

Forschung unter der Lupe

Gegenwart und Zukunft der Beratung

Bernd Schmid

Die Markteinbrüche in der Beratung werden jeden Tag in den Zeitungen breit getreten – und die Zeichen stehen durchaus auf „Sturm“. Allerdings – wenn der Wind weht, können wir Mauern bauen, oder wir stellen Windmühlen auf: Es könnte nämlich sein, dass sich das, was hinter dem Begriff der Beratung steht in der Zwischenzeit merklich geändert hat, ohne dass es uns weiter aufgefallen ist. Bernd Schmid macht in diesem Artikel eine kritische Nahaufnahme der Veränderung der Unternehmensbedürfnisse aus seiner Sicht. Der Artikel wurde aus seiner Rede anlässlich des Symposiums „Am Markt bestehen! Erfolgsfaktoren in heutigen Zeiten“ des Instituts für systemische Beratung Wiesloch transkribiert, die er im April 2003 hielt.

Dr. Bernd Schmid
leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Systemischer Berater, Lehrtrainer, Supervisor und Therapeut. Publikation zahlreicher Schriften und Tondokumente.

Zukunftsprognosen sind immer schwierig, weil sie einer Fortschreibung der gegenwärtigen Entwicklung entsprechen. Sind die wichtigsten Entwicklungen nicht Systemsprünge, die man über Fortschreibung eben gerade nicht vorhersehen kann? Sind hier Wechselwirkungen aktiv, die wir ohnehin nicht erfassen können? Möglicherweise.

Und was sind die gegenwärtigen Entwicklungen? Man schätzt das sicher verschieden ein, je nachdem in welchem Bereich man in erster Linie sucht und wohin man blickt. Wer in einer Branche tätig ist, in der die Konsolidierung (wie das so schön heißt) noch in den Anfängen steckt und jetzt erst mal gespart wird (koste es, was es wolle), der wird sicher einen anderen Eindruck haben als jemand, der in Bereichen tätig ist, in denen sich Bewährtes sich als krisentauglich gezeigt hat und Neues greift. Es sieht erfreulicherweise so aus, als könnten wir uns mit unserem Beratungsinstitut in letztere Kategorie einordnen. Allerdings: So sicher darf man da nicht sein.

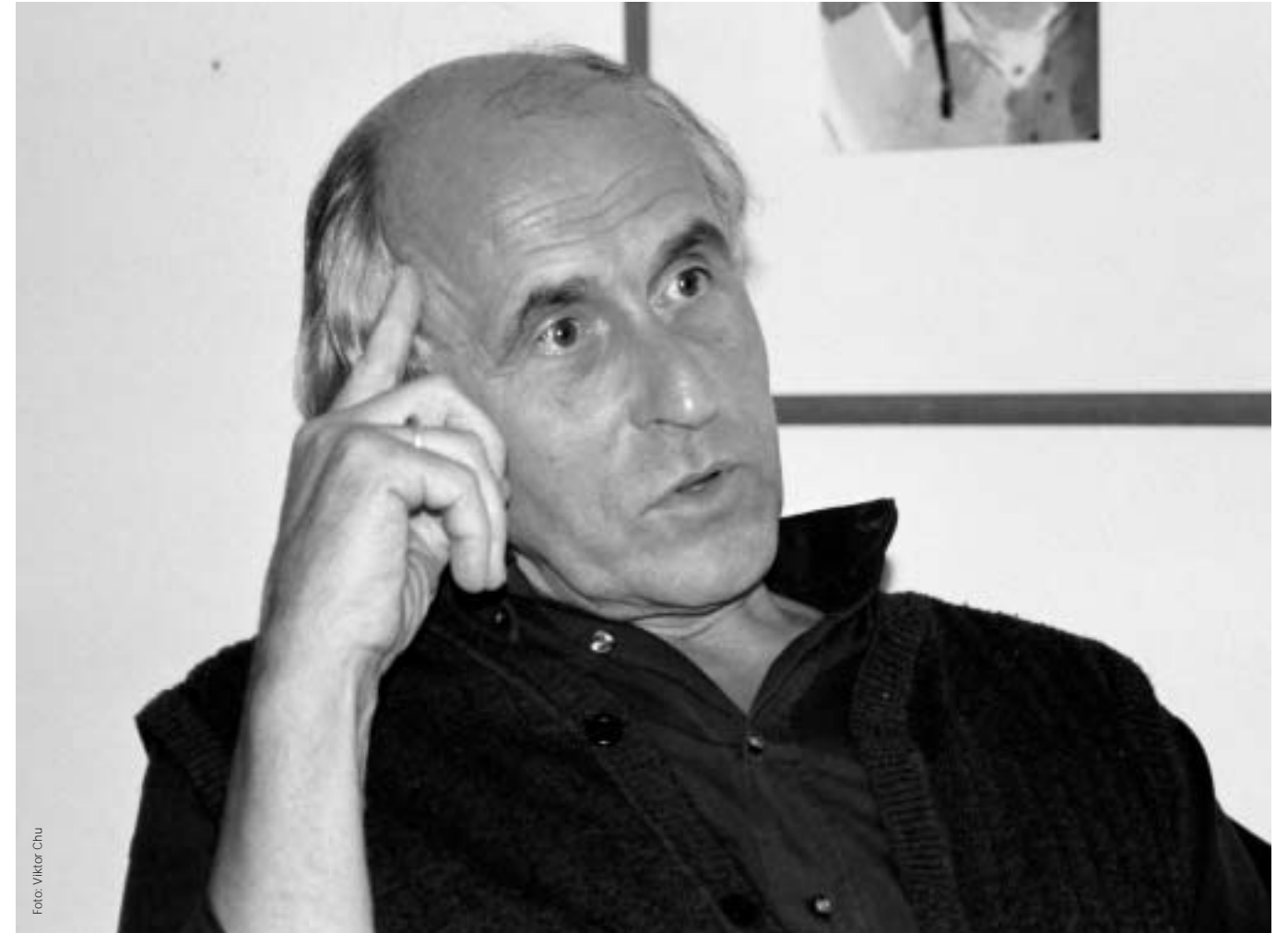
Ich bemerke auch die Schwierigkeit, dass ich bei Prognosen gefühlsmäßig schlecht unterscheiden kann zwischen dem was möglicherweise kommen wird und dem, was ich für notwendig oder wünschenswert halte. Manchmal scheint es, als wäre das öffentliche Bewusstsein von Nachrichten aus den Prozessen der zunehmend offenen Desintegration von Organisationen bestimmt. Mir scheint – oder jedenfalls möchte ich das glauben – dass in vie-

len Bereichen bereits Neuintegration stattfindet. Sie bleibt jedoch eher verdeckt, weil unsere Wahrnehmungsraster sie erst mit Verzögerung erfassen und weil gute Nachrichten nicht so leicht Aufmerksamkeit auf sich ziehen wie schlechte.

Veränderungen der Markt- und Zeitperspektiven im Bildungs- und Beratungsmarkt

1. Veränderungen am Markt

Dennoch: Die Marktentwicklung im Bildungs- und Beratungsmarkt zeigt Anzeichen für Krise. Unsere Branche hat inflationäre Entwicklungen genommen und mancherorts ist die heiße Luft schon verpufft. Das Resultat sind starke Umsatzprobleme mit dem Endkundengeschäft. Immer mehr Anbieter gehen ins komfortable anmutende Multiplikatorengeschäft. Dort läuft es noch eine Weile ganz gut, weil noch eine positive Stimmung aus guten Zeiten im Endkundengeschäft vorherrscht bzw. die Alternativen schlechter werden, so dass erst mal – ähnlich manchen Umschulungsprogrammen des Arbeitsamtes – dem Prinzip Hoffnung stattgegeben wird. Doch auch dort landen viele IT-Geschulte letztendlich auf der Straße. Der Effekt ist absehbar. Auf dem Endkundenmarkt konkurrieren noch mehr Anbieter um noch weniger Möglichkeiten. Schließlich wird das unübersehbar und auch der Multiplikatorenmarkt bricht ein. Der marktwirtschaftliche Reinigungseffekt verlangt nach höherer Qualität der Dienst-



„Es braucht einen weiten Horizont, wenn das Behauen der ersten Steine mit der Würde und Erfüllung dessen geschehen soll, der eine Kirche baut, obwohl er diese nie sehen wird.“

leistungen bei sinkenden Preisen, bringt noch mehr Entwicklungs- und Leistungsdruck bei den Anbietern und ein Sterben der weniger potenten Anbieter mit sich – und vielleicht auch neue Entwicklungszweige und Märkte.

2. Veränderungen in den Zeitperspektiven

Auf der anderen Seite sind viele positive Entwicklungen zu beobachten. Ich bin ein optimistischer Mensch – allerdings musste ich in der jüngsten Vergangenheit meine Zeithorizonte verändern. Ein Beispiel dazu: Mein Bruder erfand die Kurzturteile der Stiftung Warentest: das ++ für sehr gut, das + für gut, die o für zufriedenstellend und dann -, bzw. --. Mein Bruder ist Textilingenieur und erstellte den ersten Nähmaschinentest für das erste Testheft. Sei-

ne Kurzdarstellungsform der Ergebnisse wurde, wie vieles, was er in jenen Jahrzehnten entwickelt hat, Standard. Dennoch resignierte er zwischendurch immer wieder, weil ihm alles zu träge und nicht reformierbar erschien.

Heute als fast 70jähriger sieht er das gelassener und zufriedener. Er sagt: „Eigentlich ist letztlich doch viel so gekommen, wie ich es für gut heiße – nur eben 20 Jahre später.“

Die Verschwendung und das Leid, welche unsere westliche Entwicklung den Menschen, ja, ganzen Generationen zumutet, scheint nicht zu zählen. Sie findet irgendwie dennoch ihren Weg und hat eben andere Zeitmaßstäbe. Uns bleibt die Aufgabe, das in Demut zu respektieren und dennoch aktiv zu sein, uns Lebenswege zu suchen, bei denen wir zu Lebzeiten Be-

friedigung erfahren. Und in Zeiten der Vierteljahreskennzahlen an die Mentalität von Waldbauern zu erinnern, schadet sicher nicht. Es braucht einen weiten Horizont, wenn das Behauen der ersten Steine mit der Würde und Erfüllung dessen geschehen soll, der eine Kirche baut, obwohl er diese nie sehen wird.

Besinne ich mich auf Prognosen, die ich vor 10 Jahren formuliert und in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung veröffentlicht habe (Schmid, 1992; Schmid, 1995), so muss ich gestehen, dass sich aus meiner Sicht in diesen 10 Jahren nicht fürchterlich viel erledigt hat, sodass das meiste weiterhin zu Recht auf der To Expect-Liste und auf der To Do-Liste verbleiben kann. Gleichzeitig macht dies auch deutlich, wie langsam sich das Rad nach-

haltiger Entwicklungen dreht. Dennoch ist aus heutiger Sicht vieles deutlicher geworden und einiges auch zu ergänzen.

Ein paar der damaligen Stichwörter oder Kernsätze finden sich im Kasten auf der letzten Seite.

Beratung: Kompensation oder Fermente?

Ich habe mich oft gefragt, ob die Tatsache, dass Unternehmen viele Berater beschäftigen, als ein Zeichen für Weltoffenheit und Vitalität oder für Orientierungslosigkeit und Niedergang zu verstehen ist. Speziell im Beratungsbereich haben sich in den letzten Jahren drei wichtige Kernpunkte herauskristallisiert:

■ Beratung in homöopathischen Dosen

Deutlich wird allemal, dass das Heilmittel Beratung eher aus einer homöopathischen Haltung entwickelt und verabreicht werden sollte. Homöopathie geht davon aus, dass die Störung eine Suche des Organismus nach dem richtigen Heilprinzip auf die „falsche“ (unpassende) Weise darstellt. Das bisher „falsch“ gesuchte Prinzip zu erkennen und dieses dem Organismus in möglichst geringer Menge an Träger-substanzen zu verabreichen, ist dann die professionelle Kunst. Allopathie versucht stattdessen durch Gegenmaßnahmen und Ersatz ein verlorenes Gleichgewicht wieder herzustellen. Beide Prinzipien sollten sich sinnvoll ergänzen.

■ Beratung als Kompensation

Beratung oder generell eingekaufte kulturorientierte Dienstleistungen sind auch Ausdruck für das, wovon sich Organisationen entfremdet haben. Beratung hat hier eine Kompensationsfunktion. Was Organisationen fehlt, begegnet ihnen wieder über Beratung. Ob allerdings Beratung hierbei das passende Mittel darstellt, ist fraglich – denn wir sind auf der Suche nach unternehmerischer Verantwortung –

zum Teil nach der verlorenen, zum Teil nach der neuerdings erforderlichen Verantwortung.

■ Der Beratermarkt nimmt die verlorenen Fäden auf – im Guten wie im Schlechten

Im Guten können wir – im Sinne einer verlängerten Werkbank – Pionierfunktionen wahrnehmen oder Ergänzungen dort liefern, wo eigene Funktionen zeitweilig nicht zur Verfügung stehen. Solche Märkte werden Externen erhalten bleiben. Im Schlechten helfen wir bei der Vermeidung von Verantwortung. Wir stehen als Dauerkrücken zur Verfügung. Doch dort, wo eigene Verantwortung dünn geworden ist und externe Dienstleistungen sie ersetzen sollen, wird dies irgendwann als untauglich, ja schädlich erkannt werden. Solche Märkte werden Externen verloren gehen und Internen wieder zuwachsen.

Letztendlich haben wir mit einer Rückverschiebung der Verantwortung zu rechnen –

- von den Stabs- zu den Führungsfunktionen,
- von den Projekten in die Hierarchie, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird
- von Externen zu Internen: Der Prophet wird wieder im eigenen Land gefragt sein – wenn auch nicht mit überhöhten Bedeutungen und Honoraren. Dies geht Hand in Hand mit einer verstärkten Würdigung von Funktionsträgern und Internen.

Gleichzeitig haben wir auch mit neuen Profilen in der Beratung zu rechnen (siehe Kasten).

Schwerpunktverlagerungen und Entwicklungsbedarf in unseren Kundenorganisationen

Speziell in den Bereichen Management und Führung ist längst nicht alles getan. Der Bedarf ist riesig. Er war es wohl auch

bisher so; doch fiel das in Zeiten des Booms nicht so auf. Es war die Zeit des Schönwettersegelns: Der warme Wind des Wachstums blies in Fahrtrichtung. Handgestricktes Mittelmäßiges reichte aus um voranzukommen und sich als großer Seemann zu fühlen. Seit nun Sturmweather angesagt ist, wird sichtbar, wie gering die Steuerungskompetenz wirklich ist. Eine Pisa-Studie des Managements und der Führung wäre sicher interessant. Eine solche für Berater allerdings auch. Psychotherapeuten waren schockiert, als großräumige Studien im Großen und Ganzen nicht mehr Nutzen ihrer Dienstleistungen bewiesen, als es die Laienberatung im privaten Umfeld tut.

Folgender Entwicklungsbedarf entsteht derzeit vermehrt in den Unternehmen:

■ Innovationsökonomische Überlegungen spielen eine größere Rolle. Stichwörter sind hier: Neuinszenierung vorhandener Ereignisse, anstatt für jede neue Idee neue Ereignisse zu kreieren. In mancher Workshopkultur sind wir nicht weit vom Prinzip „Und wenn Du nicht mehr weiterweißt, dann gründe einen Arbeitskreis“ entfernt. Die Umbauten müssen, bitte schön, bei laufendem Geschäft bewerkstelligt werden.

■ Die Konzentration auf Kernprozesse anstatt auf unterhaltsame und heilsversprechende Abenteuer. Darüber hinaus steht die Lebbarkeit von Ideen im Vordergrund.

■ Prozesse der kontinuierliche Verbesserung (KVP) werden als Kernprozesse des Wandels wieder mehr gewürdigt werden. Hierbei hilfreich zu sein, ist vermehrt das tägliche Brot und der Hauptumsatz von Beratern – und liefert so die größte Daseinsberechtigung. Spektakuläre Entwicklungsideen werden vermehrt neu auf die Goldwaage gelegt.

■ Wir brauchen Modelle dafür, wie per-

Ein Auszug aus den Prognosen vor etwa 10 Jahren

1. Viele Hoffnungen auf Stabsfunktionen und Projektmanagement werden sich als Illusionen erweisen. **Management als Ausweg aus der Beratungskrise und Ressortverantwortung als Ausweg aus der Projektkrise** werden die Schlagwörter von morgen sein. Der Markt der Projekte sowie der Bereichs- und Organisationsentwicklung für Stabsfunktionen wird eher schrumpfen. Die systemintelligente Personenqualifizierung wird hingegen eine wichtige Stabsaufgabe bleiben. Sie ist für das Gelingen von Systemqualifizierung durch das Management unentbehrlich. Organisationsentwicklung hingegen wird entweder Chefsache oder findet nicht statt.

2. **Standard-Seminare zu Führung und Management** sind noch weit verbreitete **Auslaufmodelle des Bildungsmarktes**. Wir werden in vieler Hinsicht an uns selbst und an andere höhere Qualitätsansprüche haben müssen. Noch ist jedoch mit einfach gestrickten Programmen, die an noch wenig erfahrene neue Kundenkreise verkauft werden, leicht Geld zu verdienen.

3. Wir haben lange zu wenig Rechenschaft darüber abgelegt, welche kulturökologischen Folgen das gewohnte Bildungsgeschäft, aber auch viele unserer Experimente hatten, zum Beispiel durch Verwirrung der Maßstäbe. **Entromantisierung** ist angesagt. Andererseits gilt: „Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen“, ist auch nicht geritten.“: Die Gegengefahr ist die **Banalisation**. Unternehmensentwicklung wird nur noch durch die Kosteneinsparungs- oder Umsatzerwirtschaftungsbrille gesehen.

4. Dem **Professionstraining** in persönlicher professioneller Selbststeuerung anhand von Praxisherausforderungen gehört die Zukunft. Das hat mit Feldkenntnissen und mit Rollen- und Methodenkenntnissen zu tun. Wir brauchen allerdings innere archimedische Punkte, von denen aus Perspektiven entwickelt und Handlungsweisen organisiert werden können.

5. **Bildungsmanager/in ist ein Beruf mit Zukunft**. Bei der Einführung von arbeitsplatznahen Lernsystemen sind sie als Strategie-, Konzept- und Fachverantwortliche, als Einkäufer für externe Supervisionsfachleute und als Botschafter einer neuen Lernkultur gefragt.

6. Gute Ideen müssen zu **Produkten sowie Produktimplementierungs- und Maintenance-Programmen** entwickelt werden. Aufwendungen für Implementierung und Pflege sollten von vornherein angemessen konzeptionalisiert und bezüglich Ressourcenverbrauch kalkuliert werden.

7. **Systemlösungen**: Es muss vermehrt sichergestellt werden, dass das, was wir jeweils anbieten, zu einem System, einer Produktpalette, einer Philosophie zusammenpasst und einen wirksamen Beitrag für die Kundenorganisation und deren Kultur leisten kann.

8. **Schlanke Eigenorganisation**. In der eigenen Dienstleistungorganisation müssen ebenfalls solide unternehmerische Prinzipien walten.

9. **Dezentralisierung**: Ein größerer Teil von Personal- und Organisationsentwicklung wird wieder als elementarer Bestandteil von

Management und Führung vor Ort begriffen werden. Gleichzeitig dürfen die zentrale Abteilungen nicht geplündert werden.

10. Wir brauchen **designgesteuerte Innovationsansätze**. Sie müssen top down gesteuert werden, angemessene bottom up-Beteiligung aufweisen und vom Management vorrangig durch Führung und tägliche Kommunikation umgesetzt werden.

11. Wir müssen **Erschließungsstrategien** entwickeln und die Entscheider und Nutzer schrittweise an eine sinnvolle Nutzung unserer Dienstleistung heranführen.

12. **Co-Dramaturgie**: Wir müssen den Verantwortlichen in den Unternehmen gestalterisch zur Hand zu gehen, um überhaupt einmal etwas zu etablieren.

13. **Breitenprogramme** sind solche, die von den Organisationen übernommen und zum regelmäßigen Bestandteil ihrer Kultur gemacht werden können. Dies muss dann ohne erhebliche Dienstleistungen Externer möglich sein. Externe sind hier vorrangig Implementierungsexperten. Diese Programme müssen schlank, arbeitsplatznah, in ihrer Logik verständlich sowie von der Organisation leicht erlernbar und aus eigenen Kräften zu pflegen sein.

14. **Ökologie**: Über die Entsorgung jener unserer Weisheiten, die sich als nicht oder nicht mehr gebrauchsfähig erweisen, machen wir uns selten Gedanken. Wenn wir versuchen, unsere Werte nicht in Reinform zu propagieren, sondern in umweltverträgliches professionelles Handeln einzubetten, bemerken wir erst die enormen Herausforderungen, die mit wertorientiertem Handeln verbunden sind.

15. Die Kompetenz, **Kulturbegegnung bewusst zu steuern** und zum Gegenstand unserer Management- und Beratungsstrategien zu machen, ist eine zunehmend wichtige Perspektive professioneller Qualifikation.

16. Die **Verantwortung der Experten und Entscheider**, die Architektur dessen, was sie bauen wollen, zu bestimmen, wird oft genug nicht hinreichend wahrgenommen.

17. Neben Prozess- und Beteiligtenorientierung muss es wieder erlaubt sein, das eigene **Expertentum** in die Waagschale zu werfen. Daran haben wir dringenden Bedarf.

18. **Hierarchische Steuerungen** sind oft die einzige Chance, in sehr komplexen Situationen, die durch Entscheidungen geordnet werden müssen, Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herzustellen.

19. Es fehlen einige Begriffe in unserer Bildungslandschaft: **Urteilswillen** und **Urteilsfähigkeit**. Hinzu käme die **Urteilkraft**.

20. Es geht um die Kunst, uns auf menschenfreundliche Weise mit **Komplexität** auseinander zu setzen, ohne uns in der Überkompliziertheit zu verlieren, aber auch ohne Überschaubarkeit durch illusionäre Ausblendung herzustellen.

sonale und unpersönliche Zusammenarbeit in Teams ermöglicht werden kann („ Virtuelle Teams“ ist hier das Stichwort).

■ Wir müssen selbst Vorstellungen entwickeln und verständlich darstellen, was intelligente Zentralisierung und Dezentralisierung im Bereich Humanressourcen meinen und leisten kann. Dann können weise Mittelwege gefunden werden.

■ Die Führungsgestaltung muss besser auf den Umgang mit Teams abgestimmt werden. Vertikale Optimierung sollte mit horizontaler Optimierung kombiniert werden, damit jede Führungskraft lernt, gleichzeitig als kompetente Drehscheibe in Teams auf gleicher Ebene und in vertikalen Teams (also Führungsbeziehungen) zu fungieren.

■ Es bedarf neuer Komplementarität, Integrationsfähigkeit und Systemoptimierung statt Partikularoptimierung sowie Ganzheitlichkeit anstatt eines inflationären Aufblähens von Teilperspektiven.

■ Entsprechend brauchen wir neue Verständnisse von Führung in solchen dezentralen Organisationen. Wir brauchen nicht weniger, sondern eine andere Führung – vor allem Führung durch Kultur.

■ Insgesamt sind komplexe Organisationen nicht durchkonzipiert und durchkontrolliert zu führen, sondern die Schlüsselfiguren sollen ein „Fahrgefühl“ für die richtige Fortbewegung anhand von Beispielen bekommen, damit sie bei eigenständigen Entscheidungen spüren, ob sie richtig unterwegs sind. Es findet also eine Verschiebung hin zu Kulturverantwortung und einer verstärkten Verantwortungskultur statt.

■ Auch und gerade vom Topmanagement muss in Sachen Organisationskultur Topkompetenz und Topverantwortlichkeit erwartet werden – und das im konkreten, täglichen Tun.

Stärkung der Führungskräfte-Kompetenz – und die Renaissance des Bildungswesens

Ich sehe in der Führungskräfte-Qualifikation einen längst nicht versorgten Markt.

Allerdings sind hier einige Entwicklungen auch auf unserer Seite angesagt angesagt:

■ Zunächst sollte klarer in Managementkompetenz und Führungskompetenz (im engeren Sinne) unterschieden werden (Drehbuch und Regie). Da Führungskräfte meist für beides Verantwortung haben, ist wichtig, dass sie beide Kompetenzen erwerben oder zumindest komplementär um sich versammeln.

■ Die Qualifikation für Führungsbeziehungen meint nicht nur Verhaltenskompetenz für die Führenden, sondern gleichermaßen für die Geführten, sollte also Bestandteil jeder professionellen Qualifikation sein.

■ Wenn unternehmerisches Denken als Leitbild für Führungskräfte ausgebaut und bedient werden soll, müssten die verschiedenen unternehmerischen Perspektiven, die von eigenständig agierenden Führungsfiguren beherrscht werden müssen, in Schulungsprogrammen integriert berücksichtigt werden. Heute fällt das noch ziemlich auseinander. Ob die Führungskraft im Konzern versus die im Mittelstand hier generell Modell stehen sollte (oder ob diese beiden nicht unterschiedlichen Logiken folgen sollte), wäre zu überlegen.

Neues Ineinandergreifen von Stabs- und Führungsfunktionen

In früheren Schriften habe ich ja schon auf die Funktion der Co-Dramaturgie hingewiesen: Ein Berater spielt Hilfsregisseur bei einer Führungskraft in der strategischen Ausrichtung eines Teams. Ich habe darauf hingewiesen, dass einerseits die konkrete Gestaltung von diesem gemacht wird

(weil sonst die Komplexität der Neuinszenierung nicht in den Griff zu bekommen ist), gleichzeitig aber durfte ein Berater wegen fehlender Autorisierung im System nicht in die Verantwortung der Führungskraft eintreten.

Dennoch geschieht dies häufig in der Praxis, oft mit den bekannten Verwicklungen, aber auch oft durchaus irgendwie erfolgreich – wenn auch nach dem Beraterlehrbuch unsauber. Es gibt ja auch den Projektmanager, der eine neue Inszenierung bis zur Übergabereife führt und dann in den Regelbetrieb der Organisation übergibt. Oder es gibt das Management auf Zeit, meist als Not- oder Übergangslösung konzipiert.

Neu zu konfigurieren sind dabei die Trennlinien und das Zusammenspiel zwischen Funktionen, die ich mit dem Begriff „Kultivatoren“ umschreiben möchte. Damit sind Fachfunktionen von außen gemeint, die wie Gastregisseure für einige Zeit zur Etablierung einer Neuinszenierung engagiert werden.

Leitbilder

Vielleicht müssen wir in unserem Denken vom Übergewicht der heutigen Großorganisationen wegkommen. Dort herrscht nämlich zu oft die Magie der Unvernunft. Seltsamerweise werden von dieser Krankheit auch Menschen befallen, die ansonsten mit beiden Beinen im Leben zu stehen scheinen. Doch wenn sie in Unternehmens-, Branchen- oder Berufstrance verfallen, führen sie einen seltsamen Tanz auf. Und jeder von uns weiß, wie schwer diese Trance abzuschütteln ist, wenn sie erst einmal Besitz von uns ergriffen hat.

Auch gesellschaftlich treten Kleinunternehmen und der Mittelstand zu sehr in den Hintergrund, obwohl das überschaubarere Management durch den Eigentümer viele der Vernunftorientierungen ganz von selbst aktiviert. Ich ziehe hier in meiner Arbeit ständig die Parallelen zu mir als Unternehmer und zu unserem In-

stitut. Zwar liegen unsere Märkte (noch) im Bereich der Großunternehmen, doch dürfen wir in unseren Leitbildern nicht groß mit vital verwechseln. Bei den Dinosauriern hat das auch nicht gestimmt. Zu unrecht wird klein mit provinziell assoziiert. Wenn unsere Beratungsprodukte so gut sind, dass ein kompetenter Mittelständler sie kauft, ist schon viel erreicht. Und Hand aufs Herz: Welche unserer eigenen Produkte würden wir selbst kaufen? Und zu welchem Preis?

Weltoffenheit und Identität

Wie man weiß, können Großorganisationen ausgesprochen provinziell-minded sein – und kleinere Organisationen gleichzeitig sehr weltoffen und international. In Zeiten der Globalisierung wird dies zunehmen. Allerdings müssen wir dabei immer auf die Erhaltung der Identität achten.

Otto Kernberg beschreibt als wichtigstes Merkmal schwerer Persönlichkeitsstörun-

gen „Identitätsdiffusion“: Man spaltet die Welt und damit sich selbst in mehrere, nur diffus zusammengefügte Teile. Diese führen ein abgespaltenes Leben und sind zur Komplementarität und zur Integration unfähig. Beides ist aber für die Gesundheit von Individuen wie für Kulturen elementar. Wir müssen also unsere Dialogfähigkeit nach außen – zwischen den Persönlichkeitsteilen und den Kulturen – verbessern, was nur mit einer notwendigen Identitätsstärkung nach innen funktionieren wird.

Wahrscheinlich brauchen wir dazu neue Angelpunkte für Identität – wenn es schon bei EDEKA Mozartkugeln und in Tibet Coca Cola gibt. Ich vermute dass die entscheidende Identitätsfrage künftig heißen wird: „Wie bin ich?“ Auf Organisationen übertragen wird vielleicht der Stil des Wirtschaftens und die Kultur, die darin zum Ausdruck kommt, künftig über die Marktfähigkeit der Angebote unterscheiden –

und darüber, ob jemand ein „global player“ werden kann. Was wird dann Professionalität „made in Germany“ sein können? ■

Literatur

Schmid, B. (1992): **Menschen, Rollen und Systeme – Systemische Professionsperspektiven im Bereich Humanressourcen.** Vortrag im Rahmen der Tagung „Systemisches Denken und Handeln im Management“, 1.-3. Oktober 1992 in Heidelberg. In dieser überarbeiteten Fassung erstmals erschienen in: ZOE 4/93, S. 19-25. IGST-Tagung Oktober 1992. Studienschrift 11

Schmid, B. (1995). **Wege in die Zukunft!? – Gedanken zur Situation im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Beratung,** in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/95, S.44-53. GWS-Tagung 1994. Studienschrift

Neue Profile im Zuschnitt von interner und externer Beratung sowie von Identitäten und Qualifikationen

■ Unternehmen werden weniger Überfremdung durch Beratungskulturen zulassen – und sich klarer darüber werden wollen, welche Kultur sie sich ins Haus holen.

■ Die Internen müssen sich mehr als Garant der Unternehmenspassung und der Nachhaltigkeit ausweisen.

■ Interne werden in ihrer Drehscheibenfunktion mehr gefordert werden.

■ Die Externen müssen eine klare Expertise für etwas aufweisen, das die betreffenden Unternehmen nicht im Hause haben – dabei werden Branchen-, Markt- und Unternehmenstypkenntnisse eine größere Rolle spielen.

■ Interne wie externe Berater werden mehr für die Implementierung und nachhaltige Pflégbarkeit ihrer Produkte ver-

antwortlich gemacht werden, und von der Dienstleistungsmentalität mehr in Richtung einer Werklieferungsmentalität in Anspruch genommen werden. Das hat seine Probleme, denn eine Teamentwicklung ist etwas anderes als die Komplettlieferung mit Einbau eines Bremssystems in einer Fertigungsstraße. Dennoch bringen Herausforderungen in diese Richtung auch Anreize in Richtung mehr Gesamtnutzenverantwortung.

■ Vielleicht wird die ikonartige Daueridentität „Berater“ relativiert und mehr zu einer Rollenbezeichnung werden – zur Definition einer akuten Funktion, die jeder einmal einnehmen kann. Bereits heute würde unsere Websiteadresse schon besser zu uns als Institutsnamen passen: „Institut für Systemische Profes-

sionalität“, doch wäre das jetzt noch zu abstrakt. Unsere Teilnehmer wollen Berater, Coaches, Teamentwickler usw. werden. Tatsächlich erwerben sie unter diesen Etiketten eine Art von Professionalität, die sie in verschiedenen, auch schnell wechselnden Rollen ausleben können.

■ Für dieses Ausleben von Professionalität brauchen wir Meta-Professionalität. Meta-Professionalität steht zu klassischen Berufidentitäten wie Spiritualität zu klassischen Glaubenszugehörigkeiten. Nichts gegen letztere – wenn sie die frei wählbare aktuelle Form darstellen, in der Spiritualität gelebt wird.

Quelle: Bernd Schmid