

## Management und Beratung - künftig ein Fall für Zwei?! von Dr. Bernd Schmid

### Markt

Die Marktentwicklung im Bildungs- und Beratungsmarkt zeigt Anzeichen einer Krise. Die Beraterbranche hat inflationäre Entwicklungen genommen und mancherorts ist die heiße Luft schon mit einer Verpuffung entwichen. Ähnlichkeiten zum neuen Markt sind durchaus gegeben. Auf dem Endkundenmarkt konkurrieren noch mehr Anbieter um noch weniger Möglichkeiten. Wenn der marktwirtschaftliche Reinigungseffekt greift, heißt das höhere Qualität der Dienstleistungen bei sinkenden Preisen, mehr Entwicklungs- und Leistungsdruck bei den Anbietern und das Sterben der weniger potenten Anbieter, vielleicht auch neue Entwicklungszweige und Märkte.

### Zeitperspektiven

Auf der anderen Seite sind viele positive Entwicklungen zu beobachten und weiterhin plausibel. Um richtig zu urteilen, müssen wir Zeithorizonte verändern. 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 desjenigen geschehen soll, der eine Kirche baut, obwohl er diese nie sehen wird.

Speziell im Bereich Management und Führung ist längst nicht alles getan. Der Bedarf ist riesig. Er war es wohl auch bisher, doch fiel das in Boomzeiten 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 schwereres Wetter 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.

Vor 10 Jahren habe ich in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung Prognosen veröffentlicht (kostenloser download unter [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de))

**Schmid, B. (1993):** Menschen, Rollen und Systeme- Systemische Professionsperspektiven im Bereich Humanressourcen<sup>1</sup> in ZOE 4/93, S. 19-25. IGS-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 14.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Vortrag im Rahmen der Tagung „Systemisches Denken und Handeln im Management“, 1.-3.Oktober 1992 in Heidelberg. In dieser überarbeiteten Fassung zuerst erschienen in ZOE 4/93, S. 19-25.

Aus meiner Sicht hat sich in diesen 10 Jahren nicht fürchterlich viel erledigt, so dass das Meiste weiterhin zu Recht auf der to-expect -Liste und auf der to-do-Liste verbleiben kann. Dadurch wird auch deutlich, wie langsam sich das Rad nachhaltiger Entwicklungen dreht. Dennoch: aus heutiger Sicht ist Vieles deutlicher geworden und einiges ist auch zu ergänzen.

### **Bildung und 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.

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 über Beratung wieder. Aber, ob Beratung die richtige Verortung ist, ist fraglich. Wir sind auf der Suche nach unternehmerischer Verantwortung, z.T. nach der verlorenen, z.T. nach der neuerdings erforderlichen – und das überall, nicht nur in den Ich-AGs.

### **Marktentwicklungen**

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 hier 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.

### **Unternehmerische Verantwortung für alle**

Vielleicht müssen wir in unserem Denken weg vom Übergewicht der heutigen Großorganisationen. Dort herrscht zu leicht die **Magie der Unvernunft**. Seltsamerweise werden von dieser Krankheit auch Menschen befallen, die im sonstigen Leben ganz gut wissen, wo oben und wo unten ist. Doch wenn sie in **Unternehmens-, Branchen-, Berufstrancen** verfallen, führen sie einen seltsamen

---

<sup>2</sup> In der Anlage (s. u.) sind Stichwörter oder Kernsätze wiedergeben, um den damaligen Tenor zu vergegenwärtigen.

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 das Kleinunternehmen und der Mittelstand zu sehr in den Hintergrund, obwohl überschaubares Management durch Eigentümer viele der Vernunftorientierungen ganz von selbst aktiviert. Ich ziehe in meiner Arbeit ständig die Parallelen zu mir als Unternehmer und zu unserem Institut. Zwar liegen wichtige Märkte 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?**

### **Aneignung der Verantwortung**

Insgesamt wird die oft weg delegierte Verantwortung wieder dorthin zurückkehren müssen, wo die Macht und die Zuständigkeiten angesiedelt sind. D. h.

- **Rückverschiebung** von Verantwortung **von den Projekten in die Hierarchie**, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird, und
- **Rückverschiebung von Externen zu Internen**. Der Prophet wird dann doch wieder im eigenen Land gefragt sein, wenn auch nicht mit überhöhten Bedeutungen und Honoraren.
- Rückverschiebung von Verantwortung **von den Stabs- zu den Führungsfunktionen**.

### **Neue Profile im Zuschnitt von Beratung, von Identitäten und Qualifikationen:**

- Man wird **weniger Überfremdung durch Beratungskulturen** zulassen. Man wird sich klarer darüber werden wollen, welche Kultur man sich ins Haus holt.
- Die **Internen** müssen sich mehr **als Garanten** der Unternehmenspassung und **der Nachhaltigkeit** ausweisen.
- Die **Drehscheibenfunktion der Internen** wird mehr gefordert werden.
- Die **Externen** müssen **neben Beratungskompetenz mehr fachliche Expertise** für etwas, was man nicht im Hause hat, ausweisen.
- Man wird vielleicht von Unternehmens-Beratern erwarten, dass sie selbst ganzheitlich unternehmerisch denken und handeln können, so, wie man das vom Manager, von der Führungskraft auch erwartet. Nicht Wasser predigen und sich selbst wegen Selbstüberhöhung und weil das Wachstum es hergibt inflationäres Wirtschaften erlauben. Genau daran ist mittlerweile genügend zugrunde gegangen.
- Dabei werden Branchen-, Markt- und Unternehmenskenntnisse eine größere Rolle spielen.

- Und interne wie externe Berater werden mehr für die Implementierung und nachhaltige Pflfegbarkeit ihrer Produkte verantwortlich gemacht werden. Die Herausforderungen in diese Richtung, auch Anreize in Richtung größerer Gesamtnutzenverantwortung, werden steigen.

### **Schwerpunktverlagerungen und Entwicklungsbedarf in unseren Kundenorganisationen**

- Außer für das Betreiben des eigenen Geschäfts wird man das gleichzeitige Entwickeln des eigenen Geschäfts verlangen - als Konsequenz des Dauerwandels.
- Innovationsökonomische Überlegungen werden eine größere Rolle spielen. Stichwörter sind hier: **Neuinszenierung des Unternehmensalltags**, statt 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.“ Die Umbauten müssen bitteschön bei laufendem Geschäft bewerkstelligt werden.
- **Kernprozesse statt** unterhaltsamer und heilsversprechender **Abenteuer**. Klassische Tugenden und Lebbarkeit von Ideen und Ansprüchen werden (wieder) zu Maßstäben.
- Prozesse der **kontinuierliche Verbesserung** (KVP) werden als Kernprozesse des Wandels **wieder mehr gewürdigt** werden. Spektakuläre Entwicklungsideen wird man neu auf die Goldwaage legen.
- Wir brauchen **neue Modelle für Teamarbeit**. Dafür, wie personale und unpersönliche Zusammenarbeit in gemeinsamer Sache und Zugehörigkeit möglich ist (virtuelle Teams sind hier ein extremer Begriff).
- Wir müssen hier selbst Vorstellungen entwickeln und verständlich darstellen, was **intelligente Zentralisierung und Dezentralisierung** im Bereich Humanressourcen meinen und leisten kann. Dann können weise Mittelwege gefunden werden.
- In Unternehmen sollten **strategisches Management, Führung und Umgang mit Teams besser integriert** werden. Also vertikale Optimierung sollte mit horizontaler Optimierung kombiniert werden. Jede Führungskraft lernt als kompetente Drehscheibe einerseits in Teams auf gleicher Ebene und andererseits in Führungsbeziehungen zu fungieren.
- Es bedarf neuer Komplementarität, Integrationsfähigkeit und **Systemoptimierung statt Partikularoptimierung**. Ganzheitlichkeit statt abwechselnd inflationärem Aufblähen von Teilperspektiven.
- Entsprechend brauchen wir **neue Verständnisse von Führung in dezentralen Organisationen**. Wir brauchen nicht weniger, sondern andere und bessere Führung - Führung durch Kultur.

- Insgesamt sind komplexe Organisationen nicht durchkonzipiert und durchkontrolliert zu führen, sondern an Beispielen sollen die Schlüsselfiguren ein „Fahrgefühl“ für die richtige Fortbewegung bekommen, damit sie bei eigenständigen Entscheidungen spüren, ob sie richtig unterwegs sind. D.h. Verschiebung → Kulturverantwortung → Verantwortungskultur. Beiträge zu einem **Verantwortungsdialo**g und zu **Konfrontationskultur**.
- **Unternehmenskultur muss Chefsache werden.** Auch und gerade vom Topmanagement muss in Sachen Organisationskultur Topkompetenz und Topverantwortlichkeit erwartet werden und das im konkreten Tun Tag für Tag.

### Anlage:

- 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. Eine Stabsaufgabe hingegen wird systemintelligente Personenqualifizierung bleiben. Sie ist für das Gelingen von Systemqualifizierung durch das Management unentbehrlich.“ *An anderer Stelle: „OE wird entweder Chefsache oder findet nicht statt.“*
- „Standard-Seminare zu Führung und Management sind noch weit verbreitete **Auslaufmodelle des Bildungsmarktes**. Wir werden in vieler Hinsicht an uns selbst und an andere mehr qualitative Ansprüche haben müssen. Noch ist das Geld mit einfach gestrickten Programmen, die an noch wenig erfahrene neue Kundenkreise verkauft werden, leichter zu verdienen.“
- „Wir haben uns 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. Aber: „Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen, ist auch nicht geritten.“ Die Gegengefahr ist die **Banalisierung**. Unternehmensentwicklung wird nur noch durch die Kosteneinsparungs- oder Umsatzerwirtschaftungsbrille gesehen.“
- „Dem **Professionstraining** in persönlicher professioneller Selbststeuerung anhand von Praxisherausforderungen gehört die Zukunft. Das hat mit Feldkenntnissen zu tun, mit

Rollen- und Methoden-Kenntnissen. Wir brauchen allerdings innere archimedische Punkte, von denen aus Perspektiven entwickelt und Handlungsweisen organisiert werden können.“

- „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.“
- „Gute Ideen müssen zu Produkten sowie Produktimplementierungs- und Maintenance-Programmen entwickelt werden. Aufwendungen für Implementierung und Pflege sollten von vornherein angemessen konzeptionalisiert und bezüglich des Ressourcenverbrauchs kalkuliert werden.“
- „Systemlösungen: Wie soll sichergestellt werden, dass, was wir jeweils anbieten, mit einem System, einer Produktpalette, einer Philosophie zusammenpasst und einen wirksamen Beitrag für die Kundenorganisation und deren Kultur leisten kann?“
- „Schlanke Eigenorganisation. Hier wurde dafür plädiert, in der eigenen Dienstleisterorganisation solide unternehmerische Prinzipien walten zu lassen.“
- „Dezentralisierung: Ein größerer Teil von Personal- und Organisationsentwicklung soll wieder als elementarer Bestandteil von Management und Führung vor Ort begriffen werden. Gleichzeitig dürfen die zentrale Abteilungen nicht geplündert werden.“
- „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.“
- „Wir müssen Erschließungsstrategien entwickeln und die Entscheider und Nutzer schrittweise an eine sinnvolle Nutzung unserer Dienstleistung heranführen.“
- „Ko-Dramaturgie: Wir müssen den Verantwortlichen in den Unternehmen gestalterisch zur Hand zu gehen, um überhaupt einmal etwas zu etablieren.“

- „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 pflegbar sein.“
  
- „Ökologie: Über die Entsorgung unserer Weisheiten, wenn sie 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.“
  
- „Die Kompetenz, Kulturbegegnung bewusst zu steuern und zum Gegenstand unserer Management- und Beratungsstrategien zu machen, ist eine zunehmend wichtige Perspektive professioneller Qualifikation.“
  
- „Die Verantwortung der Experten und Entscheider, die Architektur dessen, was sie bauen wollen, zu bestimmen, wird oft genug nicht hinreichend wahrgenommen.“
  
- „Neben Prozess- und Beteiligtenorientierung muss es wieder erlaubt sein, das eigene Expertentum in die Waagschale zu werfen. Direktiv sein heißt, Richtung und Orientierung bieten. Daran haben wir dringenden Bedarf.“
  
- „Hierarchische Steuerungen“ sind oft die einzige Chance, in sehr komplexen Situationen, die durch Entscheidungen geordnet werden müssen, Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herzustellen.“
  
- „Es fehlen einige Begriffe in unserer Bildungslandschaft: Urteilswillen und Urteilsfähigkeit. Hinzu käme die Urteilskraft.“

- „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 herstellen zu wollen.“

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb