

## Rezension

zu Studienschrift Nr.87 "Unsere Arbeit in der Zukunft" von B. Schmid

**von Hans Tode**

Vorbemerkung:

Die Schrift wurde anlässlich des ISB – Symposiums in Wiesloch 2003 verfasst. Bis zu dieser Rezension sind mehr als zweieinhalb Jahre vergangen. Ich nehme an, dass sich auch in der Sicht von Bernd Schmid einiges verändert haben wird, aber auch einiges weiterhin auf den entsprechenden to-do Listen stehen wird. Für den Inhalt der Schrift wie für diese Rezension kann ein Zitat aus der Schrift hilfreich sein: „Und in Zeiten der Vierteljahreskennzahlen an die Mentalität von Waldbauern zu erinnern, schadet sicher nicht.“

### **1. Bewertung**

*Warum ist der Inhalt wichtig?*

Bernd Schmid beschreibt in vielen Facetten den Wandel der Aufgaben in den Beraterwelten, sowohl der internen, wie auch und vor allem der künftigen Betätigungsfelder externen Berater.

*Was ist im Artikel zu lesen?*

Der Artikel ermöglicht Orientierung über:

- ☐ langsam verblassende und vergangene Beratertätigkeiten
- ☐ bereits in Veränderung begriffene Haltungen der Beraterszene
- ☐ neue Professionalisierungstendenzen bei den Beratern
- ☐ künftige Aktionsfelder der Beratergilde
- ☐ bisherige, gegenwärtige und künftige Fallen, in die sich Berater verfangen können
- ☐ neue Profile, Identitäten und Qualifikationen der Berater mit Zukunftsaussichten
- ☐ neue oder besser gewünschte Veränderungen der organisatorischen Umwelten
- ☐ die Fragen betrieblicher Identifikationsmuster

Die Schrift vermittelt bei großem Überblick über die augenblickliche Situation der Tätigkeiten des internen und externen Beratermarktes das persönliche Unvermögen, die antizipierte Zukunft von den persönlichen Zukunftswünschen zu treffen. Künftige Arbeit der Beratergilde wird sich schwer vorhersehen lassen, wenn man von einer Fortschreibung der gegenwärtigen Entwicklung abweicht. Die Frage nach den Orten und den zeitlichen Konstellationen, an denen Entwicklungsprozesse Schub bekommen, bleibt unbeantwortet, wie auch die Frage nach den unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkeln, was in Zukunft zu erwarten sein wird. Nach der Beschreibung des Marktes und einem Blick in die Zeitdimension von Entwicklung, streift der Autor auch die Dimension der Evolution und unterschiedlicher zeitlicher Größenordnungen, um im Anschluss daran einen Rückbezug auf einen vor 10 Jahren erschienen Artikel in der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ zu wagen. Diesen Blick auf den Beitrag in der OE nimmt Bernd Schmid auch zum Anlass darauf hinzuweisen, „wie langsam sich das Rad nachhaltiger Entwicklung dreht“.

*Wer würde diesen Artikel mit Gewinn lesen?*

Interne und externe Berater sowie Führungskräfte, die mit Berater(-gruppen) zusammenarbeiten.

*Was ist im Artikel nicht zu finden?*

Patentrezepte, wie man sich als Berater der Zukunft aufzustellen hat.

## **2. Zusammenfassung**

Die Zukunft des Beraterdaseins ist nicht leicht vorhersehbar. Dennoch gibt es Wahrscheinlichkeiten, wie sich die Arbeit der Berater möglicherweise entwickeln könnte. Diese Wahrscheinlichkeiten der Entwicklung werden sich mehr an die betrieblichen und organisationellen Erfordernisse anpassen. Die Orientierung der Beratertätigkeiten werden sich mehr und mehr am direkt messbaren Unternehmenserfolg ausrichten müssen. Branchen, Markt und Unternehmenskenntnisse werden an Bedeutung für die Berater zunehmen. Ähnlich wie in der Automobilindustrie die Zulieferer eingebunden sind, werden Berater mehr in die Entwicklung neuer Produkte, deren Implementierung und Pflege im Unternehmen eingesetzt werden. Die Aktivitäten der Berater werden parallel zum Tagesgeschäft betrieben werden müssen. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass es in den Bereichen Management und Führung einen enormen Bedarf an beraterischer Begleitung dieser Menschen in Verantwortung geben wird. Wirtschaftlicher Hintergrund hierfür sind die rückläufigen Wachstumsquoten. Managen und Führen in turbulenten Zeiten erfordert mehr Qualität, während die bisherige marktwirtschaftliche Entwicklung in vielen Fällen Mittelmaß in den genannten Dimensionen geduldet hat. „Führung durch Kultur“ ist direkt und indirekt immer wieder Thema neuer Beratungsfelder. Die Unterscheidung zwischen Management- und Führungskompetenz, die der Autor hier macht, entspricht in vielen Branchen nicht mehr dem internen Sprachgebrauch. Speziell zu erwähnen finde ich die neue Rolle des Beraters als Co-Führungskraft.

## **3. Persönliche Schlussfolgerungen**

Der Artikel war sehr aufschlussreich für mich. Teilweise Bestätigung meines eingeschlagenen Weges (ich habe mich vor 4 Monaten in die Selbständigkeit begeben), teilweise Hinweis auf mögliche Fallen und Selbstüberschätzungen, aber auch und dies vor allem Anregung. Anregung auch, meine intuitive Affinität zu Klein- und Mittelbetrieben auszubauen und vielleicht sogar die aktuelle Anfrage eines Handwerksbetriebes mit ca. 20 Mitarbeitenden positiv zu beantworten. Bei diesem Auftrag kann ich dann auch die Fragen, die Bernd Schmid im Vortrag stellt: „Hand auf's Herz: Welche unserer eigenen Produkte würden wir selbst kaufen? Und zu welchem Preis?“ direkt beantwortet bekommen, denn die Sinnhaftigkeit meiner Beratung und der Nutzen für das kleine Unternehmen können nicht lange auf sich warten lassen.