

Markttrends

Die Zukunft des Beratungsgeschäfts

von Bernhard Kuntz

Die meisten Veränderungen nicht nur im Beratungsmarkt verlaufen schleichend. Berater müssen sich vor allem auf einen Megatrend einstellen: Die Hierarchien der Unternehmen werden flacher.



Die Unternehmensberatung steckt im Wandel
Quelle: Fotolia

"Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen", lautet ein alter Kalauer. Auch Berater tun sich mit Vorhersagen für ihre Branche meist schwer. Erst im Rückblick erkennt man oft, was sich in den zurückliegenden Jahren verändert hat.

Gerade weil die wirklich relevanten Veränderungen meist schleichend verlaufen, ist Hans-Peter Machwüth, Berater und Inhaber des Machwüth Team International (MTI) überzeugt, dass es erfolgsentscheidend ist, sich ab und zu losgelöst von der Alltagshektik zu fragen: Welche Entwicklungstendenzen gibt es im Markt?

Zum Autor

Bernhard Kuntz

"Nur wenn ein Unternehmen die Entwicklungen im Markt kennt, kann es seine Strategie daran ausrichten", sagt Ignaz Furger, Chef der Strategieberatung Furger und Partner in Zürich. Ansonsten sei die Gefahr groß, dass seine Produkte und Strategien zunehmend veralten. Die Folge: Das Unternehmen verliert, ebenfalls schleichend, seine Wettbewerbsfähigkeit und irgendwann droht ihm das Aus.

Unternehmensberater sind Dienstleister für Unternehmen. Bei ihnen greift die Frage "Was geschieht in unserem Markt?" zu kurz. Davon ist der Vertriebsberater Peter Schreiber aus dem schwäbischen Ilsfeld überzeugt. Die Veränderungen im Trainings- und Beratungsmarkt seien schließlich nur eine Reaktion auf Veränderungen, die sich in der gesamten Wirtschaft vollziehen. Nur wenn Berater diese Veränderungen nachvollziehen, können sie Problemlösungen entwickeln, die dem Bedarf ihrer Kunden entsprechen.

Ein Megatrend, den alle befragten Berater feststellen, ist: Die Hierarchien in den Unternehmen werden stets flacher und ihre Strukturen immer netzwerkartiger. Die Hierarchiestufen und Bereichsgrenzen spielen also in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – unter anderem, weil die Mitarbeiter immer stärker in Projektstrukturen arbeiten und gemeinsam Aufgaben lösen. Das zeigt sich laut Alexander Walz, Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat in Stuttgart, zum Beispiel darin, dass es in vielen Unternehmen die klassische Stellenbeschreibung, die die Aufgaben eines Mitarbeiters definiert, nicht mehr gibt. Stattdessen werden heute Kompetenzen beschrieben, die ein Mitarbeiter braucht, um seine Funktion in der Organisation zu erfüllen.

Andere Mitarbeiter und Fähigkeiten sind gefragt

Aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen brauchen die Unternehmen heute auch teils andere Mitarbeiter als früher, beziehungsweise ihre Mitarbeiter benötigen teils andere Fähigkeiten. Thematisiert wird dieser Sachverhalt in Personalerkreisen seit Jahren unter dem Stichwort "Employability", sprich Beschäftigungsfähigkeit – "bis vor drei, vier Jahren weitgehend theoretisch". Doch nun, so der Eindruck von Hubert Hölzl, Inhaber der Unternehmensberatung Hölzl & Partner in

Lindau, gibt es "erste Umsetzungskonzepte – auch weil viele Unternehmen erkannt haben: Wir müssen unsere Organisation ‚demografiefest‘ machen – also heute dafür sorgen, dass wir morgen die Mitarbeiter mit der benötigten Qualifikation haben."

Individuelle Weiterbildungen

Die fünf goldenen Regeln der betrieblichen Weiterbildung



Regel 1: Ziele definieren

Ehe Angebote gebucht oder erstellt werden, muss zuerst der Schulungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt werden, um individuelle Ziele festzulegen. Ausgangspunkt sind hierbei die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens und die Qualifikationen, die dazu benötigt werden. Anschließend definiert die Geschäftsführung den übergeordneten Weiterbildungsbedarf, der dann auf Abteilungsebene konkretisiert und umgesetzt werden muss. „Bei der Planung sollten soweit möglich auch Ideen und Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden“, sagt Schuler. Das wirke sich positiv auf die Motivation aus.

Bild: Fotolia

Diesen neuen Personalentwicklungskonzepten liegen laut Hölzl zumeist folgende Erkenntnisse zugrunde:

1. Der Change- und somit Lernbedarf in der Organisation wird immer größer, so dass er mit zentral konzipierten Maßnahmen allein immer schwieriger abgedeckt werden kann. Und:
2. Der Lernbedarf der einzelnen Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen wird immer individueller, so dass er immer schwieriger zentral erfasst und mit standardisierten Entwicklungsmaßnahmen befriedigt werden kann.

Daraus folgt: Die Mitarbeiter müssen zu "Selbstentwicklern" werden, die selbst erkennen, wo bei ihnen ein Lernbedarf besteht, und wie sei diesen entweder selbst befriedigen können oder mit selbst organisierter Unterstützung.

Welche Rolle(n) Berater heute spielen

Alles anzeigen

Der Moderator
Der Experte
Der Vordenker
Der Projektmanager
Der Lösungslieferant und Umsetzer
Der Trainer
Der Methodenanbieter
Der Change Agent
Der Interims-Manager
Der Daten-Analytiker
Der Legitimierer

Die Weiterbildung wird individueller

Das erklärt für Sabine Prohaska auch den Coaching-Boom, den die Fachpresse oft konstatiert, wobei die Wiener Managementberaterin jedoch lieber von einer "Individualisierung der Weiterbildung und Personalentwicklung" spricht. Denn unter dem Begriff "Coaching" würden zahlreiche Fördermaßnahmen subsumiert, die alle darauf abzielten, dass die Mitarbeiter ihre Lern- und Entwicklungsbedarfe selbst erkennen und ihr Lernen weitgehend selbstständig organisieren. Als Beispiele nennt Prohaska neben dem klassischen Training-on-the-job auch Mentorenprogramme, Supervision und kollegiale Beratung. Solche Maßnahmen zum Kompetenzauf- und -ausbau boomen.

Das klassische Allround-Training dagegen verliert an Bedeutung, meint Reiner Voss. "Zumindest in der Form, dass die Mitarbeiter sozusagen auf Vorrat geschult werden – gemäß der Maxime ‚Training schadet nie‘", schränkt Voss ein. Damit bezieht sich der Inhaber des Hamburger Trainingsunternehmens Voss+Partner auf einen weiteren Punkt, den alle befragten Berater konstatieren: Die Weiterbildung erfolgt heute stets bezogen auf konkrete unternehmerische Ziele. Zum Beispiel bezogen auf das Ziel eines Unternehmens, seine Fertigungsprozesse zu beschleunigen oder mehr Serviceleistungen zu verkaufen. Die übergeordnete Frage lautet also stets: Wie erreichen wir als Unternehmen dieses Ziel – in möglichst kurzer

Zeit?

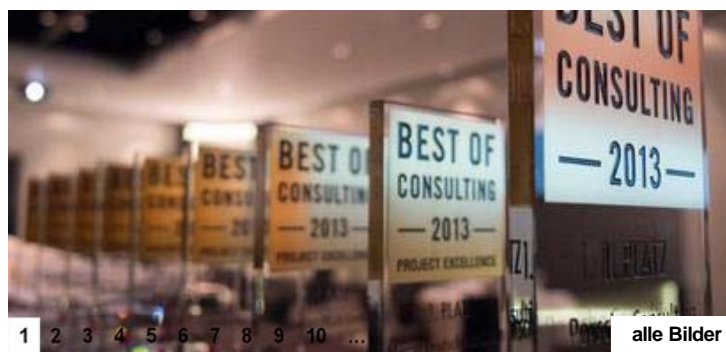
Problemlöser statt Berater sind gefragt

Deutlich spürt diesen Wandel Hans-Peter Machwüth an den Anfragen, die bei seinem international agierenden Unternehmen eintreffen. Bis vor vier, fünf Jahren erhielt es noch oft Anfragen wie: "Wir möchten ein Teamtraining in unserem Stammwerk durchführen. Bitte machen Sie uns ein Angebot." Solche Anfragen erhielt das Machwüth Team International (MTI) in den letzten Jahren fast nicht mehr. Die Anfragen lauten nun zum Beispiel: "Wir spüren immer stärker die Konkurrenz unserer ausländischen Mitbewerber. Deshalb suchen wir einen Ansatz, wie wir Können Sie uns einen Lösungsvorschlag unterbreiten?"

Das Entwickeln solcher Lösungsvorschläge setzt bei den externen Beratern ein verändertes Kompetenz-Profil voraus. Sie müssen das Geschäft ihrer Kunden kennen und verstehen. Sie müssen wissen, dass ein Dienstleistungsunternehmen anders als ein Produktionsunternehmen "tickt". Oder dass ein Mittelständler eine andere Kultur als ein Konzern hat. Oder dass der Verkauf von Kochtöpfen anders als der Verkauf von Gasturbinen funktioniert. Ohne diese Branchen- und Felderfahrung werden Berater immer seltener von den Unternehmen akzeptiert.

"Kärtchen-Pinner" unerwünscht

Deutschlands beste Unternehmensberater



Die Preise der einzelnen Kategorien vor der Übergabe im Hyatt-Hotel in Düsseldorf.

Bild: Robert Poorten für WirtschaftsWoche

Nur noch schmunzeln kann denn auch Ralph Guttenberger, Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Beratungsunternehmens Kaltenbach Training in Böbingen, "über die Moderatoren genannten Kärtchen-Pinner, denen man vor zehn Jahren in Seminaren noch oft begegnete". Sie waren häufig geradezu stolz darauf, keine Branchenkenntnis zu haben. Denn sie fühlten sich nur für das Strukturieren des Lernprozesses verantwortlich. Solche Trainer würden Unternehmen heute sofort vor die Tür setzen. Das zeigt, wie viel sich geändert hat.

Ähnlich ergeht es zunehmend den sogenannten systemischen Beratern, die sich wie die "Kärtchen-Pinner" früher primär als Prozessberater verstehen. Auch sie stoßen in den Unternehmen auf eine immer geringere Akzeptanz. Das spüren diese Berater selbst. Deshalb wurde in ihren Kreisen in den vergangenen Jahren das Konzept der sogenannten Komplementärberatung diskutiert. Dieses sieht vor, dass in Beratungsprozessen stets zwei Berater als Team agieren. Dabei zeichnet ein Berater für den Prozess und der andere für die fachliche Lösung verantwortlich. Das ist letztendlich nichts anderes als das stillschweigende Eingeständnis: Alleine können wir bei Unternehmen nicht mehr punkten.

Inhouse Consulting gewinnt Bedeutung

Externe Berater haben aber nie die intime Kenntnis der internen Strukturen und Beziehungen sowie Prozesse in den Unternehmen wie deren Mitarbeiter. Deshalb und weil ihr Veränderungsbedarf kontinuierlich steigt, setzte sich in den zurückliegenden Jahren bei vielen Großunternehmen die Erkenntnis durch: Mit externen Beratern allein können wir die Veränderung in unserer Organisation nicht mehr bewältigen. Deshalb bauten sie Inhouse Consulting-Abteilungen auf. Dieser Trend schwappt auf die mittelständische Industrie über.

Lange Zeit sahen die externen Berater in den Inhouse Consultants primär eine unliebsame Konkurrenz. Und manch Berater unterstellte ihnen mit der für die Zunft nicht untypischen Arroganz: Das sind Hofschranzen, die nur ihren Vorgesetzten nach dem Mund reden. Das ändert sich. Inzwischen bieten die ersten Beratungsunternehmen Weiterbildungen zum Inhouse Consultant an. Ebenfalls boomen Coach-, Change-Begleiter und Train-the-trainer-Ausbildungen für Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter, die ebenfalls darauf abzielen, die Changemanagement-Kompetenz in den Unternehmen zu erhöhen.

Führung definiert sich neu

Eine Hauptzielgruppe dieser Weiterbildungen sind die Führungskräfte. Das liegt nach Ansicht der Strategieumsetzungsberaterin Daniela Kudernatsch in Straßlach bei München daran, dass sich deren Funktion in den letzten Jahren gewandelt hat. Ihre Kernaufgabe bleibt es zwar, dafür zu sorgen, dass ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt. Sie müssen aber zudem sicherstellen, dass die strategischen Vorgaben auf der Bereichsebene umgesetzt werden. Außerdem entwickelt es sich zu ihrer Aufgabe, Lernprozesse bei Mitarbeitern anzustoßen und zu begleiten.

Führungskräfte im permanenten Dialog

Zum Abgucken! Was erfolgreiche Chefs täglich tun



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

alle Bilder

1. Sie sind zugänglich

Viele Führungskräfte wirken auf ihre Kollegen einschüchternd. Wer erfolgreich sein will, sorgt dafür, dass dem nicht so ist. Vielmehr sorgen sie dafür, dass in Meetings und Einzelgesprächen eine angenehme Gesprächsatmosphäre herrscht, in der sich auch die graue Maus im Büro traut, den Mund aufzumachen, um ihre Meinung zu sagen. Also: besser nicht zu sehr den Boss raushängen lassen, sondern lieber Sicherheit geben, dass Kritik nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht ist.

Bild: Fotolia

Diese veränderte Funktion verunsichert viele Führungskräfte – auch weil in dem gewandelten Unternehmensumfeld viele klassische Führungsinstrumente an ihre Grenzen stoßen. Als Beispiel nennt Georg Kraus das "Führen mit Zielen". Kraus sammelt die Erfahrung: "Das Umfeld vieler Unternehmen ändert sich heute so rasch, dass es nicht mehr genügt, sich ein, zwei Mal pro Jahr mit den Mitarbeitern zusammzusetzen und mit ihnen Ziele zu vereinbaren." Die Führungskräfte müssten vielmehr in einem permanenten Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen, um deren Arbeit und Verhalten bei Bedarf neu zu justieren. Außerdem müssen sie, so Hans-Peter Machwürth, zunehmend in der Lage sein, "Dilemmas, die sich aus den sich teils widersprechenden Zielsetzungen ergeben, zu managen". Das setzt unter anderem eine erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskräfte voraus.

Führungskräfteentwicklung steht auf dem Prüfstand

Aufgrund der veränderten Anforderungen stellen viele Unternehmen ihre bisherigen Führungskräfteentwicklungskonzepte in Frage. Gefragt sind zunehmend Konzepte, "die sich am Lean Leadership-Development-Modell orientieren", hat Daniela Kudernatsch beobachtet. Dieses Modell unterscheidet in der Entwicklung von Führungskräften vier Stufen.

Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln. Dahinter steckt die Annahme, dass künftig eine Kernkompetenz von Führungskräften ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.

Stufe 2: Andere Menschen coachen und entwickeln. Die zweite Kompetenz-Stufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.

Stufe 3: Das tägliche Sich-Verbessern unterstützen. Hier geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.

WEITERE ARTIKEL

Unternehmensberatung

Sparprogramm: Roland Berger kürzt die Kosten

Unternehmensberatung So tickt der neue McKinsey-Chef

Unternehmensberatung Roland Berger: Verkaufsverhandlungen in der Sackgasse

Stufe 4: Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen. In die letzte Entwicklungsstufe ist idealerweise die gesamte Organisation eingebunden. Nun geht es darum, das "Silo-Denken" zu überwinden und alle Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Von einer Führungskräfteentwicklung, die sich an diesem Kompetenz-Modell orientiert, versprechen sich viele Unternehmen eine höhere Innovationskraft; außerdem, dass sie sukzessiv zu einer Entlastung der Führungskräfte führt – und zwar in dem Maße wie es Mitarbeitern gelingt, eigenständig ihr Verhalten zu reflektieren und sich zu entwickeln. Insofern sehen die Unternehmen hierin auch eine Maßnahme, um einen Burn-out ihrer Führungskräfte zu vermeiden. Denn eine

Fiktion es ist laut Sabine Prohaska anzunehmen, dass der Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen und ihren Mitarbeitern lastet, in den kommenden Jahren sinkt. Also gilt es die Resilienz, sprich die Fähigkeit der Mitarbeiter, mit dem Druck umzugehen, zu erhöhen.

© 2013 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) [Impressum](#) [Datenschutz](#) [Mediadaten-Online](#) [Mediadaten-Print](#) [Archiv](#) [Kontakt](#)