

Zukunft der Beratung

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer

Fassung vom 7.4.2004

Soll-Zeichen: 27.000

Ist-Zeichen: 26.876

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| 1. BERATUNG IN DER KRISE? | 2 |
| 2. STRUKTUR DES BERATUNGSMARKTES | 3 |
| 3. TRENDS UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN | 4 |
| 4. PERSPEKTIVE DER ORGANISATIONEN (KLIENTEN) | 7 |
| 5. FUNKTIONEN DER BERATUNG | 9 |
| 6. SCHLUßFOLGERUNGEN FÜR DIE SYSTEMISCHE BERATUNG | 15 |
| 7. AUSBLICK AUF DIE BEITRÄGE ZUR BERATUNGSPERSPEKTIVE | 18 |
| Moeller, Krizanits: Return on Strategy | 18 |
| Polzer: Betriebsräte als Ressource in Changeprojekten?! | 18 |
| Patak, Simsa: Flops oder Mißerfolge in der systemischen Beratung | 19 |

1. Beratung in der Krise?

Beratungsunternehmen verzeichneten jahrelang einzigartige Erfolge. Heute hat Beratung als Dienstleistung den Nimbus des Besonderen verloren und befindet sich als Branche in einem Differenzierungs- und Professionalisierungsprozess. Noch im Jahr 2000 wurde dem Beratungsmarkt für die nächsten 5 Jahre ein reduziertes (!) Wachstum von 17-20 Prozent prophezeit. Man ging damals davon aus, daß wichtige Wachstumstreiber wie die Wirtschaftsentwicklung (BIP-Wachstum), der Wettbewerb zwischen den Firmen und eine lebhafte Börse den Beratungsmarkt weiter vorantreiben würden (Alpha Studie 2000). Zwei dieser drei Faktoren – die Wirtschaftsentwicklung und die Börse – haben sich nachweislich anders entwickelt als vorhergesagt und damit alle Prognosen auf den Kopf gestellt.

Nach der „Beratungsexplosion“ der letzten Jahre macht sich aber nicht nur quantitativ Ernüchterung breit: Immer mehr gescheiterte Beratungsprojekte dringen an die Öffentlichkeit (Pohl 2002; Wimmer/Kolbeck 2003). Spektakuläre Mißerfolge wie Worldcom, Enron oder Swissair haben das Vertrauen in die Beratungsbranche erschüttert. „Literatur und Klienten scheinen einen sich selbst verstärkenden „Circulus vitiosus“ der Kritik in Gang zu setzen, dem die Consultants nicht mehr entrinnen können.“ (Mohe 2003: 17). Der Unmut auf Seiten der Klienten über mangelnde Unterstützung in der Implementierungsphase steigt (vgl. Fink 2003); insgesamt macht sich eine „Beratermüdigkeit“ breit.

Der Beratungsmarkt zeigt Merkmale eines gesättigten Marktes: Überkapazitäten bei den Anbietern, Mangel an grundlegenden Produktinnovationen im Beratungsangebot, Marktbereinigungen durch Fusionen von Beratungsunternehmen, Probleme der Differenzierung zwischen den Anbietern, Ausweitung des Angebots durch die Erschließung neuer Kundensegmente und Eintritt neuer Mitbewerber (IT-Anbieter und Finanzdienstleister, die Beratung in ihr Portfolio aufnehmen) und schließlich verschärfter Preiskampf. Praktisch alle Beratungsunternehmen haben bzw. hatten Überkapazitäten. Es wird deutlich

weniger rekrutiert, wenn nicht sogar Mitarbeiter im großen Umfang abgebaut oder Sabbaticals eingeräumt werden.

Die Dienstleistung Beratung gerät damit selbst unter Rationalisierungsdruck und muß verstärkt den Nachweis des von ihr geschaffenen Mehrwerts erbringen.

2. Struktur des Beratungsmarktes

Der Beratungsmarkt insgesamt ist intransparent und die Eintrittsbarrieren in den Markt sind niedrig. De facto reicht eine Visitenkarte aus, um sich Berater zu nennen. Die schwierige Abgrenzung der Marktsegmente in der Beratung hängt mit Beratung an sich zusammen: Beratung handelt von Veränderung, genauer vom Neugestalten der Relation zwischen Verändern und Bewahren, und die Konzepte und Modelle dazu sind selbst in permanenter Veränderung. Auch das Bild, das Berater von ihrer Tätigkeit haben und was den Kern dieser Beratung eigentlich ausmacht, ist unter den Beratern selbst umstritten. Besteht Beratung aus Ratschläge erteilen, Helfen, Fragen stellen, Dinge umsetzen, oder aus Management auf Zeit? Die Beratungsbranche heute ist geprägt von Vielfalt und Differenzierung und die Bilder und Herangehensweisen der Berater sind so vielfältig die Beratung selber.

Diese Vielfalt und Widersprüchlichkeit machen es schwer von einem Beratungsmarkt zu sprechen, auch wenn es in Teilbereichen Überlappungen aufweisen.. Es gibt heute eine Polarisierung des Beratungsmarktes: einerseits große, weltweit aktive Firmen, wo der Marktanteil der in Europa führenden 20 Beratungsunternehmen über 50% liegt , die einer eigenen Wettbewerbsdynamik und einem weiteren Fusionierungsprozeß ausgesetzt sind (vgl. FEACO 2002). Andererseits weitgehend lokal oder regional tätige, mittlere Beratungsunternehmen, die vorwiegend in Netzwerken tätig sind (vgl. Kipping/Engwall; Kipping 2002) und eine wachsende Anzahl von Einzelberatern mit guten Chancen gegenüber den globalen Anbietern (Wohlgemuth 2002).

Die Struktur des Marktes ist aber noch vielfältiger :

- § Inhouse-Consultants großer Konzerne wie Siemens, DaimlerChrysler oder BMW konkurrieren mit externen Beratern im eigenen Unternehmen aber auch darüberhinaus: Porsche Consulting macht z.B. bereits zwei Drittel des Umsatzes mit der Beratung externer Kunden.
- § Viele ehemalige Manager und Psychologen, Psychotherapeuten und Coaches mit Zusatzausbildungen bieten ihre Dienste als Einzelberater an. Im Zuge der Krise des Beratungsmarktes sind jedoch auch wieder viele Einzelberater, wenn sie noch nicht etabliert waren, wieder vom Markt verschwunden.
- § IT-Unternehmen integrieren Beratung in ihr Angebot, da standardisierte IT-Pakete immer weniger den Anforderungen der Kunden hinsichtlich "Maßschneiderei" und Umsetzungsorientierung entsprechen (vgl. IBM, SAP uvm.). Ebenso erweitern auch Finanzdienstleister ihr Portfolio um Beratungsleistungen.
- § Und nicht zuletzt werden die Kunden selbst eine immer größere Konkurrenz für Beratungsunternehmen, da sie ihre Kompetenzen, den Wandel selbst voranzutreiben, weiterentwickelt haben. Insbesondere in Krisenzeiten gibt man sich lieber mit nicht ganz so ausgefeilten Lösungen zufrieden und lastet dafür interne Kapazitäten aus (vgl. Berger 2002).

3. Trends und aktuelle Entwicklungen

Auffallend ist, daß es zur Zeit keine dominanten neuen "Moden" in der Beratung gibt – die aktuellen Themen sind breit gestreut. Die Bandbreite reicht von Reorganisation, Merger- und De-Mergerprozessen, Risk Management, über Customer Relationship Management, Supply Chain Management bis hin zu Business Process Reengineering und Capability Based Restructuring. Rolf Balling (zit. in: Pichler 2003) bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Inzwischen hängen den Managern die unterschiedlichen Beratungsmethoden zum Halse raus [...]“.

Laut einer Studie zur klassischen Unternehmensberatung in der Schweiz sind unter anderem folgende Entwicklungen im Beratungsmarkt zu beobachten (Wohlgemuth 2002: 26ff.):

- § Bei den *Beratungsinhalten* dominieren – vor allem bei schlechter Wirtschaftslage – Konsolidierungsthemen wie kurzfristige Kostenoptimierung, Reorganisation, Konzentration auf das Kerngeschäft oder Risk Management.
- § Im *Beratungsprozeß* ist die Umsetzungsphase stärker als bisher im Fokus der Klienten, d.h. der Markt verlangt von der Unternehmensberatung in erster Linie eine rasche Problemlösung. Es genügt nicht, kluge Konzepte zu liefern, Berater werden sehr gezielt ausgewählt und vermehrt auch als Unterstützung für die Umsetzung gebraucht. Damit verstärkt sich in manchen Bereichen der Druck auf die Berater im Hinblick auf „Garantieverpflichtungen“, oder Erfolgskomponenten im Honorar.
- § In Bezug auf das *Berater-Klientensystem* gibt es vermehrt die Forderung nach einem partnerschaftlichen Ansatz. Kunden bestehen immer mehr darauf, ihre eigenen Mitarbeiter in den Beratungsprozeß mit einzubeziehen und so den Wissenstransfer ins Unternehmen sicherzustellen.
- § Der Kunde hat in der aktuellen Marktsituation eine stärkere Position, das *Preis-/Leistungsverhältnis* wird härter getestet. Unternehmensberatung wird sorgfältiger und gezielter eingesetzt und auf Qualität und Wertschöpfung für das eingesetzte Geld wird mehr geachtet. Laut einer Umfrage unter deutschen Geschäftsführern sind rund 40 Prozent der Befragten der Meinung, daß bei ihren bisherigen Beratungsprojekten die Beratungskosten der Beratungsleistung nicht angemessen waren (vgl. Pohlmann 2002: 296).

Aus diesen Ergebnissen lassen sich erste Schlüsse ziehen. Kunden fordern vermehrt integrierte Unternehmensberatung, bei der die Umsetzung eine zentrale Rolle spielt (Boos 2002; Kronfellner 2002). Eine wichtiger zukünftiger Maßstab liegt daher in der Lösungs- und Ergebnisorientierung von Beratung mit meßbaren Ergebnissen. Im Zusammenhang mit der Meßbarkeit stellt sich damit die Frage: Was beurteilen die Klienten ?? Studien zeigen, daß sie häufig nicht das Beratungsergebnis beurteilen, sondern den Prozeß der Beratung und die

Beziehungsqualität zu den Beratern. (Mohe, von Jouanne-Diedrich 2003). Immer entscheidender wird damit auch die Frage, wie sich Unternehmen im Umgang mit Beratern professionalisieren können. Eine reine Konsumentenhaltung der Klienten zur Beratung fördert zum einen nicht den Beratungserfolg, zum anderen holen die Kunden in dieser eher passiven Rolle nicht das aus der Beratung heraus, was sie von ihr haben können. Kunden sehen sich zunehmend als aktive Akteure in der Beratung und legen Wert auf den Wissenstransfer und gezielte Wertschöpfung ins eigene Unternehmen – aus unserer Sicht eine wichtige Entwicklung, die Beratung entmystifiziert von Idealisierung und Verurteilung und den Aspekt der Koproduktion von Klienten und Beratern in einer Entwicklungspartnerschaft in den Vordergrund stellen. Der Prozeß der Klientenprofessionalisierung ist praktisch aber vor allem theoretisch noch am Anfang. (Mohe 2003: 17). Zusammenfassend beobachten wir einen grundsätzlichen Wandel, eine Musterunterbrechung, die letztlich auf ein anderes, neues Verhältnis zwischen Kunden und Berater hinauslaufen wird.

Beratung als Dienstleistung hat ihren Nimbus des Besonderen verloren und wird sich auf dem Markt der Professionen neu positionieren müssen. Wachstumsphasen wie in den 90iger Jahren sind bis auf weiteres nicht zu erwarten, allerdings hat sich die Branche nach den Krisenjahren bereits auf die instabilen Verhältnisse eingestellt.

4. Perspektive der Organisationen (Klienten)

Berater, die heute für Organisationen arbeiten, engagieren sich für andere Kunden als noch vor etwa 10 Jahren. Vor allem bei Unternehmen, teilweise aber auch bei Non-Profitorganisationen haben sich Umfeld und „Innenleben“ der Organisationen radikal gewandelt, mit weitreichenden Folgen auch für die Beratung. Wir wollen hier kurz die für die Relation Organisation-Berater wichtigen Entwicklungen skizzieren, um dann deren Folgen zu beschreiben

- § Die oft beschriebene Deregulierung und Internationalisierung der Märkte hat vielfältige Auswirkungen. Die Neudefinition von Branchengrenzen hat zu einer Welle von Fusionen von Unternehmen, die Konzentration auf Kernkompetenzen zum Verkauf ganzer Unternehmensteile (Outsourcing) geführt.
- § Der Kosten- und Effizienzdruck ist eine permanente Anforderung in praktisch allen Branchen. Doch neben Rationalisierungsinitiativen werden in denselben Unternehmen gleichzeitig Entwicklungs- und Innovationsprojekte gestartet. Während auf einem Gebiet gespart oder Mitarbeiter abgebaut werden, wird zugleich auf anderen Gebieten investiert und neue Mitarbeiter aufgenommen (Heitger, Doujak 2002 S. 20). Aus der Perspektive des Unternehmens mag dies notwendig erscheinen, aus Sicht der Betroffenen ist dies oft schwer nachvollziehbar.
- § Darüberhinaus wächst die Anzahl der für die Unternehmen relevanten Gruppierungen (Stakeholder): die Vielfalt der Stakeholder (Shareholder, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, BR ...), die sichtbar oder unsichtbar mit am Tisch sitzen, wenn es um Veränderung geht, nimmt zu. Veränderungsziele und -bedarfe sind dann im Blickpunkt vieler unterschiedlicher Stakeholder in ihrer Ausrichtung mehrdeutig und daher auszuhandeln – "sense making" als Changemanagementaufgabe ist dann ein konsequent zu gestaltender

Entwicklungsprozeß. Klare Orientierung für unternehmerische Entscheidungen ist nicht von vornherein gegeben sondern integraler Bestandteil der Veränderung (Weick 1995).

- § Die Zersplitterung der Wertschöpfungskette und die Internationalisierung (multilokale Unternehmen) erfordern einen gelungenen Mix von Differenzierung und Integration in Unternehmen einerseits und von Flexibilisierung und Standardisierung andererseits. Das Balancieren dieser Spannungsfelder erfordert in vielen Unternehmen Veränderung.
- § In immer mehr Geschäftsprozessen ist Wissensentwicklung, -transfer und -vernetzung der entscheidende Wertschöpfungsfaktor. Changeprozesse in diesem Kontext brauchen eine viel stärker wissensmanagementorientierte Steuerung als klassische Veränderungsvorhaben der 80er und 90er Jahre.
- § Schließlich hat die Autorität des Topmanagements stark gelitten, vor allem durch die Dominanz der Shareholder Value Orientierung, die primär Sache des Topmanagements ist und in ihrer Logik oft gegenläufig ist zur Logik der Businessorientierung, die das mittlere Management im Fokus hat. Berater werden und wurden herangezogen, um die Glaubwürdigkeit des Topmanagements wieder zu festigen.

Was sind die Konsequenzen dieser Entwicklungen?

Erstens: Die Vielfalt der Veränderungsthemen steigt. Anstelle weniger Changevorhabens wie zu Reengineeringzeiten gibt es jetzt oft unzählige. Kaum ein Unternehmen hat mehr den Überblick. Statt Change zu managen gilt es die Vielfalt von Veränderungen zu steuern, z.B. durch Changeportfolios. Sowohl die Unternehmen und ihre Changeprojekte wie auch die beteiligten Berater befinden sich in einer dauernden Wettbewerbssituation um knappe Ressourcen für Veränderung.

Zweitens: fast alle Organisationen arbeiten mit Beratern. Nach anfänglicher Skepsis und Euphorie in der Zusammenarbeit ist heute Ernüchterung eingetreten. Die Kunden sind erfahrener geworden im Umgang mit Beratern, viele haben selbst ehemalige Berater als Manager im Unternehmen. Beratung ist nicht mehr

ein "Faszinosum", sondern eine von vielen zugekauften Dienstleistungen, wenn auch mit besonderen Merkmalen. Dies erfordert auf beiden Seiten weitere Professionalisierung.

Drittens: jedes System (Organisation oder Person) hat eine Grenze in seiner Belastbarkeit. Der Grad der angemessenen Veränderung zwischen den Anforderungen aus dem Umfeld und den eigenen internen Möglichkeiten läßt sich zwar nicht "messen", Symptome wie mangelnde Nachhaltigkeit, Veränderungsmüdigkeit und Resignation zeigen jedoch, daß die Zumutungen an Organisationen und Personen, sich zu verändern, oft unrealistisch und zu optimistisch eingeschätzt werden. Management und Berater müssen mehr Sensorium entwickeln, um möglichst früh diagnostizieren zu können, wie es um Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft steht. Berater können dann in die für sie paradoxe Rolle kommen, gegen ein Changeprojekt zu argumentieren und für das Bewahren einzutreten.

5. Funktionen der Beratung

Was kann Beratung leisten und welche Funktion kann sie erfüllen:

- § *Wissenstransfer*: Beratung hat hier zum Ziel, anderswo Bewährtes zu "implantieren". Der Berater gewinnt seine Autorität durch seine inhaltliche Kompetenz und Expertise. Der Steuerung des Transfer- und Integrationsprozesses kommt dabei entscheidende Bedeutung zu, wenn die Konzepte nicht in der Schublade liegen bleiben sollen.
- § *Kapazitätserweiterung*: Das Know-how des Beraters (worin immer es bestehen mag) wird "zugekauft", weil das betriebswirtschaftlich günstiger ist, als es selbst im Unternehmen bereitzustellen.
- § *Legitimationsfunktion* (Politikfunktion): Berater werden eingesetzt, um Vorhaben durchzusetzen und zu rechtfertigen. Diese meist latente Funktion betrifft vor allem die Auftraggeber–Berater-Beziehung. Die Tragfähigkeit dieser Arbeitsbeziehung ist zentral für das Gelingen von Beratung. Wird die Legitimationsfunktion aber dominant und bleibt latent, dann geraten Beratung

und Auftraggeber in Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren und werden beide geschwächt.

§ *Außensicht und Objektivierungsfunktion:* In dieser Funktion hilft Beratung den Involvierten, Distanz zu gewinnen, den eigenen "blinden Fleck" in Wahrnehmung und Managementrepertoire, der durch das tägliche Involviertsein nur natürlich ist, durch Außenimpulse zu verkleinern und damit Raum für neue Optionen zu gewinnen.

§ *Entwicklungs- und Innovationsfunktion:* Berater organisieren Lern- und Entwicklungsprozesse des Systems. Ihre Kompetenz liegt in der unternehmensgerechten Konzeption von Architekturen und Steuerungsprozessen organisationalen Wandels.

In allen diesen Funktionen geht es letztlich um die Absorption von Unsicherheit, die mit jeder Veränderung einhergeht und es geht um die Reduktion der damit wachsenden Komplexität – eben durch Expertise, Kapazitätswachst, Legitimation, Objektivierung oder stabile Architekturen und Prozesse des Wandels.

Wie diese Funktionen von dem Hintergrund der oben beschriebenen Veränderungen in den Organisationen konkret umgesetzt werden, hängt vom jeweiligen Ansatz der Berater ab. Im folgenden skizzieren wir drei aktuelle Zugänge, die (expertenorientierte) Managementberatung, die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung. (Zum Systemansatz siehe auch "Veränderung systemisch" von Boos, Heitger, Hummer in diesem Buch)

| | Managementberatung | Organisationsentwicklung | systemische Beratung |
|---|---|--|--|
| Autorität des Beraters | fachlicher Problemlösungsexperte | Experte für direkte Kommunikation Person – Gruppe – Organisation und Beteiligungsprozesse | Experte für Gestaltung von Veränderung – Aushandeln zwischen Fremd- und Selbststeuerung |
| Annahmen zu Organisation und Veränderung | Organisation als Maschine: rational-analytisches Vorgehen (BWL) bewirkt Veränderung | Organisation als Summe von Menschen und Gruppen: Veränderung durch Feedback und Partizipation (Gruppendynamik, Sozialpsychologie – "Sozialingenieure") | Unternehmen als soziales System mit relevanten Umwelten und Eigenlogik: Selbstorganisation (Systemtheorie) |
| Relation mit Kunden | <ul style="list-style-type: none"> – Kunde verantwortlich für Integration und Umsetzung – Topmanagement muß sich nicht ändern | <ul style="list-style-type: none"> • Kunde verantwortlich für Zielfokus | <ul style="list-style-type: none"> – Kunde primär verantwortlich für inhaltliche Expertise und für Entscheidung – Manager aktiv involviert – Koevolution und selbstreferentielle, komplementäre Partnerschaft |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | | | <p>zwischen Kunde und Berater</p> <ul style="list-style-type: none"> – Berater verantwortlich für Außensicht und ressourcenorientierte Interventionen (inhaltliche, soziale, zeitliche) |
| Spezifika in der Steuerung | <p>Top down und sequentiell:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analyse – Konzept – Umsetzungs- und Changekonzept – geschlossener Prozeß – "push Prinzip" – Topmanagementfokus, – inhaltlicher Fokus | <p>Bottom-up:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personen- und Gruppenfokus – "Betroffene zu Beteiligten machen"; – offener Prozeß – "pull Prinzip" – Mitarbeiterfokus – Prozessfokus | <p>Koevolution</p> <ul style="list-style-type: none"> – Steuerung des Wandels im Zusammenwirken von Berater und Klient als "work in progress" – Hypothesen/Diagnose und Interventionen planen nach Maß: "push & pull Prinzip" – Stakeholderfokus und Wechsel zwischen Fokus auf Strategie – Strukturen/Prozesse- Personen/Potenziale |

| Definitionsmacht auf Seiten von | Berater | Klient | Berater und Klient |
|---|--|--|---|
| Kompetenz und Anforderung an Berater | <ul style="list-style-type: none"> – Fachexpertise in Analyse und Konzeption – richtige Lösung liefern | <ul style="list-style-type: none"> – Gruppendynamik – Organisationspsychologie – Neutralität | <ul style="list-style-type: none"> – Systemtheorie – Staffarbeit; Diagnose und Interventionsexpertise – Allparteilichkeit – Grundkenntnisse der involvierten Fachdisziplinen |
| Chancen | <ul style="list-style-type: none"> – sich vergleichen durch Benchmarkwissen – abgesichertes Fachwissen | <ul style="list-style-type: none"> – Motivation und Akzeptanzgewinn durch Partizipation – Fokus auf Unternehmenskultur | <ul style="list-style-type: none"> – Umsetzungsorientierung von Anfang an – stabile Steuerung als "on going" Prozeß reagiert ad hoc auf Störungen und Rückkopplungen – Unternehmen lernt mit und stärkt seine Wandlungsfähigkeit – geeignet für komplexe |

| | | | Veränderungsvorhaben |
|----------------|---|---|--|
| Risiken | externes Wissen wird ohne die Integration des organisationsinternen Wissens nicht fruchtbar – Risiko der Umsetzungsschwäche und Polarisierung | Hierarchiekritische Haltung gefährdet Zielorientierung – symmetrische Eskalation zwischen Management und "Beteiligten" als Gefahr – Langsamkeit und Verlust der Ergebnisorientierung als Risiko | Komplexität und Offenheit des Veränderungsprozesses können irritieren. Fehlende Bereitschaft und Zeit im Management sich zu involvieren als Risiko |

6. Schlußfolgerungen für die systemische Beratung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Trends, der Entwicklungen auf Seite der Organisationen und der Funktionen, die Beratung erfüllen kann, bedeutet dies mit Blick auf die systemische Beratung folgendes:

- § Hat systemische Beratung früher vor allem auf Irritation gesetzt (Diagnose aus der Außenperspektive, Reframing, zirkuläres Fragen, paradoxe Interventionen...), um zu öffnen und damit auch die Komplexität für den Kunden zu erhöhen, so werden in Zukunft aufgrund der Vielfalt und Gleichzeitigkeit von Changethemen immer mehr Interventionen an Bedeutung gewinnen, die schließen, Orientierung geben und Integration schaffen. Statt den Kunden zuhelfen neue Optionen zu entwickeln, wird es tendenziell notwendiger werden, diesen bei der Auswahl und Umsetzung von Optionen zu unterstützen.
- § Systemische Beratung gründet mit dem Klienten "ein Unternehmen auf Zeit", um in einem gelungenen Mix von Zielfokus und Offenheit Veränderung voranzubringen. Die Architekturelemente dieses „Unternehmens auf Zeit“ unterstützen Steuerung und Entscheidung, inhaltliche Arbeit, Kommunikation, bzw. organisieren Resonanz Aushandeln und Lernen, Erproben des Wandels. Vom Anteil her verschiebt sich der Aufwand des Beraters von der Staffarbeit, d.h. Arbeit im Beratersystem ohne den Kunden, in das Unternehmen auf Zeit und zur Arbeit mit dem Kunden. Projektteams, Steuergruppen u.a. werden zu „Probep Bühnen“ der Veränderung, in denen der Berater sein Wissen zur Steuerung von Gruppen einbringen kann.
- § Beratung wird zunehmend eine „normale“ Arbeitsbeziehung, in der Klienten als Prosument (*Produzent und Konsument*) agieren. Damit wird die Auswahl, Steuerung und Evaluation von Beratern und die Kooperation mit ihnen professioneller werden. Indem die Kunden aktiver werden, verliert das Spiel von Auf- und Abwertung der Berater immer mehr seine Bedeutung. Damit werden systemische Berater immer stärker zum Sparringpartner für den

Klienten und rücken ihm damit näher. Trotz der größeren Nähe gilt es, die Differenz Kunde – Berater weiter aufrecht zu halten und die Letztentscheidung des Managements zu Veränderungsthemen ernstzunehmen. (Vgl Baecker S...) Systemische Beratung ist kein Ersatz für Management.

- § Die Rollenvielfalt und die Know-How Anforderungen an den Berater wachsen. Als Sparringpartner der Kunden wechselt der Berater zwischen persönlichen Coachingphasen der Klienten (Personenfokus), der Fach- und Systemperspektive und dem Prozessfokus. Diese Rolle erfordert auch Wissen über das Management, dessen Perspektiven und über die fachliche Themen des Vorhabens, d.h. eine Beschäftigung mit Teilaspekten der Betriebswirtschaft.
- § Für diese anspruchsvolle Tätigkeit brauchen Berater Rückbindung an einen gemeinsamen Bezugsrahmen (Theorie, Landkarten) und Klarheit darüber wer der Klient ist (welches System). Sie brauchen Ich-Stärke, um sich auf die unsicheren, offenen Prozesse wirksam einzulassen und wenn sie in Beraterstaffs arbeiten, stabile Kooperationsbeziehungen. Ihr Interventionsrepertoire konkretisiert sich in Staffarbeit im Beratersystem, in kontinuierlicher Diagnosearbeit und in Interventionen, die mit dem Klienten (z.B. in einem Steuerteam) entwickelt werden. Damit ist systemische Beratung sehr voraussetzungsreich, was die Erfahrung und Kompetenz des einzelnen Beraters anlangt, aber auch, was die Kooperation im Beratungssystem selber betrifft (Teamwork "peer to peer" – statt Einzelkämpfertum) i.
- § Die Weiterentwicklung der systemischen Beratung braucht teamorientierte partnerschaftliche Strukturen, um diese Vielfalt verarbeiten zu können. Diese Teams müssen in die eigene Entwicklung investieren und dabei folgende Herausforderungen bewältigen:
 - Selektion des für sie relevanten Fachwissens (z.B. Strategie, HR, IT, ...) managen und sich immer auf den letzten Stand bringen. Dazu bedarf es individueller wie kollektiver Lernprozesse (Wissensmanagement).
 - Angesichts der Komplexität erwarten Kunden häufig erfahrene Senior-Berater. Doch gerade die Pionierunternehmen der

systemischen Beratung stehen vor in dem Prozeß des Generationenwechsels und müssen junge Berater integrieren und neue Modelle der Kooperation entwickeln, wenn sie auch in Zukunft das Geschäft mitgestalten wollen. Der Grundstein dafür wird in den nächsten Jahren gelegt. Es ist heute bereits erkennbar, dass die Modelle eher unterschiedlicher werden und die Gemeinsamkeiten abnehmen. Dies wird wohl auch seinen Niederschlag in einem vielfältiger werdenden Systemansatz finden.

- Die Teamstruktur der systemischen Beratung muß angesichts der zu erwartenden Entwicklung (Großprojekte mit umfangreichen Beraterstaffs) durch ein Netzwerk von Experten und Kooperationspartner ergänzt bzw. zu diesem geöffnet werden. Dazu stellen sich theoretisch (Netzwerktheorie statt Systemtheorie) wie auch praktisch (Einbeziehung und Abgrenzung) eine Vielzahl von Fragen. Nur durch eine geschickte Handhabung von angemessener Öffnung und Irritation wird die kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen sein (Innovation).
- um den eigenen Annahmen treu zu bleiben, müssen innerhalb des Beratungssystems jene relevanten Entwicklungen abgebildet werden, die in und mit dem Kundensystem von Bedeutung sind. D.h. neben der Team- und Netzwerkstruktur braucht systemische Beratung mehr General Management Knowhow als bisher.

7. Ausblick auf die Beiträge zur Beratungsperspektive

Moeller, Krizanits: Return on Strategy

Moeller und Krizanits beleuchten in ihrem Beitrag den Status quo der Strategieberatung und stellen die Frage, welche Funktionen unterschiedliche Strategieberatungsansätze erfüllen und welche Folgen sie für den "Return on Strategy" von Unternehmen haben. Sie zeigen verschiedene Grundformen von Strategiearbeit (Strategieexperimente, Strategieimpulse, Strategieausbau und die klassische Strategieentwicklung). Sie entwickeln Anforderungen an Strategieberatung aus systemischer Sicht auf und beantworten damit die Frage, wie Strategieberatung betrieben werden muß, damit Unternehmen stärker als bisher von ihr profitieren.

Polzer: Betriebsräte als Ressource in Changeprojekten?!

Unter welchen Rahmenbedingungen kann man in Changeprozessen die vorhandenen Ressourcen von Betriebsräten sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Management nutzbar machen, ohne dadurch die Betriebsräte in ihrer Rolle als legitimierte betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu blockieren. Darum geht es im Beitrag von Polzer Ausgehend von den handlungsleitenden Wertorientierungen sowie den sozialen Qualifikationsprofilen von Betriebsräten entwickelt der Autor Thesen zu Rolle und Beratung von Betriebsräten in Changeprozessen.

Bautzmann, Jung, Fürnkranz: Projektmanager als Katalysatoren von Changeprozessen

Die Autoren zeigen die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Projektformen und der jeweiligen Ordnung der durch das Projekt initiierten Veränderung, den damit notwendig verbundenen und zu gestaltenden Wissensflüssen sowie der Rolle des Projektmanagements auf. Bei den Projektformen unterscheiden sie zwischen Projekten mit Ergebnisfokus und Projekten mit Lösungsfokus unterschieden. Anknüpfend an diese Unterscheidung untersuchen sie die Dimension der Wissensgenerierung und die Rolle des Projektmanagements.

Patak, Simsa: Flops oder Mißerfolge in der systemischen Beratung

Patak und Simsa diskutieren zunächst, was sind die Erfolgskriterien von Beratern. Wie Mißerfolge in der Beratung vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Zugangs überhaupt festgestellt werden können, wie unterschiedliche Perspektiven dabei jeweils wirksam werden und welche Schwierigkeiten (und Vorteile) dies für Berater bringen kann. Im nächsten Schritt erarbeiten die Autoren ihre Perspektive zum Scheitern in der Beratung.