

Zukunft der Beratung

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer

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 fünf Jahre ein Mindestwachstum (!) von 17 bis 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 Publications 2000). Zwei dieser drei Faktoren – die Wirtschaftsentwicklung und die Börse – haben sich nachweislich anders entwickelt als vorhergesagt, so daß alle Prognosen auf den Kopf gestellt waren.

Nach der »Beratungsexplosion« der letzten Jahre stellt sich aber nicht nur in bezug auf die Quantität Ernüchterung ein: Immer mehr gescheiterte Beratungsprojekte werden der Öffentlichkeit bekannt (Wimmer et al. 2003). Spektakuläre Mißerfolge wie bei Worldcom, Enron oder Swissair haben auch 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, S. 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 Kundenseg-

mente und Eintritt neuer Mitbewerber (IT-Anbieter und Finanzdienstleister, die Beratung in ihr Portfolio aufnehmen) sowie schließlich verschärfter Preiskampf. Praktisch alle Beratungsunternehmen haben bzw. hatten Überkapazitäten. Es werden deutlich weniger Mitarbeiter rekrutiert, wenn ihre Zahl nicht sogar im großen Umfang abgebaut wird oder »Sabbaticals« eingeräumt werden. Die Dienstleistung »Beratung« gerät 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 dem Wesen von Beratung 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 die Frage, was Beratung eigentlich ausmacht – was ihr »Kern« ist –, sind unter den Beratern selbst umstritten. Bedeutet Beratung, Ratschläge zu erteilen, zu helfen, Fragen zu stellen, Konzepte umzusetzen, oder ist sie Management auf Zeit? Für die Beratungsbranche sind also heute Vielfalt und Differenzierung kennzeichnend – die Bilder und Herangehensweisen der Berater sind so vielfältig wie die Beratung selber.

Diese Vielfalt und Widersprüchlichkeit machen es schwer, von *einem* Beratungsmarkt zu sprechen, auch wenn das, was als »Beratung« angeboten wird, in Teilbereichen Überlappungen aufweist. Es gibt heute eine Polarisierung des Beratungsmarktes: einerseits große, weltweit aktive Firmen – der Marktanteil der in Europa führenden 20 Beratungsunternehmen liegt über 50 Prozent –, die einer eigenen Wettbewerbsdynamik und einem weiteren Fusionierungsprozeß unterliegen (vgl. Murmann 2002). Andererseits weitgehend lokal oder regional tätige mittlere Beratungsunternehmen, die vorwiegend in Netzwerken organisiert sind (vgl. Kipping u. Engwall 2002; Kipping 2002), sowie eine wachsende Anzahl von Einzelberatern mit guten Chancen gegenüber den globalen Anbietern (Wohlgemuth 2002).

Die Struktur des Marktes ist aber noch vielfältiger, als hier schon deutlich wird:

- Inhouse-Consultants großer Konzerne wie Siemens, Daimler Chrysler oder BMW konkurrieren mit externen Beratern im eigenen Unternehmen, aber auch darüber hinaus: 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 allerdings viele Einzelberater wieder vom Markt verschwunden, wenn sie noch nicht etabliert waren.
- IT-Unternehmen integrieren Beratung in ihr Angebot, da standardisierte IT-Pakete immer weniger den Anforderungen der Kunden hinsichtlich des Bedarfs an maßgeschneiderten Lösungen und Umsetzungsorientierung entsprechen (vgl. IBM, SAP und viele mehr). 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 in Wimmer et al. 2003).

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) findet dafür deutliche Worte: »Inzwischen hängen den Managern die unterschiedlichen Beratungsmethoden zum Halse raus«.

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

- Bei den *Beratungsinhalten* dominieren – vor allem bei schlechter Wirtschaftslage – Konsolidierungsthemen wie kurzfristige Kostenoptimierung, Reorganisation, Konzentration auf das Kerngeschäft oder Risk Management.
- *Fokus auf Lösungen*, 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, das Honorar mit »Garantieverpflichtungen« oder Erfolgskomponenten zu verbinden.
- In bezug aufs *Berater-Klientensystem* gibt es vermehrt die Forderung nach einem partnerschaftlichen Ansatz. Kunden bestehen immer mehr darauf, ihre eigenen Mitarbeiter in den Beratungsprozeß miteinzubeziehen und so den Wissenstransfer ins Unternehmen sicherzustellen.
- Der Kunde hat in der aktuellen Marktsituation eine stärkere Position, das *Preis-Leistungs-Verhältnis* 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 von Unternehmen sind rund 40 Prozent der Befragten der Meinung, daß bei ihren bisherigen Beratungsprojekten die Beratungskosten der Beratungsleistung nicht angemessen waren (vgl. Pohlmann 2002, S. 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). Ein wichtiger Maßstab für die Zukunft liegt daher in der Lösungs- und Ergebnisorientierung von Beratung – mit meßbaren Resultaten. 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 u. von Jouanne-Diedrich 2003).

Immer wichtiger 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, wie gesagt, zunehmend als aktive Akteure in der Beratung und legen Wert auf Wissenstransfer und gezielte Wertschöpfung ins eigene Unternehmen – aus unserer Sicht eine wichtige Entwicklung, die Beratung von falscher Idealisierung befreit und eine ungerechtfertigte Verurteilung bei Nichterreichen der übersteigerten Hoffnung vermeidet und die den Aspekt der Koproduktion von Klienten und Beratern in einer Entwicklungspartnerschaft in den Vordergrund stellt. Die theoretische Thematisierung des Prozesses der *Klientenprofessionalisierung* steht praktisch noch am Anfang (Mohe 2003, S. 17). Zusammenfassend gesagt, beobachten wir einen grundsätzlichen Wandel, eine »Musterunterbrechung«, die letztlich zu einem anderen, neuen Verhältnis zwischen Kunden und Berater führen wird. Beratung wird sich auf dem Markt der Professionen neu positionieren müssen. Wachstumsphasen wie in den 90er 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 zehn 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.

- Dem Kosten- und Effizienzdruck zu entsprechen ist eine permanente Anforderung in praktisch allen Branchen. Doch in denselben Unternehmen, die Rationalisierungsinitiativen durchführen, werden gleichzeitig Entwicklungs- und Innovationsprojekte gestartet. Während auf einem Gebiet gespart oder Mitarbeiter abgebaut werden, wird zugleich auf anderen Gebieten investiert und werden neue Mitarbeiter aufgenommen (Heitger u. Doujak 2002a, S. 20). Aus der Perspektive des Unternehmens mag dies notwendig erscheinen, aus Sicht der Betroffenen ist es oft schwer nachzuvollziehen.
- Darüber hinaus wächst die Anzahl der für die Unternehmen relevanten Gruppierungen (Stakeholder): Die Vielfalt der Stakeholder (Shareholder, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Betriebsrat ...), 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 und 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 im Unternehmen einerseits und von Flexibilisierung und Standardisierung andererseits. Das Balancieren dieser Spannungsfelder erfordert in vielen Unternehmen Veränderung.
- In immer mehr Geschäftsprozessen sind 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 und in ihrer Logik oft gegenläufig zu der der Businessorientierung ist, auf die das mittlere Management abzielt. Berater werden herangezogen, um das produktive Zusammenwirken von Top- und Mittelmanagement zu erneuern.

Was sind die Konsequenzen dieser Entwicklungen?

1. Die Vielfalt der Veränderungsthemen steigt. Anstelle weniger Changevorhaben wie in Zeiten, als Reengineering das vorherrschende Konzept war, 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.
2. Fast alle Organisationen arbeiten mit Beratern. Nachdem anfängliche Skepsis oft in Euphorie in der Zusammenarbeit übergegangen war, 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.
3. Jedes System (Organisation oder Person) hat eine Grenze in seiner Belastbarkeit. Der Grad der Veränderung, die – zwischen den Anforderungen aus dem Umfeld und den eigenen internen Möglichkeiten – angemessen ist, 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 zu groß sind und die Möglichkeiten 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 geraten, 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 muß dabei entscheidende Bedeutung zukommen, wenn die Konzepte nicht in der Schublade liegenbleiben sollen.
- *Kapazitätserweiterung*: Das Know-how des Beraters (worin immer es jeweils bestehen mag) wird »zugekauft«, weil dies betriebswirtschaftlich günstiger ist, als es im Unternehmen selbst bereitzustellen.
- *Legitimationsfunktion* (Politikfunktion): Berater werden eingesetzt, um Vorhaben durchzusetzen und zu rechtfertigen. Diese meist latente Funktion betrifft vor allem die Beziehung zwischen Auftraggeber und Berater. Die Tragfähigkeit dieser Arbeitsbeziehung ist zentral für das Gelingen von Beratung. Wird die Legitimationsfunktion aber dominant und bleibt sie latent, dann geraten Beratung und Auftraggeber in Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren, und beide werden geschwächt.
- *Außensicht und Objektivierungsfunktion*: In dieser Funktion hilft Beratung den Involvierten, Distanz zu gewinnen, den eigenen »blinden Fleck« in Wahrnehmung und Managementrepertoire, der beim täglichen 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 all 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, Kapazitätswachstum, Legitimation, Objektivierung oder stabile Architekturen und Prozesse des Wandels. Wie diese Funktionen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Veränderungen in den Organisationen konkret umgesetzt werden, hängt

vom jeweiligen Ansatz der Berater ab. Im folgenden skizzieren wir in tabellarischer Form drei aktuelle Zugänge, die (expertenorientierte) Managementberatung, die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung (zum Systemansatz siehe auch den Beitrag »Veränderung – systemisch« von Frank Boos, Barbara Heitger und Cornelia Hummer in diesem Buch):

	Management- beratung	Organisations- entwicklung	Systemische Beratung
Autorität des Beraters	Fachlicher Problemlösungsexperte	Experte für direkte Kommunikation Person – Gruppe – Organisation und für 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	■ Kunde verantwortlich für Integration und Umsetzung ■ Topmanagement muß sich nicht ändern	■ Kunde verantwortlich für Zielfokus	■ Kunde primär verantwortlich für inhaltliche Expertise und für Entscheidung ■ Manager aktiv involviert ■ Koevolution und selbstreferentielle, komplementäre Partnerschaft zwischen Kunde und Berater ■ Berater verantwortlich für Außensicht und ressourcenorientierte Interventionen (inhaltliche, soziale, zeitliche)

	Management- beratung	Organisations- entwicklung	Systemische Beratung
Spezifika in der Steuerung	Top-down und sequentiell: ■ Analyse – Kon- zept – Umset- zungs- und Changeplan ■ Geschlossener Prozeß ■ »Push-Prinzip« ■ Topmanagement- fokus, inhaltlicher Fokus	Bottom-up: ■ Personen- und Gruppenfokus ■ »Betroffene zu Beteiligten machen« ■ Offener Prozeß ■ »Pull-Prinzip« ■ Mitarbeiterfokus ■ Prozeßfokus	Koevolution: ■ Steuerung des Wandels im Zusam- menwirken von Berater und Klient als »Work in Progress« ■ Hypothesen/Diagno- se und Interventionen nach Maß planen: »Push & pull-Prinzip« ■ Stakeholderfokus und Wechsel zwischen Fokus auf Strategie – Strukturen/Prozesse – Personen/Potentiale
Definitionsmacht auf seiten von	Berater	Klient	Berater und Klient
Kompetenz und Anforderung an Berater	■ Fachexpertise in Analyse und Konzeption ■ Richtige Lösung liefern	■ Gruppendynamik ■ Organisations- psychologie ■ Neutralität	■ Systemtheorie ■ Staffarbeit; Diagnose und Interventions- expertise ■ Allparteilichkeit ■ Grundkenntnisse in involvierten Fachdisziplinen
Chancen	■ Sich vergleichen durch Benchmark- wissen ■ Abgesichertes Fachwissen	■ Motivation und Akzeptanzgewinn durch Partizipation ■ Fokus auf Unter- nehmenskultur	■ Umsetzungs- orientierung von Anfang an – stabile Steuerung als »on going« Prozeß, reagiert ad hoc auf Störungen und Rückkopplungen ■ Unternehmen lernt mit und stärkt seine Wand- lungsfähigkeit ■ Geeignet für kom- plexe Verände- rungsvorhaben

	Management- beratung	Organisations- entwicklung	Systemische Beratung
Risiken	Externes Wissen wird ohne die Integration des organisations-internen 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 seiten der Organisationen und der Funktionen, die Beratung erfüllen kann, ergeben sich mit Blick auf die systemische Beratung die Schlußfolgerungen:

- 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 Interventionen an Bedeutung gewinnen, die »schließen«, Orientierung geben und Integration schaffen. Statt den Kunden dabei zu helfen, neue Optionen zu entwickeln, wird es tendenziell notwendiger werden, sie 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« sorgen für Steuerung und Entscheidung, inhaltliche Arbeit, Kommunikation, bzw. sie organisieren Resonanz, Aushandeln und Lernen, Erproben des Wandels. Der Anteil am Arbeitsaufwand des Beraters verschiebt sich 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 »Probeführen« der Veränderung, wo 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 werden 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 »Sparringspartner« für den Klienten und rücken ihm damit näher. Trotz der größeren Nähe gilt es, die Differenz Kunde–Berater weiter aufrechtzuerhalten und die Letztentscheidung des Managements zu Veränderungsthemen ernst zu nehmen (vgl. Dirk Baecker, »Die Form der Veränderung ist der Streit ...«, S. 46 ff. in diesem Band). Systemische Beratung ist kein Ersatz für Management.
- Die Rollenvielfalt und die Know-how-Anforderungen an den Berater wachsen. Als »Sparringspartner« 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 fachliche Themen des Vorhabens, d. h. eine Beschäftigung mit Teilaspekten der Betriebswirtschaft.
- Für diese anspruchsvolle Tätigkeit brauchen Berater die 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 Steerteam) entwickelt werden. Damit ist systemische Beratung sehr voraussetzungsreich, was die Erfahrung und Kompetenz des einzelnen Beraters anbelangt, aber auch, was die Kooperation im Beratungssystem selber betrifft (Teamwork »peer to peer« – statt Einzelkämpfertum).

- Die Weiterentwicklung der systemischen Beratung braucht teamorientierte, partnerschaftliche Strukturen in den Beratungsunternehmen um diese Vielfalt zu verarbeiten. Diese Teams müssen in die eigene Entwicklung investieren und haben dabei folgende Herausforderungen zu 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 dem Prozeß des Generationenwechsels und müssen junge Berater integrieren sowie 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 werden Systemansatz finden.
 - Die Teamstruktur der systemischen Beratung muß angesichts der zu erwartenden Entwicklung (Großprojekte mit umfangreichen Beraterstaffs) durch ein Netzwerk von Experten und Kooperationspartnern ergänzt bzw. zu diesem geöffnet werden. Dazu stellen sich theoretisch (Netzwerktheorie) wie auch praktisch (Einbeziehung und Abgrenzung) eine Vielzahl von Fragen. Nur durch eine geschickte Handhabung von angemessener Öffnung und Irritation wird die kontinuierliche Weiterentwicklung dieses Beratungsansatzes 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. Das heißt: neben der Team- und Netzwerkstruktur braucht systemische Beratung mehr General-Management-Know-how als bisher.

7. Ausblick auf die Beiträge zur Beratungsperspektive

- *Michael Moeller, Joana Krizanits: Systemische Strategieberatung*
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 und beantworten damit die Frage, wie Strategieberatung betrieben werden muß, damit Unternehmen stärker als bisher von ihr profitieren.
- *Alexander Exner: Der ungenutzte Raum*
Der Raum und dessen Ausgestaltung ist eine häufig vernachlässigtes Element in der Beratung. Alexander Exner beleuchtet daher in seinem Beitrag die räumliche Dimension von Interventionen.
- *Michael Patak, Ruth Simsa: Flops oder Mißerfolge in der systemischen Beratung*
Patak und Simsa diskutieren zunächst, was die Erfolgskriterien von Beratern sind, 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.
- *Eva-Maria Preier: Staffarbeit*
Die Autorin beschreibt, was Staffarbeit als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Beratung – abgesehen von der Vor- und Nachbereitung von Beratungsprojekten bzw. Workshops – bedeutet.

- *Robert Bautzmann, Wolfgang Fürnkranz, Torsten Jung: 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. Anknüpfend an diese Unterscheidung untersuchen sie die Dimension der Wissensgenerierung und die Rolle des Projektmanagements.

- *Joachim Schwendenwein: »Schlagzeilen aus der Vergangenheit«*

Joachim Schwendenwein beschreibt in seinem Beitrag eine nützliche Intervention, die verwendet werden kann, wenn sich die personelle Zusammensetzung einer Organisationseinheit rasch verändert hat.

- *Manfred 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.