

Alfred Janes

## **Was können Berater aus der Krise lernen, ..... was nicht?**

**Materialien für ein Podiumsstatement im Rahmen der Masters Club  
Veranstaltung des Fachverbandes UBIT, am 9. Februar 2010 in Wien**

### **Inhalt:**

1. Welchen Stellenwert hat die Frage?
2. Parallelitäten in den Entwicklungen von Unternehmen und Unternehmensberatungen zwischen 2001 und 2009
3. Woher nehmen die Unternehmensberater ihre Beratungsideen, wie gehen sie damit um, was machen ihre Klienten damit?
4. Die großen umsatzträchtigen Managementkonzepte der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts, in ihrer zeitlich-inhaltlichen Abhängigkeit und ihre Quellen
5. Notwendige Differenzierungen
6. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus all dem ziehen, was werden die Unternehmensberater daraus lernen, was nicht?
7. Persönliche Orientierungen
8. Nachhaltigkeit in der Beratung
9. Quellenangaben
10. Verwendete Literatur

## 1. Welchen Stellenwert hat die Frage?

Bevor ich obiges Statement aufgreife erscheint es notwendig das Statement an sich zu befragen. Reißt doch sei Monaten Analyse, Reflexion und Diskussion über Auswirkungen, Nichtauswirkungen etc. der aktuellen Wirtschaftskrise auf die von ihr betroffenen Unternehmen nicht ab. Warum stellen sich nun auch eine Interessensvertretung von Unternehmensberatern diesen Fragen? Sind Unternehmensberatungsunternehmen etwa keine Unternehmen? Sollten wir aber davon ausgehen es sind Unternehmen, was ist dann das Besondere an unserer Thematik? Gingen wir aber umgekehrt, vorweg davon aus Unternehmensberatungs-Unternehmen wären etwas grundsätzlich anderes als die Daimler Benz`s oder SAP`s dieser globalen Wirtschaft, es wären keine privatwirtschaftlich ausgerichteten Produzenten von Gütern oder Dienstleistungen, worin lägen dann aber die Unterschiede die das grundsätzlich Andere ausmachen würden? Und die es hier zu berücksichtigen gälte. Auch wenn die Antwort auf diese Frage nicht unmittelbar auf der Hand liegen mag, versuchen wir es. Die im Folgenden genannten Quellen sind dabei in besonderer Weise eingeflossen:

- Die Studie von O`Mohaney, Adams (2009) zum Thema: „Critical Exploring Business Engagement in Academia: The Case of the UK Consulting Industry“ 2009;
- die Untersuchung von Lünendonk (2009) über „Performance von Managementberatungsunternehmen – Ausgangsposition der Managementberater vor der Rezession“; sowie
- Dokumentierte Einschätzungen und Befunde von KollegInnen zu den Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmensberatern (vgl. Wimmer).

Bei allen drei Zugänge wird als Grundlage von Schlussfolgerungen die Entwicklung der vergangenen Dekade beobachtet und dies immer auch mit einem besonderen Fokus auf die aktuellen rezessionsartigen Entwicklungen in der Unternehmensberatung. Dabei werden immer auch Beratungsunternehmen und „Nicht-Beratungsunternehmen“ miteinander verglichen.

Um die wichtigsten Ergebnisse vorweg zu nehmen: Untersucht man die (ziffernmäßigen) Entwicklungen von Wirtschaftsdaten, sowie qualitative Fragen, etwa nach einer übergeordneten „Agenda“, nach den „Herausforderungen“ denen sich die beobachteten Organisationen, privatwirtschaftlich operierende Produzenten von Gütern und Dienstleistungen auf der einen Seite, sowie Beratungsunternehmen auf der anderen Seite, während der vergangenen 10 Jahre zu stellen hatten, zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung. Ebenfalls eine hohe Übereinstimmung zeigt sich dabei hinsichtlich der Frage wie Beratungsunternehmen und die Unternehmen ihrer Klienten „zu neuen Ideen kommen“. Zumindest soweit sich das zwischen Beratern und ihren Klienten sinnvoll feststellen lässt.

## 2. Parallelitäten in den Entwicklungen von Unternehmen und Unternehmensberatungen zwischen 2001 und 2009

### 1. Parallelität bei den „Ziffern“:

Die Wirtschaftsdaten zwischen ausgewählten Industrieunternehmen und einem Sample internationaler und deutscher Beratungsunternehmen zeigen eine hohe Entwicklungsübereinstimmung. Unterschiede zeigen sich nur in der Art und Weise wie in beiden Unternehmenstypen auf rezessive Entwicklungen reagiert wird („Reagibilität“, siehe unten). Die dabei angestellten Vergleiche beziehen sich im Wesentlichen auf:

- Wachstumskennziffern (Lünendonk 2009, BDU 2003)
- Verhältnis von Wachstum zu Personalwachstum (Lünendonk, s.o.)
- Reagibilitätpotentiale im Branchenvergleich (Lünendonk, s.o.)
- Umsatzrückgänge (Lünendonk, s.o., BDU, s.o., Wimmer, s.o.)

### 2. Parallelität in der strukturellen Entwicklung (O`Mohaney, Adams 2009):

- Zunehmender Wettbewerb,
- strukturelle Konsolidierung durch Fokussierung auf Kernkompetenzen, dabei insbesondere Durchführung von Outsourcings, Mergers und Akquisitionen,
- Globalisierung des Geschäfts; insbesondere auch durch das Einrichten dezentraler Geschäftseinheiten und Töchter, und zwar weltweit.

### 3. Entwicklungen bei den eigenen Kunden (O`Mohaney, Adams, s.o.):

- Es wurde im beobachteten Zeitraum immer wichtiger den Kunden, in einer für sie nachvollziehbaren Weise, den Wert zu beschreiben der sich für sie aus der Inanspruchnahme der angebotenen Dienstleistung ergeben wird. Und dies schon vor dem Abschluss des Geschäftes.
- Kunden stellen zunehmend Fragen nach Implementier-, bzw. Umsetzbarkeit von Projekten. Die Bereitschaft der Kunden „unausgeproben“ Lösungen, die sich eventuell noch nicht nachweislich bewährt haben, deren Auswirkungen gegebenenfalls schwer abschätzbar sind, zu beauftragen oder einzukaufen hat abgenommen. Kunden nehmen diesbezüglich immer weniger Risiko in Kauf.
- Es entwickelt sich, wo immer das möglich erscheint, eine Tendenz zu ergebnisabhängigen Bezahlungsmodalitäten (Prämien, Bon, etc.). Das heißt konkret dass Kunden konkret verlangen dass die Ergebnisse einer eingekauften Dienstleistung, erfolgsorientiert, quantitativ beschrieben wird um sie dann dementsprechend auch erfolgsabhängig abzugelten. Oft auch bei Dienstleistungen bei denen sich ein solches Vorhaben vorerst kaum möglich erscheint. Z.B. bei Personalentwicklungsmaßnahmen deren Erfolg quantitativ zu bewerten.
- Professionelles Procurement. Und insbesondere im Zusammenhang damit auch eine
- Standardisierung bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen

Hypothese 1:

**Die Unternehmensberatung berät nicht nur die Wirtschaft sie ist Wirtschaft!**

### 3. Woher nehmen die Unternehmensberater ihre Beratungsideen, wie gehen sie damit um, was machen ihre Klienten damit?

Seit dem Beginn der wirtschaftlichen Wiederaufbauphase nach dem zweiten Weltkrieg zeigt sich in etwa folgendes Bild (vgl. auch O`Mahoney, Adams ,s.o.)

1. Die großen konzeptiven „Renner“ des Beratungsgeschäftes (alphabetisch geordnet) waren:

- Balanced Score Card, BSC
- Business Process Reengineering, BPR
- Change Management
- E-business
- Kernkompetenzen / Outsourcing / M&A
- Lean Management
- Management by Objectives, MbO
- Total Quality Management, TQM

2. Unternehmensberater sind, was die konzeptiven Grundlagen der von ihnen angebotenen Dienstleistungen anlangt, nicht per se kreativ. Sie sind dabei auf die „Bereitstellung“ „großer Konzepte“ durch business-nah „aufgestellte“ - im wesentlichen anglikanische - Wissenschaftseinrichtungen angewiesen. Es ist eine der wesentlichen Kernkompetenzen von Unternehmensberatern solche Konzepte aufzugreifen, sie anwendungsorientiert zu reformulieren, um sie dann in dieser aufbereiteten Form, im Rahmen ihrer Beratungsaufträge, zu ihren Klienten zu transportieren. Im Zusammenhang mit dem Transfer dieser Managementkonzepte in die Unternehmen und zu den entsprechenden Unternehmenskern ideologisieren sie ( im Sinne von: „was wir euch vorschlagen ist das Richtige,“) zuerst sich selbst und dann ihre Kunden (O`Mahoney, Adams, s.o.). Sie tragen dabei wesentlich an einer Uniformierung und Linearisierung der den Unternehmenskern Orientierung gebenden „Mindsets“ bei. Und zwar weltweit!

3. Wichtig erscheint es auch dass alle die oben genannten „Renner“ die Phase der „cash cow“ bereits hinter sich haben. Aus diesem Grund stellt sich derzeit im Beratungsgeschäft weltweit die Frage: „what is the next big thing“ (O`Mahoney, Adams, s.o.).

### 4. Die großen umsatzträchtigen Managementkonzepte der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts, in ihrer zeitlich-inhaltlichen Abhängigkeit und ihre Quellen

Betrachtet man nun die wichtigsten obiger „Verkaufsschlager“ in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Abfolge ergibt sich folgendes Bild:

- Management by Objectives, MbO (P. Drucker, 1954)...SMART
- Total Quality Management, TQM (W. Deming, 1970),...entsprechende Kennziffern und Standards
- Lean Management (Th.Peters, R. Waterman, 1982), ...insbesondere in den Güter produzierenden Bereichen

- Share Holder Value (A. Rappaport, 1986).... Gewinnmaximierung, Eigenkapitalrendite
- Balanced Score Card, BSC (R. Kaplan, D. Norton, 1992), .... über Ziffern aufgebaute Navigationssysteme
- Business Process Reengineering, BPR (M. Hammer, J. Champy, 1993), IT-unterstützte Informationsbasen, Methoden und Systeme
- Change Management (J. Kotter, 1996)
- Kernkompetenzen (C. Prahalad, G. Hamel 1993), .....Outsourcing.... Mergers & Acquisitions
- ?

Inhaltlich betrachtet ergibt sich dabei das Bild einer Kordel, zusammengefügt aus vier um sich selbst gewundenen „roten Fäden“:

1. **Ausrichtung der Unternehmenssteuerung auf überschaubare Zeiträume, mittels ebenso überschaubarer und abgrenzbarer Vorhaben und Zielsetzungen**
2. **Beschreibung des unternehmerischen Geschehens durch ein operationales Set an „mächtigen“ Kategorien**
3. **Quantifizierung dieser Kategorien durch entsprechende Ziffernsysteme, sowie**
4. **Ökonomisierung des so modellierten Unternehmensgeschehens durch effiziente Abläufe und Strukturen die darauf angelegt sind den Shareholdern kurzfristig maximale monetäre Erträge zu sichern.**

Das elementare Entwicklungsprinzip dem dieser kontinuierliche Prozess folgt ist das einer zunehmenden Trivialisierung der Steuerung von Unternehmen und damit des unternehmerischen Geschehens an sich.

Wenn Norbert Röttgens Diagnose: „Die Finanzmarktkrise ist schließlich das Produkt eines Exzesses der Kurzfristigkeit und einer groben Vernachlässigung der Nachhaltigkeit“ gilt (Röttgens, 2009), dann ist dieser Exzess auch ein Exzess der dahinter stehenden Komplexität reduzierenden, kurzfristig sich über Ziffern zu operationalisierenden, Rendite-Konzepte. Dann haben wir als Unternehmensberater selbst, als „Mindsetzer“ unserer Klienten einen erheblichen Beitrag an dieser Krise geleistet.

Hypothese 2:

**Die Unternehmensberater haben in ihrer Funktion als „Konzept-Einflüsterer“, als Bereitsteller einer Steuerungsfachsprache und Steuerungsideologie für die Unternehmenslenker, die Krise mit verursacht.**

Stimmen zu „Konzept-Einflüsterer“:

Tom Peters:

*„Schauen sie sich die Organisation von großen Beratungsunternehmen an, die ausschließliche Projekte abwickeln. Dies wird auch mehr und mehr die zukünftige Organisation anderer Unternehmen sein“ (in Management Week ; zitiert nach Hans Peter Fischer, Institut für angewandte Kreativität, Mercedes Benz AG, 1991)*

Vereinigung der europäischen Unternehmensberatungsverbände FEACO (2007/2008):

*"Im Umbau von einer auf Massenproduktion beruhenden Wirtschaft auf die wissensbasierte Wirtschaft, in der Entwicklung ökonomischer Integration in Europa, der Expansion in Central and Eastern European Countries und letztlich der Globalisierung spielt Management Consulting eine essentielle Rolle in der Transformation von Unternehmen und Volkswirtschaften" (FEACO 2007/2008, Vorwort).*

Stimmen zu „die Krise mit verursacht“:

Interview mit Thomas Baumgartner, McKinsey & Company, in "Die Presse", Wien (2009):

*Die Presse: „Die Art und Weise, wie in der Finanzbranche Geschäfte gemacht werden, hat sich seit Ausbruch der Krise nicht wesentlich verändert. Mc Kinsey hat fast alle großen Unternehmen beraten. Inwiefern tragen Berater Mitschuld an der Krise?“*

*Baumgartner: „....Es gibt natürlich auch Fälle, in denen wir bei Klienten Entwicklungen bemerkt haben, die nicht nachhaltig waren. Ob wir das stellenweise vehementer hätten sagen sollen, ist eine andere Frage. „Berater werden oft als Reibebaum benutzt.....“*

Peter Heintel, Philosoph und Berater (2009):

*„Viele Top-Manager fühlen sich nicht mehr für ihre Organisationen verantwortlich, sondern für die kurzfristigen Bewegungen des Aktienkurses. Und das ist ungesund....“*

Hypothese 3:

**Durch die ideologische Parallelisierung werfen die Unternehmensberatungen und die Kundenorganisationen dieselben Schlagschatten. Gleiche sehen Gleiches und sehen Gleiches nicht!**

Stimmen dazu

Burkhard Schwenker , Vorstandsvorsitzender Roland Berger Strategy Consultants (2009): (s.o.):

*„...die Kapitalmarktrendite hat eine zu große Rolle gespielt...die langfristigen Faktoren (die richtigen Produkte, Kunden, Mitarbeiter..) wurden zu wenig beachtet.“  
Oder : „Über Zahlen und Strukturen kann heute keine Sicherheit mehr gegeben werden, dazu ändern sie sich zu schnell.....wir haben keine Zahlen mehr die uns eine Richtung geben können...“*

Hand in Hand mit diesen Entwicklungen erodiert die gesellschaftliche Reputation von Unternehmensberatung.

Hypothese 4:

**Die „Opfer“ der „Einflüsterung“ haben dann – im Sinne eines „Ätsch-Syndroms“- ihre Freude an einer Postfestum-Beschädigung des gesellschaftlichen Images der „großen Zampanos“**

Stimmen dazu:

O`Mohaney, Adams, (s.o.):

*“The media has always been keen to publicise reported „failures“ of consultancy projects, especially in the public sector. Recent books titles have exploited this hype presenting consultants as unethical, profligate and expensive. Some stakeholders feared that this type of coverage not only impacted clients but also diminished the number of potential recruits for the industry (S. 11)”.*

Die Zeit (30.12.2009):

*2000 – 2009: Was wir so schnell nicht mehr sehen, schmecken, riechen, fühlen und hören wollen:.... „Unternehmensberater, die den Renditewahn bis in die letzten anständigen Winkel tragen, weg mit ihnen!“*

Thomas Baumgartner (s.o.):

„Berater werden oft als Reibebaum benutzt“

## 5. Notwendige Differenzierungen

Auf einer „tieferen Flughöhe“ zeigt sich ein differenzierteres Bild. Hinter einem im Großen und Ganzen durchgängig aufgetretenen Rückgang bei den Unternehmensberaterumsätzen (ca. 25 %) zeigen sich – folgt man den Berichten - bei genauerem Hinsehen, bei unterschiedlichen Unternehmensberatern, erhebliche Unterschiede betreffend konkretem Ausmaß und Dauer dieses Rückgangs. Die massivsten Umsatzrückgänge ergeben sich bei ausbildungs-, investitions- und rationalisierungsnahen standardisierten advisingorientierten Beratungsprodukten (IT-Projekte, Marketing- und Werbeaktivitäten, Restrukturierungen, Business Prozess Reengineering). Hier sind die Einbrüche erheblich. Eine Ausnahme besteht vermutlich dort wo Unternehmen im Windschatten der Krise ihre unerledigten HR-Hausaufgaben erledigen. Aber auch das findet derzeit vermutlich mit geringfügiger externer Unterstützung statt. Die Konzepte dafür liegen ja schon längst in den Schubladen.

Anders gestaltet sich die Situation offensichtlich bei den Anbietern reflexiver qualitativer Counseling-Produkte, z.B. Organisation von „Lageräumen“, Erarbeiten

qualitativer Szenarien.... (vgl.Exner, Kötter, Schober/ Ehmer, B.Schwenker 2009). Beide Beobachtungen decken sich mit meinen eigenen Erfahrungen. Schon für die „Wirtschaftsdelle“ in 2001/2002 haben die verfügbaren quantitativen Daten dieses Bild gezeigt (BDU 2004).

Eine Stimme dazu:

Herbert Schober-Ehmer u. Susanne Ehmer, GründerInnen und PartnerInnen  
Schober-Ehmer Consulting:  
*„Krisen eröffnen die Chance, vom Planungsparadigma der Steuerung zum Paradigma „Erkenne die Potenziale der Situation“ zu wechseln“* (vgl. auch Königswieser, Schulte-Derne)

All die Versuche der letzten Monate sich mit besonderen jetzt aus dem Boden gestampften, auf die Krise bezogenen, Angeboten im Sinne von „ was sie jetzt brauchen.....“ Aufträge zu verschaffen sind kontraproduktiv. Ich glaube dass man damit weniger akquiriert als die eigene Reputation als Berater schädigt. Was jetzt – im Sinne von Akquisitionspotential – hilft, ist eine aus einer langen vertrauensvollen Zusammenarbeit erwachsene stabile Kundenbeziehung. Wer jetzt aber einem guten Kunden mit besonderen Konditionen entgegen kommt, ihm zeigt, dass er bereit ist die Krise mit ihm gemeinsam zu „schultern“, investiert auch in seine eigene Zukunft.

Hypothese 5:

**Die Dienstleistungen der Fachexperten („Adviser“), die ohne Bezug zu einer konkreten Person realisiert werden können, die zudem oft in einer inhaltlichen Nähe zu Investitionen, Restrukturierungen, Rationalisierung und Renditesteigerung stehen, sind in der Krise schwer zu verkaufen. Demgegenüber sind die reflexiven, qualitativen Dienstleistungen der Prozessexperten („Counselor“), im Vergleich dazu, eher „krisensicher“. Vor allem dann, wenn sie von einer konkreten Person erbracht wird, zu der eine vertrauensvolle Beziehung besteht.**

## **6. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus all dem ziehen, was werden die Unternehmensberater daraus lernen, was nicht?**

Wie bilanzieren die Fachexperten („Adviser“) die aktuellen Krisenerfahrungen?

- **Wir sind „qua Rolle gut“ und verkaufen ebenfalls „qua Rolle“ die „richtigen“ Produkte.**
- **Eines unserer Produkte heißt: „ Wie führe ich ein Unternehmen richtig“?**
- **Mit personenunabhängigen, standardisierten Produkten lässt sich gutes Geld verdienen**
- **Kein Interesse an einer „Metareflexion“ zur Wirksamkeit unserer Produkte! Im Gegenteil!**

- **Unser zentrales Instrument zur Produktivitätssteuerung ist die Anzahl der eingesetzten Personen. Das gilt auch in Krisen**
- **Unsere Beratungsprodukte haben einen Lebenszyklus**

Wie werden die Fachexperten („Adviser“) diese Bilanz umsetzen?

Hypothese 6:

**Die Fachexperten („Adviser“) werden durch die Krise „durchtauchen“. Während sie das tun werden sie sich möglichst schlank und nachfrageadäquat aufstellen um darauf vorbereitet zu sein ihr Geschäft, nach der Krise, in gewohnter Weise weiter zu betreiben.**

**Eines der neuen Produkte wird „Resilienz“ heißen.**

*"Resilience is the property of a material to absorb energy when it is deformed elastically and then, upon unloading to have this energy recovered.... (Wikipedia)"*  
Elastizität, Stabilität, Nachgiebigkeit, Spannkraft etc. (AJ). (vgl. auch Welter-Enderlin 2010)

Stimmen dazu:

Rudolf Wimmer, Gründer und Partner osb International Consulting:

*„.....Die wesentliche Frage lautet für mich allerdings: Lernen Berater aus der aktuellen Wirtschaftskrise? Hier fällt meine Antwort sehr skeptisch aus. Berater agieren in einer Branche (bzw. in einer Profession), in der es vor allem darauf ankommt, sich als kompetent zu zeigen (sich selbst gegenüber wie auch im eigenen Umfeld). Deshalb ist davon auszugehen, dass Berater die jetzige Krise konsequent dazu nutzen, sich primär in ihrer eigenen geschichtlich gewachsenen Leistungsfähigkeit zu bestätigen. Sie werden im beobachtbaren Umgang der Organisationen mit der Krise eine Vielzahl von Anhaltspunkten entdecken, die ein weiteres Mal verdeutlichen, warum sie gerade mit ihrem jetzigen Kompetenzprofil mehr den je als Berater gebraucht werden. Insofern nutzen Berater die Probleme ihrer Kunden normalerweise zur Bestätigung des eigenen Nichtlernens. Warum sollte es diesmal anders sein.....man wird sehen“.*

Anonymus, Senior Consultant bei einem der weltweit agierenden „big three“ Consultants:

*„Es ist nicht gelungen einen Musterbruch im eigenen Verhalten herbeizuführen, sondern es hat sich gezeigt, dass in einer Krisensituation quasi automatisch auf bekannte und vertraute Verhaltensmuster zurückgegriffen wird, wie eben die Abwicklung von Kostensenkungsprogrammen. Dabei mehr oder weniger ausgeblendet wurden die kurzfristigen, vor allem aber die langfristigen Auswirkungen dieser Maßnahmen auf das soziale System. Z.B. wie sich zurückbleibende junge Mitarbeiter verhalten, wenn deren langjährige seniore Kollegen, de facto aus Kostengründen, gekündigt werden“.*

Michael Schulte-Derne, Partner C/O/N/E/C/T/A Wiener Schule der Organisationsberatung:

*„Was wir Organisationsberater aus der Krise lernen können: das Thema Nachhaltigkeit (wieder?) in den Fokus unserer Aufmerksamkeit zu nehmen. Das bedeutet für mich insbesondere die Resilienz und Lernfähigkeit der Organisation zu fördern. ....“*

Axel Exner, Aufsichtsratsvorsitzender Palfinger AG, Gründer und Partner Beratergruppe Neuwaldeg:

*„Eine Prämisse gilt immer: Erhalten der Liquidität hat Priorität! Die Planungssysteme sind flexibel zu halten. Eine hohe Bereitschaft Ausgangsszenarien und daraus abgeleitete (auch Grundsatz-) Entscheidungen wieder zu verändern ist unabdingbar, wenngleich oft sehr schwierig: z.B. Jahresplanungen durch rollierende Quartalsplanungen, ev. sogar Monatsplanungen zu ersetzen....“*

## 7. Persönliche Orientierungen

Im Vergleich mit der Situation in der sich im Augenblick viele Unternehmen unserer Kunden befinden ist das Ausmaß in dem Kredite „bedient“ werden müssen in der Unternehmensberatung aus strukturellen Gründen gering. Insofern sind unsere derzeitigen Umsatzrückgänge (im Schnitt wohl etwa 25 %) durch Verdienstrücknahmen der Berater „relativ leicht“ zu bewältigen!

Welche Bilanz- und Umsetzungsmuster schlagen sich die Counselor selbst vor?

**„Unsere „bevorzugte Situation“ macht es uns möglich die Früchte vieler guten Jahre zu nützen, uns „zurückzulehnen“, „Distanz zu gewinnen“, um in angemessener Gelassenheit persönliche Schlussfolgerungen zu ziehen. Dabei bleibt noch ausreichend Zeit, darauf aufbauend, den eigenen professionellen Kontext, das eigene professionelle Selbstverständnis und das eigene Unternehmen für die auf uns zukommenden unübersichtlichen Zeiten fit zu machen.**

**„Und dies in angebrachter Bescheidenheit.....“**

Eine Stimme dazu:

Wolfgang Loos, Gründer und Partner Beratungssozietät Lanzendorfer, Loos, Stadelmann:

*„Was bleibt für Berater? Einsichtsvolle Demut, Hinnahme der alten Erkenntnis Gandhis, „dass wir aus der Geschichte nur lernen können, dass wir aus der Geschichte nichts lernen“. Man erinnere sich: Die Internet-Blase ist gerade mal 10 Jahre her. Was nützen könnte ist wohl eine gewisse Gelassenheit ohne Resignation angesichts dieser repetitiven menschlichen Narretei. Der Verzicht auf Machbarkeit heißt ja nicht, das Aufklären bleiben zu lassen....“*

## 8. Nachhaltigkeit in der Beratung

Wenn die Finanzmarktkrise, als eine aktuelle Entwicklung des Systems Wirtschaft „das Ergebnis einer groben Verletzung der Nachhaltigkeit darstellt (Röttgen, s.o.)“ und die Entwicklung dieses Systems Wirtschaft sich nur als „CoCreation“ unterschiedlichster Stakeholder, wohl aber auch der Unternehmensberater, verstehen lässt, wieweit gilt dann der neuerdings immer wieder erhobene Anspruch nach „nachhaltigem Wirtschaften“ auch für uns Berater? Ich will abschließend auch dieser Frage nachzuspüren (vgl. Janes, Prammer 2010):

Nachhaltigkeit verstanden als „Entwicklung zukunftsfähig machen“ heißt, „dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können (Brundtland 1987).“

Die zweifellos suggestive Kraft dieser Definition stammt auch aus der Tatsache, dass ihr Kontext implizit geklärt ist. Wer will denn schon den Sinn der Forderung, uns als „Art“ auf dieser unserer Erde gefälligst so zu verhalten, dass wir deren und damit wohl auch unser Überleben zu sichern haben, ernsthaft in Frage stellen?

Anders ist jedoch im Kontext professioneller Beratung der Kontext einer Forderung, „Beratung möge nachhaltig sein“, äußerst unklar!

Auch wenn man relativ schnell, sozusagen aufs erste Hinschauen, akzeptieren mag, dass eine erste Übersetzung der Brundtland-Definition bedeuten könnte, dass Nachhaltigkeit in der Beratung verlangen muss, dass „Lösungen auch dann noch halten wenn die Berater weg sind“, bringt ein zweiter Blick auf die Nachhaltigkeitsfrage eine ganze Reihe, aufs erste ungelöster Kontextfragen ans Licht.

Für wen gilt hier, im Kontext professioneller Beratung, der „Zukunftsfähigkeitsanspruch“?

- Für den meine Beratung in Anspruch nehmenden Manager?,
- für dessen Firma?
- für das Umfeld seiner Firma?,
- für mich als Berater selbst?

Oder allgemeiner formuliert: „Könnten wir als Unternehmensberater unseren Job nachhaltiger gestalten als wir es bislang offensichtlich gemacht haben“?

Wir könnten zuallererst lernen, dass Nachhaltigkeit in der Beratung ein bewusst zu entscheidendes Konstrukt ist. Oft in einem Spannungsfeld zwischen einer Orientierung an der Stabilität eines Systems und den kurzfristig orientierten Veränderungsinteressen unserer Auftraggeber (vgl. Janes, Prammer, Schulte-Derne 2010). Wir selbst steuern das Niveau an Nachhaltigkeit unserer Beratungsdienstleistung durch die Anzahl der relevanten Umwelten denen wir im entsprechenden Entwicklungsprozess „Sprache verleihen“ mit. Um an den obigen Beispielen anzuschließen liegt es letztlich immer an uns selbst ob wir, und in welchem Ausmaß, im Zuge der Ausübung unserer Beratungsarbeit

- etwa nur unserem personellen Auftraggeber,
- oder auch seinem gesamten Unternehmen,
- oder auch dem physischen, wirtschaftlichen, sozialen, politischen Umfeld in dem dieses seine Geschäfte macht,
- oder nur unseren ureigensten ökonomischen Auftragnehmerinteressen „Sprache verleihen“ wollen.

Prinzipiell könnten wir „mit der Taschenlampe immer ein bisschen weiter voraus leuchten“ als es unseren Kunden, bzw. uns, ökonomisch betrachtet fürs erste lieb sein mag. Beratung würde dann wohl auf einem Grat zwischen Irritation und Ablehnung operieren! Damit könnten wir immer wieder versuchen zu einer besseren Umweltpassung und damit zu einer zukunftsfähigeren Wirkung unserer Dienstleistungen beizutragen.

Zudem es immer auch Manager geben wird die daran interessiert sind, Berater „einzukaufen“ „...die auch selbst dazu beitragen „die Symmetrie zwischen sich und den Auftraggebern zu schützen und zu wahren (Schulte-Derne). Wir könnten als Berater wieder stärker lernen, nicht zu früh, bzw. überhaupt nicht Unterwerfungsangebote zu machen. Dadurch könnte es uns gelingen - sicherlich in einem begrenzten Ausmaß, aber eben doch - zu einer „Reflexionsfähigkeit“ des Beratungssystems beitragen. Ein so funktionierendes, reflexives Beratungssystem könnte dazu beitragen den „Systemschlagschatten“ einer zu beratenden Organisation, oder eines bestimmten Managementverhaltens, auszuleuchten! Das erschiene mir als „der“ Königsweg zur Zukunftsfähigkeit von Beratungsdienstleistungen.

Wenn wir jedoch an diesem Punkt den Konjunktiv verlassen, landen wir sprachlich „jeder bei sich selbst“, respektive bei der eigenen, zutiefst persönlichen, pragmatischen Motivbasis : „mache ich es oder mache ich es nicht?“ In einem ähnlichen Kontext schlägt Ludwig Adamovich (in Sebastian Schuh 2009, S. 385) vor Fragen wie sie auch hier aufgetreten sind auf eine einzige zu reduzieren, nämlich: „wie viel Egoismus ist zulässig?“

Stimmen dazu:

Wolfgang Kötter,

Gründer und Partner GITTA GmbH, Organisationsberatung, Berlin:

„Die Fragen, welche aussichtsreichen Möglichkeiten zur Intervention wir als Berater in dieser Krisen-Konstellation überhaupt haben, wie weit unsere Aufträge als Organisationsberater, Supervisoren, Coaches und Trainer überhaupt in dieser Hinsicht belastbar sind und wie wir im Spannungsfeld zwischen Organisationsinteresse, unterschiedlichen Partialinteressen und beraterischer Professionalität unser Bestes tun bzw. die Qualität von Beratung gewährleisten können, scheinen mir nur von Fall zu Fall beantwortbar zu sein – eine Situation, die große Herausforderungen (und Lernchancen) für uns Berater bietet“.

Joana Krizanits, Beraterin Wien, Kooperationspartnerin Beratergruppe Neuwaldegg:  
*„Was Berater lernen können durch die Krise:*

- *mehr gesellschaftlichen Weitblick und politische Verantwortung, die den Auswirkungen ihrer Arbeit angemessen ist,*
- *mehr Kenntnisse über generelle volkswirtschaftliche Zusammenhänge und über die gesellschaftlichen Funktionssysteme,*
- *Verständnis für die Vielfalt von Organisationen in allen Funktionssystemen und angemessenen Ansätze dieses zu entwickeln - statt unreflektiert die Wirtschaftsorganisation als Maßstab für organisationale Professionalisierung anzulegen“.*

Peter Heintel (s.o.):

*„Unternehmer wie Berater haben in dieser (Krisen-, A.J.) Situation eine ähnliche Aufgabe: Aus der Neigung zu kollektiver Depression und Hysterie, der Verführung zu alten Reaktionsformen herauszuführen, die alte Systemfixierung durch Perspektivenwechsel aufzulockern. Dieser „Wiedergewinn“ von Freiheit mag vielleicht auch den Mut für neue Versuche stärken und dann erst Krisen als Chance wahrnehmen lassen. Derzeit scheint diese oft gehörte Wendung eher der Selbstberuhigung zu dienen, als Auswege identifizieren zu lassen. Die Chance der gesellschaftlichen Systeme bestünde aber aller Wahrscheinlichkeit gerade darin, am notwendigen Umbau unserer globalen Gesellschaft zu arbeiten, ihren Beitrag dabei zu identifizieren. Innenpolitik ist das eine, Außenpolitik das andere. Auch Unternehmen brauchen gegenseitig sich stützende Solidaritäten, sollten die Einflüsse auf die internationale Wirtschaftspolitik nicht den Finanzmärkten oder modelltreuen Ökonomen überlassen“.*

Dalai Lama (in: Dalai Lama, van den Muyzenberg 2008, S. 49):

*„...die meisten Herrscher wollen reich sein und von anderen bewundert und verehrt werden. Handeln sie auf dem Weg dahin nicht mit moralischer Zurückhaltung, gerät ihr Reich in Schwierigkeiten. Deshalb sprechen wir nicht von „Disziplin“ sondern von „ethischer Disziplin“ ..... es ist nicht hinnehmbar, dass ein Vorstandsvorsitzender Reichtümer anhäuft, während das Unternehmen in den Konkurs schlittert, die Aktionäre ihre Ersparnis und die Arbeitnehmer ihre Arbeitsplätze verlieren“.*

Hypothese 7:

**Die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit von Beratungsdienstleistungen konfrontiert uns mit unseren persönlichen ökonomischen und sozialen Orientierungen.**

**Nachdem aber diese Orientierungen nicht nur Denkleistungen, sondern „Denk-Fühl-Verhaltensmuster“ sind, kann der Wechsel eines solchen Musters auch Freude machen...**

Eine Stimme dazu:

Stefan Klein (in „Die Zeit“, 22.Dez. 2009, S.19)

*„Altruismus und Egoismus galten von jeher als unvereinbare Gegenpole des menschlichen Handelns. Im Lichte der neuen Erkenntnisse aber stellt sich heraus, wie sehr beide einander bedingen und brauchen. Wenn Altruisten die eigenen Interessen vergessen, gehen sie unter; reine Egoisten allerdings sind auch in der Regel nicht lange erfolgreich. Darum würde man den menschlichen Empfindungen und fast allen Handlungen nicht gerecht, erklärte man sie allein durch Eigennutz oder aber ausschließlich durch die Sorge um andere. Oft ist nicht einmal klar auszumachen, wo die eigenen Belange aufhören und fremde beginnen. „Mitgefühl ist weder altruistisch noch eigennützig“, so hat es der amerikanische Neuroökonom Paul Zak formuliert. „In Wirklichkeit zeigt diese Regung, wie sehr wir gelegentlich die Bedeutung des Individuums überschätzen“ (Klein 2009)*

## 9. Quellenangaben:

Die folgend genannten Kolleginnen und Kollegen haben anlässlich dieser Veranstaltung über eigene Erfahrungen und Sichtweisen zum Umgang von Beratern mit der aktuellen Wirtschaftskrise Texte geschrieben und mir diese zur Verfügung gestellt. Vieles davon konnte ich im obigen Text einarbeiten (siehe dort die jeweiligen Quellenhinweise)

Ich bedanke mich dafür ganz herzlich!

### **Anonymus**

Senior Consultant einer der global operierenden „big three“ Consulter

### **Axel Exner**

Aufsichtsrats-Vorsitzender Palfinger AG, Gründer und Partner der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien

### **Peter Heintel**

Universitätsprofessor und Organisationsberater, Gründer des Vereins zur Verzögerung der Zeit, Klagenfurt

### **Roswita Königswieser**

Gründerin und Partnerin Königswieser Network Systemische Beratung und Entwicklung GmbH, Wien

### **Wolfgang Kötter**

Gründer und Partner GITTA GmbH, Organisationsberatung, Berlin

### **Joana Krizanits**

Gründerin und Gesellschafterin Unternehmensentwicklung GmbH, Wien

### **Wolfgang Looss**

Gründer und Partner Beratungssozietät Lanzendorfer, Looss, Stadelmann, Frankfurt

### **Herbert Schober-Ehmer, Susanne Ehmer**

GründerInnen und PartnerInnen Schober-Ehmer Consulting, Kassel

### **Michael Schulte-Derne**

Partner C/O/N/E/C/T/A GmbH Wiener Schule der Organisationsberatung, Wien

### **Wimmer, Rudolf**

Universitätsprofessor, Gründer und Partner OSB International Consulting, Wien

## 10. Verwendete Literatur:

Baumgartner, T.: „Berater werden oft als Reibebaum benutzt“, Interview, in: „Die Presse)

Brundtland, G.H. (1987): „Our Common Future“, World Commission on Environment and Development, Genf (Vereinte Nationen)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2004): „Der Unternehmensberatungsmarkt 2003“, o.O. (BDU)

Dalai Lama, van den Muyzenberg, Laurens (2008): Führen, Gestalten, Bewegen – Werte und Weisheit für eine globalisierte Welt, Frankfurt/New York (Campus)

Die Zeit, Nr.1. 30.Dez. 2009, Titelblatt

European Federation of Management Consultancies Associations EFMCA (2008): EFMCA 2007/2008, Vorwort, Brüssel (EFMCA)

Heintel, P. (2009): Die gegenwärtige Krise ist in erster Linie ein Zeitphänomen, Interview, in: Personal Manager 6/2009

Janes, A., Prammer, K. (2010): Nachhaltigkeit in der Beratung, unveröffentlichtes Manuskript, Wien (Conecta)

Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M. (2010): Stabilitätsmanagement, unveröffentlichtes Manuskript, Wien (Conecta)

Klein, S.: Wie kommt das Gute in die Welt. In: „Die Zeit“, Nr. 53, 22.Dez. 2009

Lünendonk, Thomas, u.a. (2009): Performance von Managementberatungsunternehmen – Ausgangsposition der Managementberater vor der Rezession, Kaufbeuren (Lünendonk)

O`Mahoney, J., Adams, R. (2009): Critical Exploring Business Engagement in Academia: The Case of the UK Consulting Industry, 4<sup>th</sup> International Conference of Academy of Management-Management Consulting Division, Vienna

Peters, T (1991): zitiert nach Fischer, H.P., Institut für angewandte Kreativität, Mercedes Benz AG

Röttgen, N.: „Wir werden sonst nicht überleben“, in: „Die Zeit“, Nr.47, 12. Nov. 2009

Schuh, S. (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich gut zu sein? – Praktiker Perspektiven, in: Schmidt,S., Tropp,J. (Hrsg), Köln (Herbert von Halem)

Schwenker, B.: „Dieses Jahr vergisst Keiner“, Interview, in : “Die Zeit“, Nr. 48, 19.Dez. 2009

Welter-Enderlin, R. (2010): Resilienz und Krisenkompetenz, Heidelberg (Carl Auer)