachstumsfördernd – in der lebendigen Balancierung dieser Spannung liegt die Kunst der Gestaltung von Veränderungen.

### **Vorgehensweise**

Welche Schwerpunktsetzung sinnvoll ist und welche Instrumente zum Einsatz kommen, hängt dabei vom Kontext und der Zielstellung ab. Das zu klären ist der erste Schritt – wohlwissend, dass in längeren Prozessen eine Nachjustierung dazu gehört. Die Vorgehensweise ist immer dem gemeinsamen Lernprozess verpflichtet, der einen eigenen Mehrwert zusätzlich zum angestrebten Ergebnis bringt.

Für manche Prozesse braucht es mehr als eine Externe – in so einem Fall freue ich mich, wenn ich mit Kolleginnen, mit denen ich die Haltung und das methodische Vorgehen teile, für Sie arbeiten darf. ([www.vierundeins.de](http://www.vierundeins.de)) Den größten Einfluss auf mein Verständnis von systemischer Beratung haben die Menschen, von denen ich direkt lernen durfte (allen voran sind hier zu nennen Jörg Pannenbäcker, Stephen Gilligan und Elisabeth Ferrari).

Ihnen verdanke ich exzellente Modelle für eine Haltung und Vorgehensweise, die einen produktiven Unterschied für den Kunden macht. Vorbereitet, ergänzt und hinterfragt wurde dies immer wieder durch Gelesenes zum Beispiel von Gregory Bateson, Dirk Baecker, Viktor E. Frankl, Heinz von Foerster, Stephen Gilligan, Niklas Luhmann, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibed und Gunthard Weber für grundsätzliche Einsichten und für die konkrete Arbeit mit Organisationen zum Beispiel durch die Lektüre von Klaus Doppler, Roswitha Königswieser, Fredmund Malik, Claude Rosselet, Ruth Seliger und Fritz Simon und vielen anderen.

### **Erfahrungen**

Meiner Erfahrung nach kann sich eine Organisation entwickeln und, das heißt, immer auch verändern,

- wenn klar kommuniziert wird, warum die angestrebten Veränderungen zwingend bzw. sinnvoll sind und wohin sie führen sollen;
- wenn im Veränderungsprozess spürbar ist, um was es und wie es in Zukunft gehen könnte;
- wenn es konkrete Zwischen-Ziele gibt und für jeden deutlich wird, was er oder sie tun muss, damit sie erreicht werden;
- wenn die Führenden voranschreiten;
- wenn die Sorgen und Ängste der Menschen in Veränderungsprozessen ernst genommen werden und Ihnen dennoch zugemutet wird, sich lernend in Bewegung zu setzen;
- wenn das bisher Geleistete anerkannt wird und die Menschen, die dazu beigetragen haben, gewürdigt werden.
- wenn berücksichtigt wird, dass es Männer und Frauen in der Organisation und als Kunden und Kundinnen gibt und diese Tatsache eine Relevanz für die Gestaltung des Prozesses besitzt. Sprechen Sie mich gerne auch auf Gendermainstreaming und Fragen zur Karriereförderung von Frauen an!
- wenn es einen roten Faden zur Orientierung für alle gibt, so dass ein gezieltes Vorantreiben möglich ist und Aufwand und Ertrag in einem stimmigen Verhältnis stehen.

# Teamberatung

„Klar anzusprechen, was los ist, setzt Energien frei für das, was zu tun ist.“

Petra Schlütter

## **Beratung von Teams und Gruppen**

### **Aktiv den Arbeitszusammenhang gestalten**

Kaum noch jemand arbeitet völlig allein und in seiner Aufgabe unabhängig von anderen – für die meisten ist das Arbeiten mit anderen ein selbstverständliches Element des beruflichen Alltags (zwingend aufeinander angewiesen als Team, lockerer Zusammenhang mit einigen Schnittstellen als Gruppe). Welche Erwartungen dabei aneinander gerichtet werden und welche davon erfüllt werden müssen, um kollegial miteinander für den Unternehmenszweck arbeiten zu können, bedarf eines Aushandlungsprozesses. Gerade wenn Veränderungen ins Spiel kommen, wächst in der Regel der Bedarf für die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit bzw. Veränderung von Strukturen und Neuklärung von Verantwortung.

Menschen, die miteinander arbeiten, in diesem Aushandlungsprozess zu unterstützen, ist meine Aufgabe als Beraterin. Welches Format dafür passend ist, entscheidet sich im Zusammenspiel von Notwendigkeit (was genau ist das Thema?) und den möglichen Ressourcen. Von einer Prozessbegleitung mit mehreren Terminen in einem definierten Zeitraum bis hin zu einmaligen „Teamtage“ gibt es verschiedene Angebote – was für ihre Themenstellung angemessen ist, klären wir im direkten Kontakt.

### **Vorgehensweise**

Da es sich um ein berufliches System handelt, ist die allererste Frage, die nach dem Grund für diesen Arbeitszusammenhang. Was ist Sinn, Zweck, oberstes Ziel bzw. warum gibt es dieses Team oder diese Gruppe überhaupt? Und wer genau gehört dazu? Nur wenn es darauf klare Antworten gibt, kann sich das System entsprechend organisieren.

In einem zweiten Schritt ist die Frage, wie werden welche Aufgaben wahrgenommen? Gibt es hier eine gute Ordnung oder bedarf es der Klärung auf dieser Ebene? Und was braucht wer von wem, um seinen oder ihren Platz gut ausfüllen zu können? Mit dieser Frage geht der Ausgleich, d.h. eine gute Balance von Geben und Nehmen einher.

Auszuhalten, dass es Grenzen von Veränderungen in Organisationen gibt und gleichzeitig nicht locker zu lassen, um mit Blick auf das Notwendige, die Akteure/innen in ihren Handlungsspielräumen zu ermutigen, ist dabei für mich als Beraterin entscheidend.

### **Konflikte klären – Spannungen balancieren**

Wo immer Menschen miteinander zu tun haben, kann es zu Spannungen kommen. Auseinandersetzungen um die Sache oder Streit über das richtige Verhalten untereinander gehören zum Leben dazu – auch zum Arbeitsleben. Problematisch wird es dann, wenn sich Spannungen verfestigen und mindestens eine Seite darunter deutlich leidet. Spannungen entstehen durch einseitige Fokussierung und Verabsolutierung. Durch das Hinzunehmen des Ausgeschlossenen, der fehlenden Qualität und mit vielgerichteter Parteilichkeit werden die vorhandenen Ressourcen wieder freigelegt oder es tauchen neue auf. Darüber eröffnen sich neue Wege, die eine andere Balancierung und damit eine Verbesserung ermöglichen. Wenn also der Wechsel zurück zu einem kollegialen Umgang mit entsprechender Ausrichtung auf die Erledigung der Aufgaben nicht mehr gelingt und die Balance insofern ernsthaft gestört ist.

Als sehr hilfreich hat sich erwiesen, den Blick darauf zu richten, wie es für die Beteiligten in der Zukunft deutlich besser sein kann als in der belasteten Ist-Situation.

# Training

„Leben heißt Lernen – immer – das ist für mich eine Grundgewissheit.“

Petra Schlütter

## Training

Der Schlüssel eines jeden Weiterbildungsangebotes besteht darin, herauszufinden, was jemand für sich erreichen möchte. Wenn dieses Anliegen sich mit dem Thema / Inhalt verbindet, entsteht die Bereitschaft und die Möglichkeit zu lernen. Oberstes Ziel ist dabei der Kompetenzaufbau für den beruflichen Alltag (und immer öfter auch darüber hinaus) – was genau der Einzelne oder die Einzelne dafür braucht und wie er oder sie sich das am Besten aneignen kann, wird gemeinsam erforscht. Gut ist, was dazu beiträgt, sich im gewünschten bzw. erforderlichen Sinne anders verhalten zu können.

Besonders spannend ist dies in der Arbeit in Gruppen mit unterschiedlichen Voraussetzungen – hier sowohl die Einzelnen wie den gesamten Lernzusammenhang zu aktivieren, ist das, was Wirksamkeit beschert. Denn letztendlich lernen Menschen von anderen Menschen über Resonanz und Reflexion sowie Nachahmung am Besten. Unterschiede dabei zu erkennen und sich das Eigene herauszusuchen, unterstützt den Transfer in die Praxis.

Das gilt gerade auch für Führungskräftequalifizierungen, in denen es wesentlich um Beziehungsgestaltung, strategische Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme für die Umsetzung und d.h. Befähigung von Mitarbeiter/innen geht. Mithilfe von eher wenigen grundlegenden Schemata (Metatools), die für unterschiedlichste Kontexte anwendbar sind, werden diese Fähigkeiten gestärkt.

Eine flexible, transparente Vorgehensweise sowie ein lustvoller Methodeneinsatz entfalten dann den Raum für eine wechselseitige und im positiven Sinne herausfordernde Lernpartnerschaft. Hinzunehmen des Ausgeschlossenen, der fehlenden Qualität und mit vielgerichteter Parteilichkeit werden die vorhandenen Ressourcen wieder freigelegt oder es tauchen neue auf. Darüber eröffnen sich neue Wege, die eine andere Balancierung und damit eine Verbesserung ermöglichen. Wenn also der Wechsel zurück zu einem kollegialen Umgang mit entsprechender Ausrichtung auf die Erledigung der Aufgaben nicht mehr gelingt und die Balance insofern ernsthaft gestört ist.

Als sehr hilfreich hat sich erwiesen, den Blick darauf zu richten, wie es für die Beteiligten in der Zukunft deutlich besser sein kann als in der belasteten Ist-Situation.

# Coaching

„Die Sehnsucht weist die Richtung – daran orientiert sich der tieferliegende Prozess“

Petra Schlütter

## Coaching

Im Coaching geht es darum, dem Gegenüber zu ermöglichen, auf die Situation, wie sie ist und die in der Regel als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird, einen befreienden Blick zu werfen. Das Aufspüren und Anerkennen der guten Gründe für das bisherige Handeln eröffnet erst die Möglichkeit für ein anderes Verhalten.

Das Vorgehen ist klar strukturiert und unterstützt in der Wahrnehmung der Selbstverantwortung. Ziel ist die Erweiterung der eigenen Handlungsoptionen. Unabdingbare Voraussetzung ist die Einwilligung zur Begleitung durch die zu beratende Person. Ein klares Contracting ist dafür wesentlich. de Lernpartnerschaft. Hinzunehmen des Ausgeschlossenen, der fehlenden Qualität und mit vielgerichteter Parteilichkeit werden die vorhandenen Ressourcen wieder freigelegt oder es tauchen neue auf. Darüber eröffnen sich neue Wege, die eine andere Balancierung und damit eine Verbesserung ermöglichen. Wenn also der Wechsel zurück zu einem kollegialen Umgang mit entsprechender Ausrichtung auf die Erledigung der Aufgaben nicht mehr gelingt und die Balance insofern ernsthaft gestört ist.

Als sehr hilfreich hat sich erwiesen, den Blick darauf zu richten, wie es für die Beteiligten in der Zukunft deutlich besser sein kann als in der belasteten Ist-Situation.

# Zur Person

„ Ich schöpfe Sinn daraus, mit Menschen zu arbeiten, die etwas weiter entwickeln wollen – für sich und andere.“

Petra Schlütter

Professionalität bedeutet für mich, das, was ich mache, mit Leidenschaft und Kompetenz zu tun - und mein Handeln immer wieder neu auszurichten

Seit über fünfzehn Jahren als selbständige Beraterin tätig und zuvor acht Jahre in einer Unternehmensberatung. Dort als Projektassistentin gestartet und danach bis zur Selbständigkeit Projektleitung für verschiedenste Projekte rund um Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik sowie Organisationsberatung gewesen. Die dabei gemachten Führungserfahrungen mit wechselnden Projektteams sind mir bis heute sehr nützlich, um Kunden zu Führungsthemen gerade auch in Projektzusammenhängen (und dies auch branchenübergreifend und verknüpft mit politischem Einfluss) wirklich zu verstehen.

Schwerpunkthemen der letzten Jahre: Change Management und lösungsorientierte Teambberatung, Organisationsbezogene Führungskräfteentwicklung, Business Executive Coaching in KMU und Organisationen

Verschiedene mehrjährige Weiterbildungen in lösungsorientierter Kommunikation und Systemischer Einzel- und Organisationsberatung. Die dort erfahrene Haltung der grundsätzlichen Wertschätzung des Gegenübers verbunden mit einer Erhöhung der Wahlmöglichkeiten des Handelns bildet für mich den Maßstab meiner Arbeit. Ich nutze für mich selbst regelmäßig kollegiale Beratung und bilde mich kontinuierlich fort.

Geboren 1965 in Westfalen lebe ich mit meiner Familie in Hamburg.

Kunst und Politik und insbesondere ihre Verbindung bilden ein Feld, das ich sehr interessant finde und in dem ich gerne herumprobiere.

# Referenzen

## **Organisationsentwicklung:**

Frau Schlütter kann das, was wesentlich ist, so wunderbar sprachlich abbilden, dass dadurch für alle Orientierung entsteht. Außerdem hat sie in unserem OE-Prozess eine sehr flexible Prozessgestaltung ermöglicht und jeweils mit Blick auf uns, das Instrument eingesetzt, was die größte Wirksamkeit versprochen hat. So haben wir mit hoher Beteiligungsorientierung unsere Prozesse dokumentiert und geordnet und die Organisationsstruktur entsprechend angepasst. Sie hat dabei mit ihrer ebenso feinfühligem wie zielorientierten Vorgehensweise die Führungsmannschaft für die aktive Unterstützung des Prozesses gewinnen können und erst durch die Verbindung mit dieser Interventionsebene ist uns eine nachhaltige, wirksame Organisationsentwicklung gelungen. Dies zeigt sich in effektiveren und effizienteren Prozessen und einem neuen gemeinsamen Schwung für das Erreichen unserer Vision.

Dr. Regine Leo, Leiterin des Schulbiologiezentrums der Landeshauptstadt Hannover

## **Beratung von Teams und Gruppen:**

Mit leichter Hand, schöner Ruhe und großer Stringenz wurden wir durch unseren Teamtag geführt, so dass wir alle von uns definierten Ziele erreichten konnten und zugleich einen sehr beflügelnden Tag miteinander verbracht haben.

Dr. Maike Steenbock, Leiterin des Justitiariats des Personalamtes der FHH

## **Training:**

Frau Schlütter hat sehr dezidierte Anmerkungen positiv und wertschätzend vermittelt. Kompetent, sehr flexibel, aufmerksam und trotzdem theoriegeleitet. Selten eine so kompetente Dozentin erlebt: klug, strukturiert, empathisch, methodisch absolut sattelfest!

Schriftliche Rückmeldungen von Frauen in Spitzenfunktionen aus Modul 1 der Pilotmodulreihe für weibliche Führungskräfte

## **Coaching:**

In einer herausfordernden Gemengelage aus familiärer Nachfolge im Unternehmen und der Einführung neuer operativer Führungsstrukturen war das Coaching von Petra Schlütter die entscheidende Unterstützung beim Entwirren der verschiedenen Handlungs- und Verantwortungsstränge. Durch eine detaillierte Rollenklärung wurden Aufgaben aber auch Grenzen deutlich und bearbeitbar. Äußerst hilfreich war dabei die Kombination aus einem organisationstheoretisch geschultem Blick von außen und dem sehr konkreten gemeinsamen Vordenken und Vorbereiten der nächsten Schritte in der Interaktion mit den verschiedenen Akteuren. Dieses Gefühl gut „eingestellt“ wieder in die Arena zu springen, war in hohem Maße motivierend und Freude erhaltend. Ich denke, das ist der tiefere Sinn eines Coachings! Danke dafür!

Kristian Evers, Gesellschafter Papier- und Kartonfabrik Varel

# Kontakt

**Petra Schlütter**

Organisationsentwicklung  
Lutterothstraße 55  
20255 Hamburg

Telefon: 040 - 309 39 108

Email: [schluetter \(@\) petra-schluetter-oe.de](mailto:schluetter (@) petra-schluetter-oe.de)

Webdesign: die nordseiten

Umsatzsteuer-ID: DE216541829

