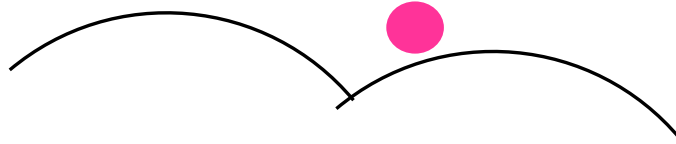


Pink Albatros



Meisterstück

Inhaltsverzeichnis

Ishikawa der Veränderungsarbeit	Seite 4
Meta-Projekt-Schema	Seite 5
Hypothesen	Seite 6
Kapitel I	Seite 7
Professionelle Beratung zw. Expertise und Prozess beginnt bereits vor der Beratung	
1. Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung	
2. Kundentypologien - Zum Erkennen von Differenzen und Ankopplungsmöglichkeiten	
3. Versuch einer Darstellung der Anschlussfähigkeit zwischen verschiedenen RollenträgerInnen	
Kapitel II	Seite 17
Das Beratungssystem	
1. Beitrag des BS zur Veränderung	
2. Attributierungen von Experten- und Prozessberatungsrollen	
3. Experten- und Prozessberatungsrollen als methodischer Ansatz im Beratungsalltag	
4. Erfolgsfaktoren der Expertenberatung	
5. Funktionen von Beratung aus Kundensicht	
6. Methodik der Beratung	
7. Unternehmerisches Modell des BS	
8. Geschäftsmodell der Beratungsfirma / Einfluss des Geschäftsmodells auf die Beratung	
9. Wirtschaftliche Abhängigkeit des BS vom KS	
10. Interne Gewinnverteilungs-/Bonussysteme	
11. Umgang mit Interessenkonflikten/Ethik	
12. BeraterInnen: Kenntnisse und Fähigkeiten / Ausbildungsinhalte / Persönlichkeiten	
Kapitel III	Seite 26
Auf der Suche nach der nachhaltigen Veränderung	
Integration von Fach- und Prozessberatungsrollen am Beispiel von: Wissen, Erkennen und Verstehen	
1. Wissen ist Ressource Nr.1	
2. Erkennen führt zu mehr als Wissen	
3. Erkennen führt zu Verstehen	
4. Wie Verstehen entsteht	
5. Wie Verstehen in Unternehmen entsteht	
6. Wie sich Verstehen erleichtern lässt	
7. Wie sich Verstehen in Unternehmen erleichtern lässt	
8. Die Spirale des Verstehens	
9. Knowledge-Management	
10. The Knowledge-Creating Company	

11. Nachhaltige Veränderung und Vielfalt (Diversity)
12. Männlichkeiten und Weiblichkeiten (Gender Mainstreaming)

Kapitel IV

Seite 34

Dimensionen – Gender – Diversity

Change Projekte werden über 5 Dimensionen gestaltet und gesteuert

1. Die fünf Dimensionen
2. Fach- und Prozessberatung

BeraterInnen brauchen Gender- und Diversity-Kompetenz

3. Nachhaltigkeit und Gender
4. Gendergerechte Sprache
5. Frauen und Männer im Team
6. Genderbewusstsein im Beratungsprozess
7. Genderkompetenz als Basis für Diversity
8. Qualifikation von BeraterInnen

Kapitel V

Seite 44

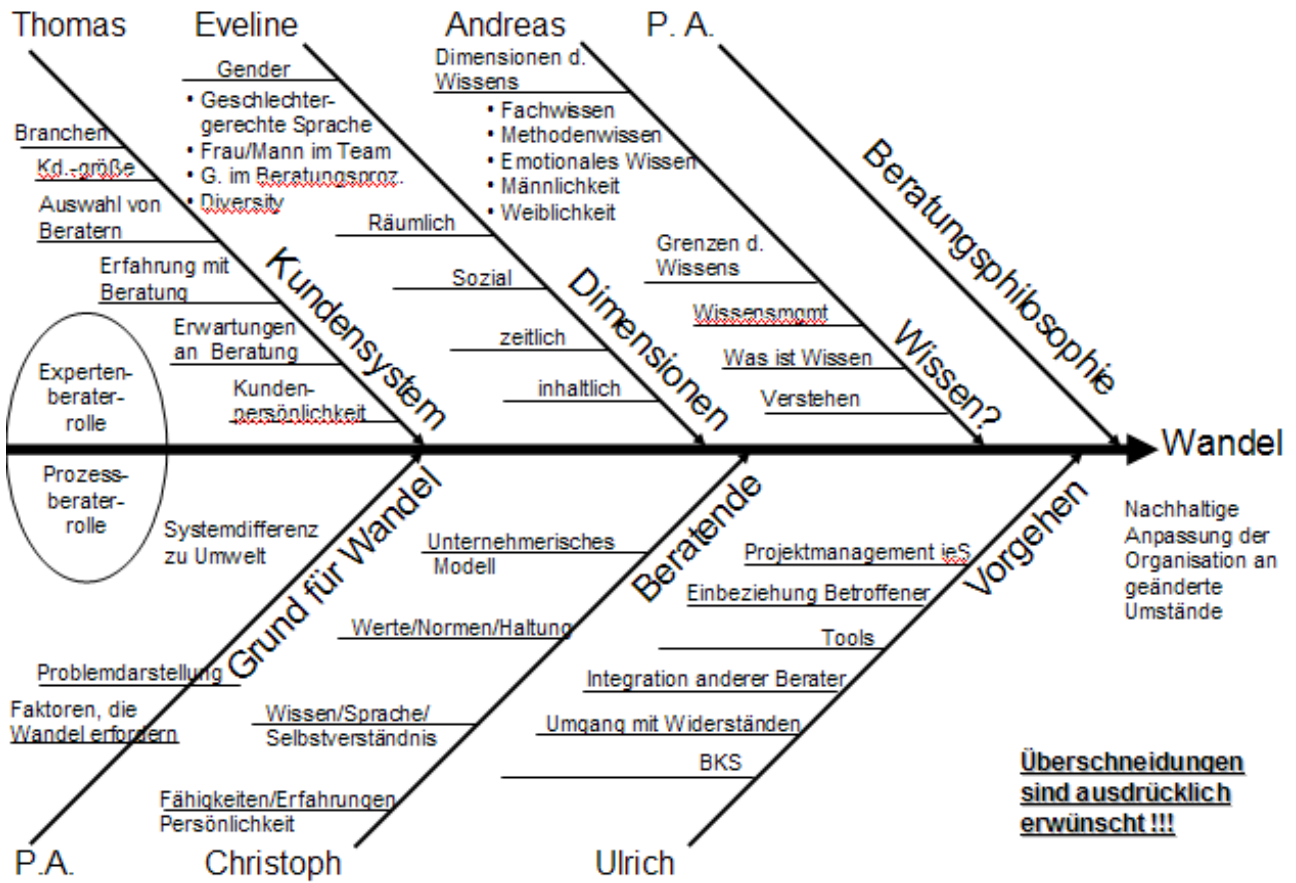
Meta-Rationalität zur Integration von Fach- und Prozessberatung zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen

1. Grundlagen der Meta-Rationalität
2. Meta-Haltung
3. Meta-Projektmodell
4. Vorgehensmodell für einen integrierten Beratungsprozess

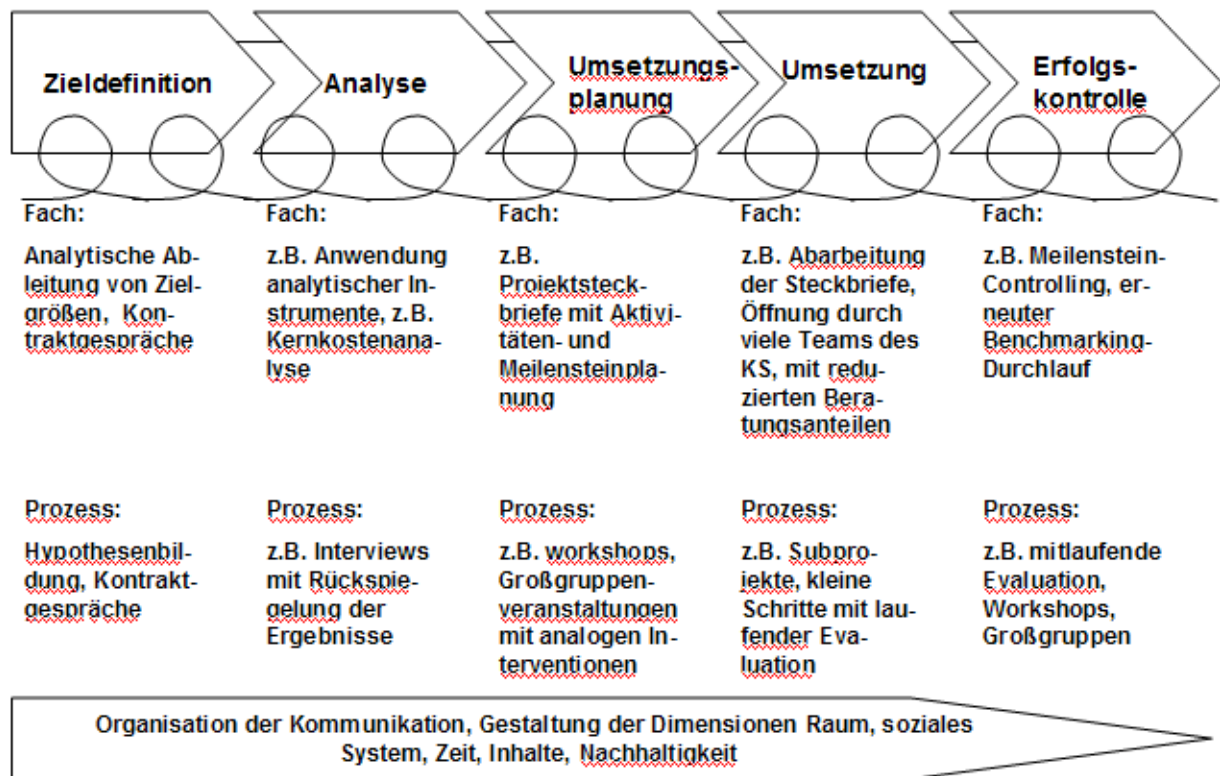
Anhang

Literaturverzeichnis

Seite 49



Meta-Projekt-Schema



Die jeweiligen Rollen weisen spezifische Stärken auf

Fachberatungsrolle	Prozessberatungsrolle
<ul style="list-style-type: none"> ➤ strukturelle Eckdaten (z.B. in externer Sicht: Marktposition, relative Branchenposition, in interner Sicht: Geschäftsprozesse, performance der Organisation) eines Unternehmens werden nachvollziehbar abgeleitet ➤ Der Vergleich mit ähnlich strukturierten Daten anderer Unternehmen ist prinzipiell möglich und schafft damit faktenorientiertes Lernen im KS ➤ Methodenkompetenz erlaubt kurze Projektdurchlaufzeiten, klare Meilensteinplanung und damit Transparenz für die EntscheiderInnen ➤ Teamsitzungen sind (auf der Sachebene) sehr strukturiert und zeitlich effizient, da in „Präsentationsstrukturen hineingearbeitet“ wird 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ermöglicht dem KS die eigene Veränderung zu gestalten und dabei die (latenten) Chancen und Widerstände zu betrachten ➤ Intensive Einbeziehung aller Stakeholder der Organisation und dadurch Chance, den Prozess breit zu verankern ➤ Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit des Systems, gegenseitige Wechselwirkungen (z.B. Bedeutung von Führung für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Systems) werden spürbar ➤ Prozessgestaltung ermöglicht die schrittweise Reduzierung von Unsicherheit und das Lernen neuer Routinen. Deshalb unterstützt diese Rolle das Gelingen von Veränderungsprozessen.

Professionelle Beratung zw. Expertise und Prozess beginnt bereits vor der Beratung

Fach- und Prozessberatung sind Beratungsansätze, die vom Markt abgerufen werden, wobei meist die Fachberatungen starten und die ProzessberatInnen im Anschluss bei der Implementierung bzw. nach fehlgeschlagenen Implementierungsversuchen gerufen werden. So gut wie nie kommen beide ‚Hand-in-Hand‘ zum Einsatz. Verständlich ist, dass seitens der KundInnen Auswahl und Rolle externer Beratungen hinsichtlich Kompetenz und erwartetem Beitrag zum anstehenden Beratungsprojekte differiert. Die Frage, weshalb in den Unternehmen trotz teils heftiger Kritik und erheblichen Kosten in der Regel zunächst an Fachberatungen und erst im weiteren Verlauf an Prozessberatung gedacht wird oder letztlich sogar an einen integrierten Einsatz dieser unterschiedlichen Beratungsrichtungen, soll im folgenden untersucht werden. Die bearbeiteten Inhalte sind:

1. Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung
2. Kundentypologien
3. Der Versuch einer Darstellung der Anschlussfähigkeit zwischen den verschiedenen RollenträgerInnen

1. Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung

In der Studien von H. Meffert¹ werden unterschiedliche Kategorien – in der Bedeutung von oben nach unten abnehmend, wie sie von KlientInnen benannt wurden – zur Inanspruchnahme von Beratung angeboten:

Externe Gründe für Beratung

- ⊗ Marktstagnation/Schrumpfung
- ⊗ Verhalten der WettbewerberInnen
- ⊗ Verhalten der KonsumentInnen
- ⊗ Technologieentwicklung
- ⊗ Verhalten des Handels
- ⊗ Umweltentwicklung
- ⊗ Marktwachstum

Interne Gründe für Beratung

- ⊗ Entscheidungsunterstützung
- ⊗ Fehlendes Know-how
- ⊗ Umorganisation
- ⊗ Personalmangel
- ⊗ Widerstände gegen interne Konzepte
- ⊗ Unternehmenskrisen

¹ H. Meffert, Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme, In DBW, 1990, S. 181 – 197 (Reihe Deutsche Betriebswirtschaft – Unibibliothek)
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Während die externen Gründe als Auslöser für Aktionen auf Seite des Managements gewertet werden können, könnten die internen Gründe Rückschlüsse auf den zu wählende Beratungsansatz geben. Kolbeck² hat diese internen Kategorien in folgende Funktionen aufgeteilt und beschrieben.

- ⊗ Wissenstransferfunktion
- ⊗ Wirtschaftlichkeitsfunktion
- ⊗ Neutralitätsfunktion
- ⊗ Legitimations- und Durchsetzungsfunktion

Wissenstransferfunktion

Hier werden BeraterInnen hinzugezogen, wenn das Wissen in der Organisation nicht vorhanden ist. Klassische Unternehmensberatungen sammeln Wissen über Praktiken, Methoden und Märkte. Im Sinne von ‚best practice‘-Ansätze werden diese dann interpretiert und verallgemeinert und auf andere Felder (Unternehmen, Märkte) übertragen.

Wirtschaftlichkeitsfunktion

Zentraler Ansatzpunkt hier sind mangelnde eigene Ressourcen beim Klientensystem: z. B. Mangel an ‚manpower‘ oder komplexe Problemstellungen einer Organisation, die nur hin und wieder anfallen und keine routinemäßige Lösungen benötigen, oder auch, wenn „Buy“ günstiger kommt als „Make“. Gewinn seit Anfang der neunziger Jahre Bedeutung, als Organisationen sich radikal verschlankten und Outsourcing üblich wurde. BeraterInnen werden dabei als ‚ManagerIn auf Zeit‘ oder als ‚strukturelle Kapazitätsreserve‘ eingesetzt.

Neutralitätsfunktion

Hintergrund dieser Funktion ist, dass Entscheidungsprozesse in Organisationen als politische Prozesse angesehen werden können. Die sich gegenüberstehenden Parteien versuchen vor allem ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Informationen, die zur Entscheidungsfindung beitragen sollen, werden mit der Brille der eigenen Position analysiert und interpretiert, andere Informationen werden ausgeblendet (Betriebsblindheit). Entscheidungen sind somit häufig das Resultat komplizierter Aushandlungsprozesse, Kompromissen und Taktiken. BeraterInnen werden hier als vermeintlich neutrale Instanz hinzugezogen, die die Interessen der Organisation vertreten, Alternativen unvoreingenommener betrachten, blinde Flecken erkennen und Entscheidungen fördern, die aufgrund bestehender

² C. Kolbeck, Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes, Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Machtkonstruktionen blockiert waren. Oft ist es angesichts firmeninterner Konflikte ratsam, dritte Wege zu suchen. Eine Besonderheit in dieser Rubrik stellen die KlientInnen dar, die aus eingefahrenen Mustern heraus wollen und hierzu speziell Irritation von außen einkaufen. BeraterInnen haben hier die Aufgabe neue Perspektiven, Erklärungen für Zusammenhänge oder ähnliches anzubieten.

Durchsetzungs- und Legitimationsfunktion

Entscheidungen sind immer unsicher bzgl. ihrer zukünftigen Auswirkung und deshalb für das Management in hohem Maße risikobehaftet. Naheliegender ist es deshalb, sich an dem zu orientieren, was andere Unternehmen in ähnlicher Situation getan haben oder was allgemein für effizient gehalten wird. BeraterInnen dienen als ‚Beglaubigungsinstanz‘ und reduzieren hierdurch (scheinbar) die Verantwortung der Unternehmensleitung. Die BeraterInnen übernehmen hier die Rolle des- bzw. derjenigen, auf den/die sich der Unmut der Organisation konzentriert, z. B. bei Kürzungen des Personalbestandes. Sie liefern die scheinbar objektive Legitimation gegenüber externen/internen Ansprechpartnern für schon lange beschlossene Maßnahmen und dienen so als Durchsetzungshilfe.

Interessant bei diesen Funktionen ist die Einschätzung der KundInnen, dass die Wissenstransfer- und Neutralitätsfunktion eine zentrale Rolle spielen, wohingegen die Legitimationsfunktion kaum von Bedeutung sei und die Wirtschaftlichkeitsfunktion in Phasen der Wirtschaftskrise in den Hintergrund trete.

Aufgrund dieser Einschätzung wäre Fachberatung als erste Wahl durchaus nahe liegend, sofern wir die Implementierungsproblematik außer acht lassen.

Aber wo soll der Wissensvorsprung herkommen?

Die dominierende „Wissenstransferfunktion“, passiert auf der Prämisse, dass die Berater gegenüber dem Kunden einen Wissensvorsprung besitzen. Was durch die „up-or-out“ oder „grow-or-go“-Strategien und die Akquirierungspolitik des Hochschulnachwuchses alles andere als gewährleistet³ ist. Über den Mikrokosmos von Wissen, Beziehungsstrukturen und Motiven - Themen also, die relevant sind für erfolgreiche Implementierung der Konzepte - besitzen sie zu Beginn der Beratung gar keine und nach Abschluss des Beratungsprozesses meist auch nur wenig Kenntnisse. Die Relevanz dieses Mikrokosmos für

³ C. Kolbeck, Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes, s. 25 f
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

erfolgreiche Implementierung wird allerdings auch von einem erheblichen Teil des TOP-Managements ignoriert. Die Frage ist warum?

Hypothese I

Es liegt die Vermutung nahe, dass Beratungen häufiger als bisher angenommen, in der latenten Funktion der „Legitimation“ angesprochen werden, statt in der gerne kommunizierten Funktion des Wissenstransfers.

4

Eine weitere Betrachtungsebene bzgl. Gründe für Inanspruchnahme von Beratung und damit gleichzeitig die teilweise Bestätigung der Legitimationshypothese ist die Verunsicherung des Managements.

Hypothese II

Beratungen tragen einen wesentlichen Teil zu der Verunsicherung des Managements bei und schaffen sich ihre eigene Nachfrage.

So tragen Unternehmensberatungen in erheblichem Maße und mit wachsendem Einfluss zur Entwicklung des Managementwissens bei.

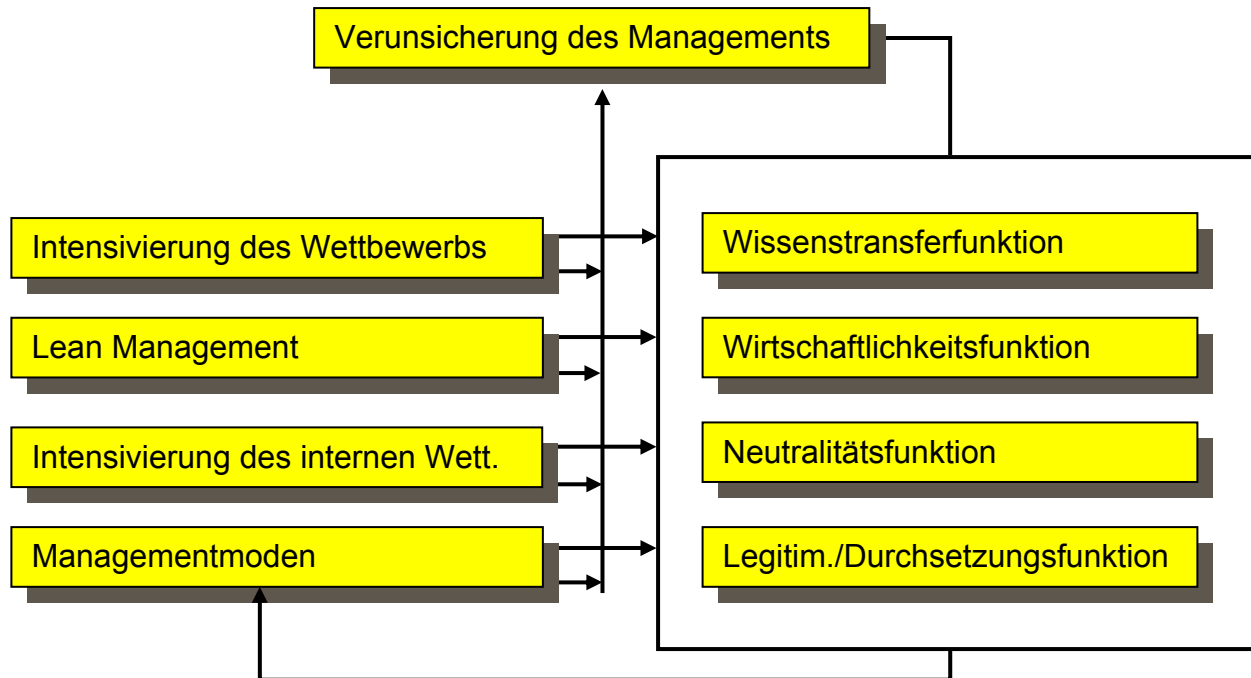
- Portfolio-Analyse zur strategischen Planung (BCG in den 70ern)
- Unternehmenskulturkonzepte („In search of excellence“ von den McKinsey-Beratern Peters und Watermann in den 80ern)
- Business Reengineering (von Hammer und Champy in den 90ern)
- Lean Production, TQM, Lernende Organisation, etc.

Sie generieren durch ihre Tätigkeiten auch sogenannte Organisationsmoden. Das Problem ist nur, dass die Modezyklen immer kürzer werden und die Moden nicht aufeinander aufbauen, sondern sich teilweise komplett widersprechen.

- KVP vs. Business Reengineering
- Kernkompetenzen vs. Diversifikation

Die Lean-Konzepte wiederum führen zur Intensivierung des internen und externen Wettbewerbs im Klientensystem. Aus WettbewerberInnen um die beste Lösung werden automatisch auch WettbewerberInnen um knappe Stellen und Positionen. Durch abwechselnd

zum Gegenstand der Beratung gemachte Kriterien wie Schnelligkeit, Internationalität, Qualität oder anderes, wird die Leistungsfähigkeit der Unternehmen (scheinbar) gesteigert - andere Unternehmen müssen nachziehen.



5

Schlussfolgerung

In Beratungssituationen, in denen es aus Sicht des Kunden/der Kundin primär um die Legitimationsthematik geht, sind Fachberatungen durchaus sinnvoll, die konkrete fachliche Empfehlungen geben oder die bereits getroffene Entscheidungen legitimieren helfen. Prozessberatungen „entwickeln häufig ein Eigenleben – bringen Themen auf, die die Auftraggeber nicht wollen oder zumindest als nicht so wichtig ansehen“ wie es ein Interviewpartner formulierte. Gilt es Beratungsthemen bzw. -moden zu legitimieren, benötigt der Kunde/die Kundin logischerweise auch die dazugehörigen Fach-Anbietenden. Auch für die Wirtschaftlichkeitsfunktion bedarf es zunächst erst mal keiner Integration verschiedener Beratungsansätze.

Für Situationen aber, in denen eine Weiterentwicklung des Unternehmens und aller Beteiligten wirklich gewollt ist, müssen Lösungsansätze zur Integration der verschiedenen Beratungsansätze gesucht werden.

⁵ In Anlehnung an Kieser, Darum geben Unternehmen soviel Geld für Unternehmensberatungen aus, in: Blick durch die Wirtschaft, 04.12.97, S.3
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

2. Kundentypologien Zum Erkennen von Differenzen und Ankopplungsmöglichkeiten

Die folgende Typologie⁶ unterscheidet nach Kenntnis über und Präferenz für Beratungsrichtungen ohne allerdings Aufschluss über dahinterliegende Ursachen, Prinzipien oder Glaubenssätze zu geben.

Klient Typ I:

Der/Die den Beratungsauftrag vergebende EntscheiderIn kennt ausschließlich klassische (inhaltsorientierte Fach-) Beratungen und wählt sie entsprechend für die Durchführung der Projekte aus.

Klient Typ II:

Dieser KundInnentyp kennt auch andere Formen der Beratung (bspw. OE-Beratung, systemische Beratung), beauftragen in der Regel aber inhaltsorientierte FachberaterInnen. Für die Entscheidung zugunsten der klassischen Beratung können mehrere Motive angeführt werden: KlientInnen möchten aus mikropolitischen Überlegungen die bisherigen Machtstrukturen bewahren und wählen daher die (vermeintlich) risikolosere und eher vom Ausgang prognostizierbare Beratung aus. Des weiteren entspricht ihre Vorstellung von Organisationen und deren Veränderbarkeit im Sinne einer trivialen Maschine eher dem Verständnis der klassischen Beratung.

Klient Typ III:

Diese KlientInnen – treten nicht immer in der Rolle der Auftraggebenden auf, sondern können auch die Rolle des Vermittlers/Vermittlerin zwischen externer Beratung und potentiellen Auftraggebenden einnehmen – kennen verschiedene Formen der Beratung und der ihnen zugrundeliegenden Philosophien und selektieren je nach Problemstellung die entsprechende Beratung. Im Gegensatz zu den ersten beiden KlientInnentypen besitzen diese KlientInnen aufgrund ihrer Position einen sehr guten Überblick über den intransparenten Beratungsmarkt und haben in diversen Projekten bereits Erfahrung mit den unterschiedlichen Beratungsformen gemacht. Dieser KlientInnentyp grenzt sich auch von seiner/ihrer Grundposition über Organisationen insofern von den beiden anderen ab, als er/sie die Auffassung vertritt, dass Unternehmen nicht trivialisiert werden können.

⁶ W. Staehle, Organisatorischer Konservatismus in der Unternehmensberatung, In: Gruppendynamik, Heft 1, 1991, S. 19-32
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Von den oben genannten KlientInnentypen erscheint der erste Typ im bisherigen Beratungsmarkt dominierend zu sein. Viele Rat suchende EntscheiderInnen haben nicht die Zeit, sich ausführlich mit dem Beratungsmarkt und dessen Besonderheiten (keine professionellen Standards) zu beschäftigen, und entscheiden sich anhand des ‚Ersatzkriteriums‘ Reputation für renommierte bekannte Beratungsunternehmen, die vornehmlich dem klassischen Feld der Fachberatung zugeordnet werden können.

Der Versuch Hintergründe für diese Unterscheidung und damit auch Ansätze für Anknüpfungsmöglichkeiten zu finden soll im weiteren verfolgt werden.

3. Versuch einer Darstellung der Anschlussfähigkeit zwischen verschiedenen RollenträgerInnen

Parallelitäten und Differenzen – Organisations- vs. Beratungsrollen

	ManagerIn (KlientInnentyp I und II)	FachberaterIn	VermittlerIn (KlientInnentyp III)	ProzessberaterIn
Definiert sich über	Es inhaltlich zu wissen und keine Schwäche zu zeigen, die Verantwortung liegt bei ihm/ihr		Den zu wählenden Weg zu wissen, das fachliche Wissen und die Ergebnisverantwortung liegt bei den anderen	
Fähigkeiten	Entscheidungen treffen und Richtung vorgeben, generell Vorgaben machen, ins Detail gehen		Rahmen schaffen, in dem Orientierung und Entwicklung entstehen kann, Hinterfragen	
Wesenszüge	Schnelligkeit, Ungeduld, Entschiedenheit, Rückschläge nicht akzeptieren, lassen sich ungern verunsichern, Versuch in die dominante Position zu kommen, über Netzwerke eigenes Vorwärtskommen sichern, Tendenz zu rationalisieren (Diagnose-, Analyse- und Konzeptphase sind eher rational), Macht der Zahlen, lieben Macht- und Positionierungsspiele		Dranbleiben, Geduld und Ausdauer, Rückschläge akzeptieren, begeben sich gerne auf die Reise ohne zu wissen wie das Ziel am Ende zu erreichen ist oder gar was das Ziel ist, Lerndellen sind natürlich, kein bzw. wenig Anspruch in die dominante Position zu kommen, finden es gut, wenn die Sache vorwärts kommt bzw. ihre Schützlinge sich weiterentwickeln, Tendenz zu emotionalisieren (Umsetzungsphase ist eher emotional), Logik der Gefühle, lieben Entwicklungs- und Selbstverantwortungsspiele	
Zufriedenheit	Einfluss zu haben und selbst zu schaffen und sich zu entwickeln, Anerkennung für Expertise und Durchsetzungsstärke		Einfluss zu haben und andere sich dadurch weiter entwickeln, Anerkennung für Integration und Unterstützung	
Durch-	sich inhaltlich durchzusetzen, Lösungen		Struktur und Vorgehensweise durchsetzen,	

setzung	durchsetzen – wer opponiert steht im Weg und wird abgewertet	mit dem Widerstand – statt dagegen arbeiten, wie kann ich den Widerstand nutzen	
Zeitliche Betroffenheit	Durchlaufen die Veränderungsphasen als erstes, sind deshalb in ihrer Einschätzung emotional und rational viel weiter, sind eher in der Anfangsphase betroffen, werden in der Umsetzungsphase ungeduldig, weil die Veränderung an sich schon durch ist	Je nach Positionierung - schon in der Vorbereitungsphase oder erst im weiteren Verlauf zur Implementierung	Kommen eher erst in der Umsetzungsphase zum Einsatz und müssen viele, bisher nicht betroffene Mitarbeitenden noch gewinnen
Unterlagen	Powerpoint-Folien, optisch gut aufbereitet	Powerpoint-Folien	Keine Unterlagen, kopierte Papiere
Sprache u. Darstellung	Fachchargon (betriebswirtschaftlich, technisch, juristisch) Verpacken können u. a. in Nutzenformulierungen betriebswirtschaftlicher Kontext	können i. d. R. verpacken, ansonsten wenig Akzeptanz im System	Sozial gefärbte Betersprache, oft nicht nutzenorientiert und nicht betriebswirtschaftlich ausgerichtet,
Outfit	kulturabhängig, generell eher hochwertige Kleider und Accessoires	Mittelklasse bis hochwertig	Mittelklasse, mit Ausschlägen nach oben und unten
Orientierung	ziel-, technik- und/oder problemorientiert >> Rendite und Image	personen- und aufgabenorientiert >> Image und Entwicklung	sozial-, aufgaben- und/oder situationsorientiert >> Leben und Entwicklung
Zuschreibungen	<u>~ Eher männliche Verhaltensmuster</u>	<u>~ Eher weibliche Verhaltensmuster</u>	

Eine weitere Parallelität bzw. Differenz lässt sich mit Hilfe des Anspruch/Einflussnahmeportfolio darstellen.

hoch
Anspruch an inhaltlich/fachliches Wissen
niedrig

	ManagerInnen Fachberatung
OE-/PE-ler, Vermittler Prozess- /systemische Beratung	

Non-direktiv

direktiv

Einflussnahme

Die Seelen-, Werte- und Bezugssystemverwandtschaft besteht jeweils zwischen ManagerInnen- und FachberaterInnenrolle einerseits und zwischen VermittlerInnen/OE-PElerInnen und Prozess-/systemischer Beraterrolle andererseits.

ManagerInnen, die fachlich nicht so stark sind und ihre Führungsrolle primär über Rahmen schaffen, den Mitarbeitenden Möglichkeiten geben, koordinieren etc. definieren, haben heute vielfach noch einen schweren Stand in den Unternehmen. Mitarbeitende erwarten auch inhaltliche Führung. Interessant in diesem Zusammenhang war die Aussage eines Industriemanagers: „Operativ Erfolgreiche, die auch noch für erfolgreiches Prozessmanagement Anerkennung erhalten, gibt es wenige.“ Das Hinzuziehen von Prozessberatenden erscheint in den TOP-Ebenen als Schwäche, man hat seinen Laden nicht in Griff und benötigt Unterstützung bei der Durchsetzung. Fachberatung lässt sich eindeutig besser argumentieren.

Historisch tradierter und mithin wirkungsvoller sind zweifelsohne die Bezugssysteme der ManagerInnen- und FachberaterInnenrolle. Die Entwicklung der Kompetenzverteilung und –stückelung in viele Spezialisten ist historisch betrachtet erst mit der Informations- und Wissensgesellschaft entstanden und daher noch sehr jung. Beratung, die auch heute noch vorwiegend erst in Engpasskonstellationen abgerufen wird, zieht in solchen Belastungssituationen üblicherweise den Rückgriff auf die archetypischen Verhaltensmuster der Management- und Fachberatungsrolle nach sich. Die Verhaltensmuster die die junge Epoche der Informations- und Wissensgesellschaft fordert, sind noch wenig verankert, wenn gleich sie ihre Anlehnung in früheren matriarchalischen Kulturen finden könnte.

Hypothese III

Beide Paare arrangieren ihre Einflussnahme und Auseinandersetzung unterschiedlich. Sie generieren ganz unterschiedliche Sinnzusammenhänge. Die daraus folgenden Verhaltensmuster und Erscheinungsformen sind notwendige Folgen der Systemstrukturen und stellen für die andere Seite jeweils ein schwer zu entschlüsselndes Codesystem dar, das man zum einen mit zunehmendem Abstand zum System nicht beherrscht und zum zweiten häufig auch nicht lernen möchte. Interne Vermittler wie PersonalerInnen, OE-/PElerInnen haben dabei tendenziell einen höheren Lernzwang und auch eine höhere Lerngelegenheit wie die ProzessberaterInnen.

Das TOP-Management hat einen anderen Prioritätenkanon als Vermittlende oder ProzessberaterInnen. Sie werden von Zahlen und Wünschen des Umfeldes getrieben und denken von daher eher in schnellen, fachlichen Problemlösungen. Die zeitaufwändigen Prozessberatungsansätze verängstigen eher und stoßen ab.

Hypothese IV und V

Je tradierter die Führungsrollen gelebt werden, bzw. je konservativer sich die Firmenkultur darstellt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die AuftraggeberInnen keine Erfahrung mit Prozessansätzen gemacht haben, keine Alternativen zur Fachberatung kennen und sich demzufolge nur schwer vorstellen können, mit einer solchen Form von Beratung erfolgsversprechend zu arbeiten.

Je mehr in einem Unternehmen Führung nicht über inhaltliche Führung definiert wird und die Fachverantwortung bei den Mitarbeitenden gesehen und gelebt wird, desto eher ist Prozessberatung und ihre Kombination mit Fachberatung möglich.

Das Beratungssystem

1. Beitrag des BS zur Veränderung

Das KundInnenensystem mit seiner Einschätzung für die Veränderungsnotwendigkeit entscheidet aufgrund der Funktion, die sich das KS vom BS erhofft, für eine BeraterIn oder eine Beratungsfirma. Dies ist grundsätzlich eine risikobehaftete Entscheidung, denn zur Frage der Bewältigung des Veränderungsvorhabens tritt zusätzlich die Auswahl einer BeraterIn, die mit weiteren Ungewissheiten verbunden ist. Da der Beratungsmarkt ungeregt ist, und es weder Ausbildungskanon noch (bis auf Ausnahmen) Studiengänge hierzu gibt, laufen die Auswahlentscheidungen für Beratungsleistungen nach unterschiedlichen Kriterien ab, je nach Erfahrung des KS mit Beratung, Umfang, Art, Dringlichkeit, Wichtigkeit des Projektes etc.

Es werden zwei Beratertypen am Markt unterschieden, zwischen denen es zwar mehrere Abwandlungen gibt, die aber im Grunde zwei archetypischen Attributierungen entsprechen. Dies sind: Experten- bzw. Fachberatungs- und Prozessberatungsrollen.

2. Attributierung von ExpertInnen- und ProzesberaterInnenrollen

Expertenberater und Beraterin in dieser Rolle:

- ... Definiert die Aufgabe im Auftrag des/der KundIn selbst
- ... Sammelt von sich aus die aus seiner Sicht relevanten Daten, Ideen etc
- ... Präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchungen selbst
- ... Entwickelt Lösungen stellvertretend für KlientInnen
- ... Macht spezifische, kausale Vorschläge
- ... Greift nicht in den Lernprozess der AuftraggeberInnenorganisation ein
- ... Verhält sich objektiv distanziert und ist rein sachlich orientiert
- ... Interessiert sich hauptsächlich für die eigenständige Lösung begrenzter Probleme
- ... Sorgt nicht für eine Motivation der KlientInnen, die Veränderungen weiterzuführen
- ... Macht sich unentbehrlich
- ... Weiß es besser

Prozessberater und Beraterin in dieser Rolle:

- ... Helfen den KundInnen, die Aufgabe zu erkennen und zu definieren
- ... Verbessern die Fähigkeit der Problemlösung bei AuftraggeberInnen und deren Mitarbeitenden
- ... Entwickelt Fähigkeit seiner KlientInnen, Ergebnisse zu präsentieren / interpretieren

- ... Unterstützt KundInnen bei der Entwicklung von Lösungen
- ... Befähigt KundInnen, vernetzte und systematische Lösungen zu finden
- ... Lehrt KundInnen, seine Handlungen auf Dazugelerntes zu gründen
- ... Ist persönlich engagiert und am Fortgang des Prozesses interessiert
- ... Sorgt dafür, daß Prozesse weiterlaufen, nachdem er sich zurückgezogen hat
- ... Macht sich entbehrlich
- ... Hilft, es besser zu machen; schult in Methoden

3. Experten- und Prozessberatungsrollen als methodischer Ansatz im Beratungsalltag

- ... Prozess- wie Expertenberatung bezieht Beratung auf projekthaftes Vorgehen entlang Metaprojektphasen (Zieldefinition, Analyse, Umsetzungsplanung, Umsetzung, Erfolgskontrolle) (Dörner)
- ... Prozess geht vor– ist ein Paradigma jeder Beratungssituation
- ... Arbeit an Fakt oder an Faktoren als Unterscheidungsmerkmal gut geeignet (Heitger)
Ausschließlichkeit des jeweiligen Beratungsansatzes erscheint nicht weiterführend
- ... Expertenberatungsrollen sind daher auf den Prozess abzustimmen – können sinnvoll sein (input als Reframing, Datenerhebung durch Dritte zur Verobjektivierung, ...)
- ... Prozessdesigns aus ExpertInnenrolle heraus versprechen Prozesssicherheit, die es nicht geben kann
- ... Erkenntnisse der ExpertenBeraterIn (Kritische Erfolgsfaktoren, Markt- und Wettbewerbsmodelle, etc) können wichtige Meilensteine für Veränderungsvorhaben sein

4. Die Erfolgsfaktoren der Expertenberatung

werden in der Regel wie folgt beschrieben:

- ... Expertenberatung macht den größten Anteil am Beratungsgeschäft aus (s. Umsatzstatistiken BDU; 50 % wird durch die großen Beratungshäuser mit vornehmlich Expertenberatungsansätzen gemacht)
- ... ExpertInnenberatung koppelt an Denkmodelle der trivialen Maschine an, die wiederum oft auf Organisations- und Denkmodellen des Militärs bei bestimmten KundInnen aufsetzt (allein Sprachlich: Markt erobern...)
- ... ExpertInnenberatung beruht im wesentlichen auf den Funktionen Kapazität/Zeit, Neutralität/„Objektivität“, Spezialisierung, Legitimität, oder Wirtschaftlichkeit (von Vergabe nach aussen billiger)
- ... ExpertInnenberatung macht bei Beratungsansätzen das Versprechen der Prozesssicherheit („so läuft das Projekt ab!“), womit Beratungserfolg vorgespiegelt wird; Abbrü-

che von derartigen Beratungsprojekten wird KundInnen/dem Prozess in die Schuhe geschoben

... Das „Selbstbild“ der ExpertenBeraterIn (wir wissen es besser, wir sind objektiv, ..) scheint von KundInnen dagegen nicht (sic!) geteilt zu werden (Hypothese, ungesichert)

... Stetig neue Beratungsansätze, die auf „zeitgeistigen“ Trends aufsetzen, versprechen Verbesserungen, die selten messbar sind (da Faktorenverbesserung)

5. Funktionen von Beratung aus Kundensicht

Beratung erfüllt immer eine Funktion für die KundInnen:

A. Wissenstransferfunktion:

B. Wirtschaftlichkeitsfunktion

C. Neutralitätsfunktion (inkl. Irritationsfunktion)

D. Durchsetzungsfunktion/Legimitationsfunktion

Die Abgrenzung ist im Markt nicht immer einfach; auch gibt es überlagernde Funktionalitäten je nach Projekt.

Zu den Funktionen (A - D) vgl. die Ausführungen unter Kapitel I Punkt 1 sowie Kapitel II Punkt 6. Nachfolgend soll nur noch die Sonderform der Neutralitätsfunktion: die „Irritationsfunktion“ näher beschrieben werden.

Wie bereits erwähnt wird die „Irritationsfunktion“ von KundInnen nachgefragt, um nicht in alte Muster zu verfallen.

... Kunden ziehen BeraterInnen oftmals zur Hilfe, weil sie nicht mehr richtig durchsehen, und sie sich davor schützen wollen, am Ende doch wieder nur das gleiche zu tun; sie verlangen nach „Irritation“ durch BeraterInnen.

... Die Irritation kann mehrere Stoßrichtungen haben, und wiederum wird das BS in erster Linie die Stoßrichtungen zur Verfügung stellen, die er am besten kennt (seine eigene Melodie).

... Doch gibt es Stoßrichtungen, die her geeignet erscheinen, den Veränderungsbedarf in die Richtung zu lenken, die dem KS am besten hilft, die analysierten Differenzen zwischen Umwelt und eigenem System wieder auszugleichen.

... Daher ist ein BS an dieser Stelle ganz besonders gefordert, auch auf die unterschiedlichen Hintergründe und Qualifikationen bei sich selber zu schauen, um nicht nur „in eine Richtung zu beraten“.

6. Methodik der Beratung

Die eingesetzte Methodik der Beratung entspricht weitestgehend dem Selbstverständnis der Beratenden. Das eingesetzte Methodenspektrum ist von Seiten der BeraterInnen auch von Ausbildung, Weiterbildung und gemachter Erfahrungen abhängig (vgl. auch unter Punkt 12). Von Seiten der KundInnen sind es im wesentlichen die Vorkenntnisse und Erwartungen hinsichtlich Beratung, die eine Kaufentscheidung beeinflussen, da Beratung selber nicht „vorhersehbar“ ist und als Dienstleistung auf Vertrauen in bestehende Kompetenz beruht. Dabei scheint es kein „Optimum“ zu geben; für ein und dasselbe Problem können viele Methoden erfolgreich sein. Messungen über die Nachhaltigkeit der einen oder anderen Methode gibt es nicht, insbesondere nicht hinsichtlich der gleichen Problemlage. Das Risiko der KundInnen besteht in der Frage, welche Methodik angemessen ist. So sind in bestimmten Situationen „harte Schnitte“ unausweichlich, in anderen „weiche“ Vorgehensweisen.

Es erscheint, dass der Frage, welche Methodik und welches Vorgehen angemessen ist, insgesamt wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird, was wohl auch mit der fehlenden Evaluierung von nachhaltigem Erfolg zusammenhängt. (s. Artikel zu UN:balanced, Hart/Weich)

Doch Beratung funktioniert nach zwei „Grundmustern“. Beratungsansätze können:

- hypothesengeleitet aufgrund explizit gemachter Hypothesen sein (Systemiker)
- Aufgrund gemachter Erfahrungen (implizite Hypothesen) gesteuert sein (Großteil der BeraterInnen)

Entsprechend werden die Beratungen verkauft:

- als Prozessversprechen im Sinne einer trivialen Maschine (wir machen das, und das ist das Ergebnis...), welches dem Kontrollbedürfnis vom Management entspricht; Risiko wird aufgrund der vermeintlichen Vorhersehbarkeit des Erfolges ignoriert
- als Prozessversprechen im Sinne eines systemischen Verständnisses (dauerndes Weiterbewegen), welches die derzeitigen Bedingungen untersucht und in Richtung auf das Ziel weiter zu entwickeln sucht.

8. Geschäftsmodell der Beratungsfirmen und sein Einfluss auf die Beratung

Die unterschiedliche Vorgehensweise hat Folgen für das Geschäftsmodell der Beratungsfirmen, da der zu kalkulierende Aufwand, die Anzahl der Beratenden und die Dauer des Projektes relevant sind. Je umfangreicher und je mehr Beratende ein Projekt übernehmen, und je weniger sich den Gewinn teilen, umso profitabler ist das Projekt. Zugleich ist aber

auch die Einbeziehung der KundInnen umso geringer, und senkt nach allg. Auffassung den Umsetzungsgrad, da dieser von Verhalten, nicht von abstraktem Wissen abhängt.

Entsprechend unterscheiden sich die Beratungsansätze nach zwei Grundmustern:

- ExpertInnenberatung, wo Wissen als zentrale Ressource angesehen wird
- Prozessberatung, wo die Fähigkeit der Prozessgestaltung als zentrale Kompetenz angesehen wird. ExpertInnenberatung hat meist größeren Analyseumfang in den Projekten, weil zum einen sehr viel Zeit auf das „objektive Verstehen“, zum anderen sehr viel Aufwand bei der Analyse und Interpretation der Zahlen gelegt wird; auch kann hier Economy of scale durch Verkauf von Studien möglich sein. ExpertInnenberatung ist einfacher in Form einer hierarchischen Beratungsfirma zu betreiben, weil der Anteil ausschließlich fachlich qualifizierter Mitarbeitender groß sein kann. In der Prozessberatung ist die Notwendigkeit beraterischer Qualifikation aufgrund des unmittelbaren KundInnenkontaktes aller Mitarbeitenden höher.

Das unternehmerische Modell des BS: Wenig untersucht ist bisher der Einfluss der innerorganisatorischen Fragen des BS (Eigene Erfahrungswerte). Auch die oben dargestellten Grundmuster haben Einfluß auf das Geschäftsmodell der Beratungsfirmen.

Der Einfluss des Geschäftsmodells der Unternehmensberatungsfirma auf die Beratung
Unternehmensberatung funktioniert wirtschaftlich aufgrund des Verkaufes von zeitlicher Kapazität von BeraterInnen an KundInnen (Preis x Tagessatz). Die zeitlichen Ressourcen sind durch die Anzahl verkaufter Tage pro Jahr definiert (in Deutschland ca. 220). Sollen die Gewinne der Partner höher liegen, so können Anzahl der verkauften Tage pro Jahr erhöht, ein höherer Tagessatz verlangt oder mehr angestellte BeraterInnen eingesetzt werden. Diese beiden Modelle finden wir im Markt: BeraterInnen, die im wesentlichen „sich und ihre eigene Leistung“ verkaufen, und solche, die im wesentlichen die Leistung anderer (meist angestellter) BeraterInnen verkaufen und zusätzliche Gewinne generieren. Die meisten großen Unternehmensberatungen funktionieren nach dem zweiten Modell. Der Austausch der Berater mit dem Ziel, immer wieder billige Kräfte einzukaufen (also unerfahrene BeraterInnen zu möglichst geringen Gehältern einzustellen), verlangt nach methodischem Vorgehen, die Auslastung hoch zu halten. Daher werden Tools eingesetzt, welche auf beliebig vervielfältigbaren Standards beruhen. Die Interaktion mit dem KS wird meist nur durch wenige ProjektleiterInnen oder PartnerInnen erbracht. Unternehmensberatungen in der Prozessberatung tendieren hingegen dazu, als Partnerschaften ohne viel „Leverage“ zu funktionieren.

9. Wirtschaftliche Abhängigkeit des BS von KS:

Die Schnittstelle zu MandantInnen ist zum einen die wirtschaftliche Beziehung zum KS. BeraterInnen, die wirtschaftlich von ihren Auftraggebenden abhängig sind, sind in ihrem Verhalten anders als diejenigen, die völlig unabhängig sind. Im Grundsatz gilt, dass jede BeraterIn, weil er/sie von KundInnen bezahlt wird, abhängig ist. Heilberufe, JuristInnen oder InsolvenzverwalterInnen haben hier einen Vorteil: Ihr Honoraranspruch ist meist staatlich garantiert oder die Unabhängigkeit berufsrechtlich geregelt.

Bei größeren BS-Einheiten nimmt zwar die Möglichkeit der wirtschaftlichen Abhängigkeit scheinbar ab – dies gilt aber oft nur bis zu einer gewissen Größe. Denn sehr große Beratungshäuser, genauso wie große internationale Anwaltskanzleien, machen den Großteil ihrer Umsätze mit nur sehr wenigen KundInnen; hier ist die 80/20-Regel oftmals anwendbar. Gerade bei WirtschaftsprüferInnen ist diese Abhängigkeit verhängnisvoll; da sie nicht nur dem Unternehmen, sondern auch der Öffentlichkeit gegenüber testieren, sind interne Bonuszahlungen, die das Akquirieren oder Halten eines/einer wichtigen MandantIn belohnen, für die Unabhängigkeit nicht förderlich.

Entscheidend ist daher für Beratungserfolg (auch), inwieweit eine beanspruchte „Objektivität“/„Neutralität“ aufrechterhalten werden kann. Denn diese hat einen Einfluß auf die Beratungsqualität.

10. Interne Gewinnverteilungs- / Bonussysteme

Gewinnverteilungssysteme existieren bei Beratungsfirmen mit mehr als einem/ EigentümerIn. Sie können sich nach dem individuellen Umsatz / Deckungsbeiträgen orientieren, oder nach dem Verfahren „gleiche Anteile nach Anzahl Köpfen“ (sozialistisches System) grob differenziert werden, mit allen Schattierungen dazwischen.

Fraglich ist, was belohnt wird: der Erfolg (gemessen in Umsatz oä) oder die Bemühung (internes Training, Management, Marketing, ..), und zu jeweils welchen Anteilen.

Jedes interne Gewinnverteilungssystem, welches darauf hinausläuft, eine BeraterIn in wirtschaftliche Abhängigkeit zu einem/einer AuftraggeberIn zu bringen, erscheint unter diesem Gesichtswinkel daher als kritisch. Als Alternative sind daher nur Belohnungssysteme, die die Unabhängigkeit erhalten, denkbar (Teilnahme an Gewinnsteigerung des Gesamtunternehmens, ...).

Die Ausgestaltung des Gewinnverteilungssystems hat ausserdem Auswirkungen auf die Teamleistungsfähigkeit, das Teilen von Wissen, etc, welche in direktem Zusammenhang mit der Beratungsqualität stehen.

11. Umgang mit Interessenkonflikten/Ethik

Es gibt häufig Interessenkonflikte zwischen BeraterInnen und KundInnen: so bei der Auswahlempfehlung von IT, wenn Provisionen an die BeraterInnen fließen; bei der Projektierung von Anlagen, wenn das Beraterhonorar an Volumen gekoppelt ist; ...

Mangels eigener Berufsorganisation mit Regelungskompetenz (Kammer oä) fehlen sowohl Kriterien als auch Institutionen über das gesetzliche Mindestmass hinaus (Strafrecht, Schadensersatzrecht, UWG).

Problematisch ist dies (aber nicht nur) bei WirtschaftsprüferInnen; sie sind der Öffentlichkeit verantwortlich, da ihr Testat die Korrektheit der Buchhaltung und damit z.B. bei börsennotierten Unternehmen der Werthaltigkeit des Unternehmens bestätigt.

Jede/r Beratende muß sich daran messen lassen, wie er/sie mit seinen/ihren Interessen (in erster Linie Honoraranspruch) und denen der MandantInnen (Best Advice) umgeht.

12. Beraterinnen und Berater

Kenntnisse und Fähigkeiten der BeraterIn

Wissen wird nach Kriterien wie fachlichem Wissen (Wissen über Zusammenhänge, Grundlagen, Fakten, Branchen...), erfahrungsbasiertem Wissen (Wissen um bestimmte Verzögerung/Beschleunigung von Abläufen, die atypisch sind, Wissen über typische Schwachpunkte oder Stärken), methodischem Wissen (Abläufe, Techniken, Eingriffe, Prozesse...) und methodischem Können (interpersonale Techniken,...) unterschieden. Das „Gepäck“ einer BeraterIn ist abhängig von Ausbildung, Tätigkeitsbereichen, Umgebung, Psyche, Filter etc, die er/sie sich im Laufe des Lebens erworben hat.

Da es keine universitäre Ausbildung in Unternehmensberatung gibt, gibt es auch keine entsprechend festgelegten Kriterien für eine „gute“ BeraterIn bzw. dafür, was sie/er können muss. Es gibt lediglich unverbindliche Kataloge zu allgemein sinnvollen Ausbildungsinhalten.

Ausbildungsinhalte für BeraterInnen nach ICMC (notwendiges Wissen)

Das International Counsel of Management Consultants hat Kriterien definiert, die an die Ausbildung von BeraterInnen gelegt werden sollen⁷. Diese sind:

1. Natur und Ziel von Beratung; BeraterIn und KundIn; Beratung und Veränderung
2. Grundlegende Beratungsstile und Vorgehensweisen; Typen von Beratung und Beratungsorganisationen, Beratung und andere Professionen
3. Management und Beratung als Karriere; Organisation der Beratungsberufe; Ethik

⁷ Kubr, S.73
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

und Verhaltensrichtlinien der Profession, Historische Entwicklung, derzeitiger Zustand und zukünftige Perspektiven von Beratung

4. Überblick über den Beratungsprozess; Rahmen und Stationen eines Beratungsprojekts inkl. Projektmanagement
5. Analytische Fähigkeiten/Problemlösungsfähigkeiten inkl. Messung und Evaluierung von Beratungsprojekterfolg
6. Verhalten, Kommunikation und Veränderungsfähigkeiten insb. Psychologie, Konfliktlösungsfähigkeit, Teamarbeit, Moderation, Verhalten im BKS, ...
7. Marketing und Management von Beratungsprojekten inkl. Angebote, Preispolitik, Staffing, Controlling, ...
8. Management einer Beratungsfirma inkl. Rechtsform, Wirtschaftlichkeit, Qualitätskontrolle, IT und Officemanagement

Die Profession der BeraterIn ist unregelt, d.h. also weder aufgrund von Gesetz noch auf der Basis einer Selbstverwaltungsinstanz mit Regelungsbefugnis ausgestattet. Erste universitäre Ausbildungsangebote zeigen deutlich die Unterschiedlichkeit des jeweiligen BeraterInnenverständnisses. Die meisten BeraterInnen sind, „on the job“ trainiert worden und haben daher ein wenig ausgeprägtes BeraterInnenSELBSTverständnis, das meist ausschliesslich von den Erfahrungen abhängig ist. Dies gestaltet die gezielte Auswahl von „geeigneten“ Beratenden schwierig.

Der (oder die) Persönlichkeit(en) des/der BeraterIn

Die Persönlichkeit der BeraterIn selbst ist von nicht unerheblichem Einfluss auf die Auswahl der BeraterIn und letztlich auf den Ablauf des Projektes. Neben den Attributen, wie die Kundschaft sich eine(n) erfolgreiche(n) BeraterIn für sein/ihr Projekt vorstellt, dem der bzw. die Beratende entspricht (oder eben nicht), sind weitere Faktoren bei Auswahl und für Durchführung von Bedeutung (siehe soziale Dimension und Gender in Kapitel IV).

Der Bereich der BeraterInnenpersönlichkeit entzieht sich weitgehend der Messbarkeit, auch wenn es insb. im amerikanischen Raum eine Reihe von Schulungen hinsichtlich des optimalen Verkaufsverhaltens gibt, die das Risiko der Ablehnung von BeraterInnen minimieren soll.

Das Risiko der KundInnen, trotz guter Verkaufstechnik des BS, die falsche BeraterIn einzukaufen, wird m.E. weniger thematisiert. Dieser Bereich harrt der Untersuchung; insb. erscheint es aus Sicht der BeratungskundInnen hilfreich, bei der Auswahlentscheidung Klarheit über die Ziele des Projektes zu haben, weil (auch) BeraterInnen dazu tendieren

(selbstreferentiell!) nur das zu tun, was sie können (mit andern Worten: „Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Melodie hören“).

AUF DER SUCHE NACH DER NACHHALTIGEN VERÄNDERUNG:

Integration von Fach- und Prozessberatungsrollen am Beispiel von: Wissen, Erkennen und Verstehen

70 % der Veränderungs-Projekte schlagen fehl.

Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass wir versuchen Neues mit alten Worten zu denken.

Hier wird der Versuch unternommen für das Gemeinte geeignete Worte zu finden. Fach- und Prozess- Beratungs-Rollen werden unter Verwendung der Begriffe Wissen, Erkennen und Verstehen untersucht. Der Versuch einer Integration dieser Rollen wird unternommen.

1. Wissen ist Ressource Nr.1

Wissen gilt heute als Ressource Nr.1 - vor Arbeit, Kapital und Landbesitz.⁸

Wissen wird als etwas Absolutes gesetzt. Es existiert dissoziiert von Kontext.

Es ist unpersönlich. Es hat keine soziale Dimension.

Wissen existiert ausschließlich im Reich des Geistes. Es ist rational, digital und verbal.

Es kann etwa, hierarchisch geordnet, in Enzyklopädien gefunden werden.

Wissen ist nicht Macht, wie Francis Bacon am Beginn des wissenschaftlichen Zeitalters formulierte. Erst die ungleiche Verteilung von Wissen erzeugt Macht-Unterschiede.

Wissen dient in erster Linie dem Überleben. In Organisationen dient gut verteiltes Wissen zu schneller Reaktion auf geänderte Umwelten.

Andererseits brauchen Organisationen auch Macht-Strukturen. Diese werden durch das Erzeugen von Wissens-Defiziten hergestellt und aufrecht erhalten. So gesehen sind Kommunikations-Strukturen nichts anderes als besondere Macht-Strukturen.

Jede Kommunikation verändert somit die bestehenden Kommunikations-Strukturen und damit die Macht - Strukturen.

Jede Beratungs-Intervention findet in diesem Spannungsfeld statt.

2. Erkennen führt zu mehr als Wissen

Erkennen ist im systemischen Kontext die zentrale Lebensfunktion.⁹

⁸ Nonaka & Takeuchi, 1995

⁹ Maturana & Varela, 1984

Sie führt zur Entstehung von Zellen, Individuen und Organisationen und damit zu deren verschiedenen Wirklichkeiten. Erkennen geschieht immer in einem Kontext und hat immer eine soziale Dimension.

Damit kann Erkennen nicht zu nur zu Wissen führen. Erkennen muss zu etwas führen, das darüber hinaus geht.

Erkennen führt zu etwas, das sich stets verändert. Etwas das nicht unabhängig von Kontext existieren kann. Etwas, das sich ständig in Beziehung setzt. Etwas das nicht nur geistige, sondern auch körperliche und emotionale Inhalte umfasst.

Etwas das nicht digital, aber analog darstellbar ist. Etwas das dem Konzept der Ganzheitlichkeit umfassend gerecht wird: Etwas das Nachhaltigkeit verspricht.

3. Erkennen führt zu Verstehen

Verstehen umfasst zusätzlich zu Wissen auch soziale und emotionale Komponenten.¹⁰

Verstehen zielt auf umfassende Ganzheitlichkeit: eben Nachhaltigkeit.

Das lässt sich gut am Sprachgebrauch von "Verstehen" zeigen:

Etwas verstehen, sich auf etwas verstehen, jemanden verstehen, sich mit jemanden auf etwas verstehen.

Die Entsprechung in der englischen Sprach ist das Zeitwort: to know:

To know something, to know how to do something, to know somebody, to know how to do something with somebody.

Das Wort "knowledge" entspricht nicht dem Wort: "Wissen".

Wissen wird besser mit learning oder science übersetzt.

Dem Wort "Knowledge" entspricht am besten: "Verstehen".

Somit greift die Übersetzung von "Knowledge-Management" mit "Wissens-Management" deutlich zu kurz. Sie verhindert geradezu den Transfer des Gemeinten. Knowledge-Management wird daher hier mit gutem Grund als "Management von Verstehen" übersetzt.

Verstehen dient ebenso wie Wissen dem Überleben. Allerdings einem Leben das dem Konzept einer umfassenden Ganzheitlichkeit gerecht wird. Verstehen führt zu Handlungen die Bedacht auf den Kontext nehmen. Verstehen führt zu Handlungen, die die Auswirkungen

¹⁰ Interview mit Sahrah Kolb, 2002
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

gen auf die relevanten Umwelten mit bedenken und so nachhaltige Veränderung bewirken können.

FACHBERATUNG	INTEGRATION	PROZESSBERATUNG
WISSEN	VERSTEHEN	ERKENNEN
hierarchisch	systemisch	werdend
abstrakt	nachhaltig	???
absolut	im Kontext	sozial
geistig	lebendig	???
Enzyklopaedie	Diskurs/Hypertext	???
Macht-Erhalt	Veränderung	Verständigung

4. Wie Verstehen entsteht

Verstehen erlaubt anders als Wissen die Reflexion über das eigene Entstehen.

Dennoch steht die wissenschaftliche Erforschung der Genese von Verstehen ganz am Anfang.

Anekdotische Berichte darüber haben gemeinsam, dass es zu plötzlichen Kristallisationen von Verstehen an der Grenze des Unsagbaren kommt: Das Erscheinen des Benzol-Ringes im Traum; die Offenbarung der 8. Symphonie von Mahler als Ganzes beim Lesen einer Kantate; das Erscheinen von Werbe-Slogans im Bewußtsein beim Joggen: "Wie gedruckt."¹¹ Diese unvermittelte Plötzlichkeit der Bewusst-Werdung lässt auf Prozesse schließen, die weitgehend im Unbewussten ablaufen.¹²

In der Wirtschaft besteht großes Interesse daran den kreativen Prozess besser zu verstehen, um solche Erkenntnisse etwa in der Produkt-Entwicklung einzusetzen. So gibt es Versuche der Saatchi - Gruppe zur Erforschung des kreativen Prozesses in der Zusammenarbeit mit den Young British Artists (YBA).

Der Übergang zwischen praeverbalem, sozusagen tacidem Verstehen und explizitem Verstehen findet sich auch gut im Beispiel des philosophischen Diskurses wieder.¹³ Dieser mäandert zwischen seinen Teilnehmenden im Nebel an der Grenze des Unsagbaren in Richtung auf das zu Beschreibende hin und her und findet langsam zu immer genaueren Worten.

Andererseits wird heute eine weitere Möglichkeit der Entstehung von Verstehen wichtig: im Hypertext im Internet existieren alle Inhalte gleichwertig und gleichzeitig nebeneinander. Alle digitalen und analogen Inhalte (wie: Texte, Bilder und Musiken) sind jederzeit mit allen

¹¹ Interview mit Dietmar Dworschak, 2002

¹² Lacan, 1981 ; Erdheim, 1984

anderen zu neuen Einheiten verknüpfbar und mit anderen Menschen kommunizierbar. So bilden sie gemeinsam mit ihren Benützern ein grenzenloses Reservoir des Verstehens.

5. Wie Verstehen in Unternehmen entsteht

Es entsteht am praeverbalen / verbalen Übergang in der sozialen Dimension: in der Kommunikation zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen.¹⁴

prae-verbal	verbal
körperliche Erfahrung	geistiges Verstehen
Simultanes Verstehen	Sequentielles Verstehen
hier und jetzt	dort und dann
tacides Verstehen	explizites Verstehen
Praxis	Theorie

So kommt zu 4 Arten der Umwandlung von Verstehen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

Am Übergang: Tacides Verstehen zu Explizitem Verstehen

Tacides Verstehen	Sozialisation	Externalisation
Zu		
Explizitem Verstehen	Internalisation	Kombination

Beim Lernen eines Handwerks oder einer Kunstform kommt es zu körperlichem Lernen durch Nachmachen und zu Versuchen, darüber zu sprechen. Es kommt zu einem Prozess von Nachmachen und darüber sprechen bis etwas Neues, etwas Eigenes entstehen kann.

6. Wie sich Verstehen erleichtern lässt

Die Haltung dazu kann gut mit der Bereitschaft "sich auf etwas einlassen" beschrieben werden. Diese Bereitschaft wirkt im mitteleuropäischen Selbstverständnis ungewohnt und fremd.

Zwei japanische Autoren, die in den U.S.A. ausgebildet wurden und dort wie in Japan gearbeitet haben, begründen dieses Herangehen mit einer Eigenart der Japanischen Kultur, die viele Spaltungen der Europäischen Kultur nicht kennt: Die Spaltungen zwischen Ich

¹³ Foucault, 1974

und Objekt; die Spaltung zwischen den Verstehenden und dem zu Verstehenden; die Spaltung zwischen Vernunft und Gefühl und die Spaltung zwischen Körper und Geist.¹⁵ Hilfreich ist es zu akzeptieren, dass die wissenschaftliche Objektivität nicht die einzige Quelle des Verstehens ist. Vieles kann gut mit zielgerichtetem Einlassen auf die Welt verstanden werden, dass sonst unverstanden bleibt.

7. Wie sich Verstehen in Unternehmen erleichtern lässt

Fach-Beratung findet im expliziten Bereich zwischen Externalisation und Kombination statt.

Prozess-Beratung erstreckt sich auf den gesamten Prozess der Entstehung von Verstehen. Sie erstreckt sich auch auf praeverbale Prozesse. So lässt sich auch das Gelingen von analogen und paradoxen Interventionen verstehen.

Der Weg von der Sozialisation zur Externalisation über Kombination und Internalisation wieder zur Sozialisation usw. wird zur Spirale des Verstehens.

Sozialisation

Nonverbales Lernen
Vorzeigen
Nachmachen

Externalisation

Coaching
Metapher, Analogie
Diskurs

Internalisation

Learning by doing
Anwendung
Umsetzung

Kombination

Fach-Beratung
Unterricht
Hypertext

Hier entsteht die Spirale des Verstehens.

a. Sozialisation:

Am Übergang tacites zu tacidem Verstehen steht das nonverbale Lernen. Methoden sind Vorzeigen und Nachmachen.

b. Externalisation:

Am Übergang tacides zu explizitem Verstehen steht Coaching. Methoden sind Metapher, Analogie und Diskurs.

¹⁴ Nonaka & Takeuchi, 1995

¹⁵ Nonaka & Takeuchi, 1995

c. Kombination:

Am Übergang zwischen explizitem zu explizitem Verstehen steht das Erklären, Diskussion und Unterricht.

Fach-Beratung findet vorwiegend hier statt.

d. Internalisation:

Am Übergang explizites Verstehen zu tacitem Verstehen findet "learning by doing" statt: die Anwendung und das Umsetzen von explizit vermittelten Inhalten.

8. Die Spirale des Verstehens

Um das Verstehen für das ganze Unternehmen nutzbar zu machen, ist die Kommunikation dieses Verstehens unter allen Mitarbeitenden notwendig. Das gilt für alle Gruppen, Abteilungen und Organisationen auf allen hierarchischen Ebenen. Dazu ist die Achtung aller Mitarbeitenden aufeinander und füreinander nötig. (Siehe weiter unten: Diversity und Gender-Mainstreaming)

Die Durchlässigkeit für das Verstehen im ganzen Unternehmen dient mehreren Zielen: Einerseits dem allgemeinen Verstehen dessen, was für den Produktions - oder Dienstleistungs-Prozess nötig ist. Andererseits sollen diese sich andauernd verändernden Prozesse von allen wahrgenommen werden, sodass schnell auf diese Änderungen und auf Änderung der relevanten Umwelten reagiert werden kann. Außerdem soll keinerlei Anteil des Verstehens außer acht gelassen werden und so für das Unternehmen verloren gehen.

Hier ist auf das Spannungsfeld: Kommunikations-Strukturen und Macht-Strukturen zu achten. (siehe oben)

9. Knowledge-Management

Knowledge-Management wird hier mit "Management von Verstehen" übersetzt, um eben all jenen beschriebenen Unterschieden zwischen "Wissen" und "Verstehen" gerecht zu werden.

Damit bestehen wesentliche Unterschiede zu Konzepten wie :The learning Company von P.Senge, bei denen es eher um "processing of information" als um "Verstehen" von Systemen geht.

10. The Knowledge Creating Company

Über jene Konzepte hinaus, die sich nur mit der Sicherung des im Unternehmen vorhandenen Verstehens beschäftigen, gehen Management-Konzepte für Unternehmen, die das Entstehen von Verstehen selbst ins Blickfeld nehmen: The Knowledge Creating Companies.¹⁶

Top-down Management eignet sich besonders für den Umgang mit explizitem Verstehen; Bottom-up Management für das Umgehen mit tacitem Verstehen.

Das Management der Knowledge Creating Companies erfordert:

Middle-up-down-Management.¹⁷

Das mittlere Management ist die Schnitt-Stelle für den horizontalen und den vertikalen Fluß der Kommunikation. Sie ist dort, wo die Träger und Trägerinnen von tacitem und explizitem Verstehen am häufigsten zusammen kommen.

Vom mittleren Management her sind die Kommunikations-Wege, sowohl zur Spitze als auch zu der Basis des Unternehmens, am kürzesten.

Von der Mitte des Unternehmens kommt die Spirale des Verstehens am leichtesten in Schwung und gewinnt so eine weitere Dimension: die Nachhaltigkeit.

11. Nachhaltige Veränderung und Vielfalt (Diversity)

"The wrong question: What are we doing on race relations?"

The right question: Is this a workplace, where `we´ is everyone?"¹⁸

Manche Unternehmens-Vorstände legen Wert darauf, dass die Mitarbeitenden aller hierarchischen Ebenen den Markt im Unternehmen abbilden¹⁹.

Sie versprechen sich davon ein schnelles Wahrnehmen von Marktveränderungen. Durch Wertschätzung der Vielfalt wird die Kommunikations-Fähigkeit innerhalb des gesamten Unternehmens verbessert, sodass auch schnelles gemeinsames Reagieren möglich wird.

Die so erreichten Veränderungen haben den Vorteil, dass sie gemeinsam erarbeitet und getragen werden. Sie versprechen Nachhaltigkeit.

In diesem Zusammenhang soll daran erinnert werden, dass die voneinander verschiedensten Kulturen auf unserer Erde, die der Männer und der Frauen sind.

¹⁶ Nonaka & Takeuchi, 1995

¹⁷ detto

¹⁸ detto

¹⁹ Harvard Business Review on Managing Diversity, 2002
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

12. Männlichkeiten und Weiblichkeiten (Gender-Mainstreaming)

Geschlechtlichkeiten werden heute mit Vorteil in der Mehrzahl gedacht, um die Vielfalt der Möglichkeiten nicht aus dem Blickfeld zu verlieren. So kann einfältige schwarz-weiß Malelei vermieden werden.

Um die Unterschiede der Kulturen der Frauen und der Männer zu achten bieten sich die Worte: "Weiblichkeiten" und "Männlichkeiten" an.²⁰

Im Nachwort der deutschen Übersetzung von Connell's: Masculinities schreiben Paula I. Villa und Ilse Lenz:

"Fragen des Geschlechts gehen alle Geschlechter an."²¹

Gerade jetzt braucht es Männer, die durch besondere Erfahrungen, z.B. in Männergruppen, in Fragen der Geschlechtlichkeiten sensibel geworden sind.

Männer, die darin Unterschiede wahrnehmen und gelten lassen können.

Es braucht Männer, die sich dem Dialog zwischen den Geschlechtern (oder besser: dem Diskurs der Geschlechtlichkeiten) stellen.

Männer, die der Spirale der gegenseitigen Entwertung mit einem besonderen Selbstverständnis begegnen:

Dem Bewusstsein selbst wertvoll zu sein und der Bereitschaft auch den Anderen diesen Wert zuzuschreiben.

²⁰ Connell, 1995

²¹ Connell, 2000

Dimensionen – Gender – Diversity

Hypothese: Change Projekte werden über 5 Dimensionen gestaltet und gesteuert

1. Die fünf Dimensionen

Der Vergleich der vier in der systemischen Organisationsentwicklung verwendeten Dimensionen (räumlich, sozial, zeitlich, inhaltlich) mit der modernen Lehr-Lern-Forschung²² zeigt deutliche Parallelen. Hier wie da werden die Dimensionen zur Steuerung des Lern- und Entwicklungsprozesses eingesetzt. Während die Lehr- und Lernforschung von Struktur- und Verlaufsplanung spricht, geht es in der systemischen Organisationsentwicklung um Architektur und Design. Beide Disziplinen richten dabei ihr Augenmerk auf die Wechselwirkungen gleichberechtigter Faktoren und schaffen damit multiple Lernbezüge.

Der Vergleich zeigt ausserdem, dass die moderne Lehr- und Lernforschung den gesellschaftlich-kulturellen Kontext mit einbezieht und damit ein zentrales Nachhaltigkeitskriterium explizit berücksichtigt.

Die Steuerung von Change Projekten gelingt nur über die vier Dimensionen, die organisationales Lernen unterstützen und ermöglichen. Damit Change Projekte auch Sinn machen, ist Nachhaltigkeit notwendig. Es braucht eine fünfte Dimension: **Nachhaltigkeit**. Change Projekte sind nur dann wirksam und sinnvoll, sichern Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen.

2. Fach- und Prozessberatung

Betrachtet man für das BS die beiden Kompetenzen Fach- und Prozessberatung zeigt sich, dass die Dimensionen für ExpertInnen und ProzessberaterInnen unterschiedliche Bedeutung²³ haben. Während die ExpertInnen die Dimensionen für den Aufbau von Fachwissen nutzen, geht es bei den Prozessberaterinnen um die Darstellung im Hinblick auf die Erweiterung von Fähigkeitspotentialen.

Im Rahmen eines Change Projektes kann erst über die gemeinsame Gestaltung der Dimensionen einer Integration von Fach- und Prozessberatung Rechnung getragen werden. Voraussetzung ist für beide Beratungskategorien das weitgehende Verständnis beider Themen und Praktiken.

Fazit: Die fünf Dimensionen sind für das BS sowie das BKS das zentrale Prozesssteuerungs-, Koordinations- und Integrationstool im Change Projekt.

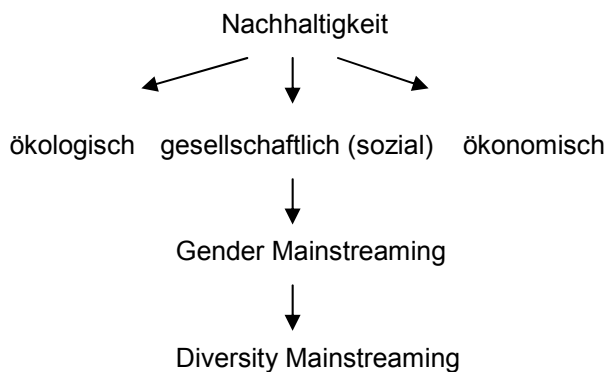
²² Königswieser-Exner / Reinmann-Rothmeier & Mandl / Pau Heimann

²³ Best of Neuwaldegg S. 52 / Hernsteiner Heft 4/2001
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Hypothese: BeraterInnen brauchen Gender- und Diversity-Kompetenz

3. Nachhaltigkeit und Gender

Nachhaltigkeit basiert gemäss DJSG (Dow Jones Sustainability Group Index 1999) auf den drei Kriterien „ökologisch – gesellschaftlich (sozial) – ökonomisch“. Im Rahmen der sozialen Komponente ist das Thema „Gender Mainstreaming“ eine zentrale gesellschaftlich-kulturelle Anforderung, deren Berücksichtigung namentlich in Europa gesetzliche Verpflichtung ist.



Als gesellschaftlich-kulturelle Anforderung bildet Genderkompetenz die logische Basis für Diversity.

Gender - Glossar²⁴

Geschlecht: Sex (biologisches Geschlecht) – Gender (soziales Geschlecht)

Gender: Bezieht sich auf die sozialen Unterschiede zwischen Frauen und Männer. Unterschiede sind durch Sozialisation, das Erlernen der Normen und Werte des jeweiligen sozialen Umfeldes entstanden. Sie können innerhalb einer Kultur wie auch zwischen verschiedenen Kulturen erheblich variieren.

Gender Mainstreaming: Mainstreaming heisst, dass ein bestimmtes Denken und Handeln in den „Mainstream“ - in Politik und Verwaltung, Programme und Massnahmen - übernommen und zu einem selbstverständlichen Handlungsmuster wird. Alle Massnahmen werden unter einer geschlechterbezogenen Perspektive betrachtet, d.h. möglicherweise unterschiedliche Ausgangsbedingungen oder Auswirkungen der Massnahmen auf die beiden Geschlechter müssen abgefragt werden.

Chancengleichheit: heisst, dass Frauen und Männer die gleichen Chancen haben, am wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Leben nach ihrer freien Entscheidung zu partizipieren. Chancengleichheit heisst nicht Gleichbehandlung. Sie besteht erst, wenn die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen erreicht ist.

Geschlechterrollen-Stereotype: Soziokulturell vermittelte, verfestigte Erwartungen und Annahmen darüber, wie Frauen und Männer sich zu verhalten haben, welche Verantwortungen, Rechte und Pflichten sie aufgrund ihres Geschlechtes wahrzunehmen haben.

Gender Impact Assessment: Prüfung von Vorhaben auf ihre geschlechtsspezifischen Auswirkungen
Gender-Training: findet i.d.R. in Form einer Kombination von Übungen zur Selbsterfahrung sowie Fachwissen zur Gender-Thematik statt. Das Training sensibilisiert für geschlechtsspezifische Unterschiede in den Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männer und ist in der Regel ein mehrstufiger Prozess.

²⁴ www.gemor.at / www.fes.de/fulltext/asfo/00802toc.htm

Durch die 4. UN-Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking wurde der Gender Mainstreaming Ansatz einer breiteren politischen Öffentlichkeit bekannt und erfuhr auf verschiedenen internationalen und nationalen Ebenen eine grosse Beachtung und Verbreitung. Supranationale Verpflichtungen ergeben sich aus dem Amsterdamer-Vertrag (vgl. UN-Resolution 52/100 sowie UN-SR 2000 (1325/2000); EU Kommission 1996, 1998 Fortschrittsbericht, 2000 / Europarat 1998). Seit 1996 in der Schweiz und Deutschland [BV8 (GIG) - GG3 (BGleiG)] bzw. 1997 in Österreich (BGBl) ist die betriebliche Frauenförderung gesetzliche Verpflichtung.

4. Gendergerechte Sprache²⁵

„99 Sängern + 1 Sänger = 100 Sänger“, d.h. Männer werden immer richtig eingeordnet, Frauen fast nie! Geschlechtergerechte Formulierungen erfordern Sprachgefühl, Kreativität und die Bereitschaft, Formulierungsgewohnheiten zu verändern. „Männerdeutsch ist nicht realitätsangemessen.“ Neue Begriffskonstruktionen sind notwendig für eine geschlechtergerechte Realität. Was heute noch komisch klingt, kann morgen schon Norm sein. BeraterInnen brauchen eine gendersensible Sprache. Geschlechtergerecht formulieren bedeutet, Frauen und Männer in der Sprache sichtbar und hörbar zu machen. In allen Texten, in denen Frauen gemeint sind oder sein könnten, sollte dies explizit ausgedrückt werden, anstatt Frauen „mitzumeinen“, „hinzudenken“ oder in eine Fußnote zu setzen. Erst wenn Frauen und Männer in einem Text genannt werden, sind sie symmetrisch. Sie sind mit gleich strukturierten oder gleichwertigen Formen zu bezeichnen.

Die Hauptschwierigkeit beim geschlechtergerechten Formulieren liegt vor allem darin, einen geschlechtergerechten und trotzdem lesbaren Text zu verfassen. Die folgenden Strategien sollen dabei helfen.

1. Pluralformen
2. Personen und Kräfte
3. Kollektiv- und Institutionsbezeichnungen
4. Anrede statt Personenbezeichnung
5. Abkürzungen
6. Satzveränderungen und Umstellungen

5. Frauen und Männer im Team

Frauen und Männer(n) werden ‚Autorität‘ unterschiedlich bescheinigt²⁶. Sie entwickeln häufig unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse sowie Kommunikationskulturen, sind

²⁵ Veronika Merz/Anja Gottbrugsen/Judith Butler/Deborah Tannen

²⁶ Tages Anzeiger 20.3.02 / CH Handelszeitung 11.5.02/ R.Königswieser in „Mutter-Hexe-Trainerin“ SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

mit unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen und Erwartungshaltungen konfrontiert und weisen tendenziell unterschiedliche Muster im Umgang mit Konflikten auf.

Geschlechtshomogene Teams²⁷

- Können erweiterte Handlungsmöglichkeiten und Lernerfahrung für beide Geschlechter bieten
- Können einen Freiraum darstellen, in dem gegenseitige Rollenzuschreibungen wegfallen, freieres Sprechen möglich ist und Fähigkeiten und Interessen entwickelt und erprobt werden können, die traditionell eher nur dem anderen Geschlecht zugeschrieben oder zugestanden werden
- Können angstfreie Zugänge zu bestimmten Themen schaffen

Frauteams	Männerteams
<ul style="list-style-type: none"> - Frauen geht es darum, angenommen zu werden (Raum u. Zeit -Vertrauen) - Frauen haben bessere Voraussetzungen für soziales Lernen (sozial interessiert) - Bauen schneller Nähe und Wärme auf und gewähren sich den nötigen Raum - Es wird wenig Wertung gesetzt und keine vor schnelle Lösungen angeboten - Klima und Beziehung sind wichtige Themen (Individualismus) - Sie achten auf ausgewogene Beteiligung und gehen aufeinander ein (Partnerschaftskultur und Verständigungsanlässe) - Sie zeigen Unwillen, berufliche Statussymbole vor Beziehungs- und Inhaltsaspekte zu stellen - Sie sind geübt im Umgang mit ungeordneten Szenarien - Nah- und Fernsicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Es geht um Etablierung der Rangordnung - Verheimlichen ihre persönlichen Probleme, Ängste und Unzulänglichkeiten voneinander - Bewusstere Männer übernehmen oft diejenigen Rollen, die in einer gemischten Gruppe Frauen übernehmen - Investieren viel Energie in Feindbilder und Statusfragen - kultivieren Gegnerschaften - Dominanzkultur – setzen auf Kontrollmechanismen - Sehen weniger Nuancen – Insidersyndrom - Grundsatz erschlägt das Detail (Universalismus) - Entwickeln Regeln und Rituale im Umgang mit einander - Unterbrechen systematisch und haben einen höheren Redeanteil - Ignorieren Aussagen und demonstrieren die eigene Kompetenz

Beraterinnen und Berater²⁸

Frauen können mehr Tabus und Vorurteile thematisieren und tun es auch. Sie provozieren widersprüchlichere und komplexere Gefühle, Erwartungen, Ereignisse. Sie führen Gruppen in tiefere Regressionen. Zu ihren Risikodimensionen gehören ‚Frau und Autorität‘, ‚Macht und Sexualität‘ sowie ‚die Ambivalenz von Gut und Böse‘. Sie stellen Bedürfnisse vor Normen (Individualismus <-> Universalismus) und schaffen eine wärmere Atmosphäre, so dass Unterschiede angesprochen werden können. „Weibliche Frauen mit kultivierten männlichen Eigenschaften sind einem ‚Nur-Mann‘ überlegen.“ Frauen brauchen zunächst Vertrautheit, bevor sie sich in Strukturen einleben. Sie präferieren egalitäre Strukturen.

²⁷ Béatrice Stalder et al. / R. Königswieser in « Mutter-Hexe-Trainerin »

²⁸ Béatrice Stalder et al / R. Königswieser in « Mutter-Hexe-Trainerin »
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Männer erleben Widerstand gegen sich direkter und schonungsloser als Frauen. Sie decken Spiele unter Männern schneller auf und wollen Abenteuer. Sie bilden Strukturen reflexartig. Sie präferieren hierarchische Strukturen.

Fazit: BeraterInnen brauchen weibliche und männliche Eigenschaften. Männliche Frauen und weibliche Männer, d.h. Männer, die sich in weiblichen Rollen bewegen und umgekehrt, sind besonders gut geeignet. Das BS braucht ‚männlich sozialisierte Frauen‘ und weiblich sozialisierte Männer‘ mit kompatibler Denkweise, um diese Differenzierung nutzen zu können²⁹.

Frauen und Männer im Team

Auf die Dynamik wirken: Die persönliche Art der Beratenden sowie, ob sie als gleich- oder gemischgeschlechtliches BeraterInnenteam eingespielt sind oder nicht (wechselnde Rollen hart-weich). Gemischte Beratungsteams haben per se tendenziell de-eskalierende Wirkung (vgl. wenn sich Alltagsmuster reproduzieren, kann das Fremde beruhigend wirken).

Umfrage

Wer berät \ wen	Reine Frauenteam	Reine Männerteams	Gemischte Teams
Beraterin	Identifikation Konkurrenz (Hennenkampf) Dialogizität (privater Raum, familiärer Charakter)	Autoritätsthema, ‚Idealfrau‘ Ambivalenz, Konversationelle Aktivitäten zum Ausgleich des Wissensgefälles, Orientierung am statushöheren Mann	Widersprüche, Unterschiede Tabus werden besprechbar Harmonie – Skepsis
2 Beraterinnen	Schneller Einstieg - Grosse Tiefe, Aufeinander eingehen, Vertraulichkeit, kooperativ, Privater Raum im öff. Raum	Beängstigend, Vorurteile Potenzvergleich – Wettbewerb Ignorieren	Kritisch Balance von Norm und Be- ziehung, flexible Rollenauf- teilung
Berater	Selbstdarstellung (Raum bean- spruchend); Weicher Umgang Expertenkompetenz – Status- höhere Person Normalität (öff. Raum)	Omnipotenz, Status Konkurrenz-Kumpel Selbstdarstellung-Publikum Konversationelle Macht	Normalität (Mann besetzt den öffentlichen Raum) Akzeptanzfrage Gendersensibilität
2 Berater	Hierarchie und Unterwerfung Statusorientierung, Rollenzuteilung Widerstand zeigt sich direkter	Kampf - Widerstand Diskussion Hierarchie Kompetenz	Status und Hierarchie Normalität im öffentlichen Raum Flexible Rollenaufteilung
Beratungsteam aus Frau und Mann	Frau als Orientierung – Mann als das beruhigende Fremde (liebvolle Autorität-Norm) vor allem in männl. Umgebungen	Austragung mit Mann Langsame Integration der Frau Frau als das beruhigende Fremde Element (Emotionen)	Breitere Identifikationsmög- lichkeit Modellhaft und Prozessunter- stützend Flexible Rollenaufteilung

²⁹ Allan und Barbara Pease
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Gemischte Teams und ihr Mehrwert³⁰

- △ Gemischte Teams fördern die betriebliche Kreativität, führen zu besseren Resultaten und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung. Sie bringen komplexere Lösungen.
- △ Gemischte Teams sind gut für das Betriebsklima:
 - ↳ Förderung von Partnerschaftskulturen
 - ↳ Förderung der high-trust company
- △ Gemischte Teams fördern die Wissensproduktion, denn sie ist dialogisch, rekursiv, eng in soziale, ökonomische, politische und kulturelle Kontexte verflochten (Pluralismus / Ideenspektrum).
- △ Gemischte Teams erfordern die Thematisierung der Kooperation von Männern und Frauen am Arbeitsplatz. Durch das Infragestellen von formeller und informeller Macht, von Kooperations- und Kommunikationsmustern wird die Frage der Gleichstellung eine permanente.
- △ Prozessorgane, Arbeitsgruppen etc. sollten gemischtgeschlechtlich zusammengesetzt werden. Die (geschlechtliche) Minderheit braucht immer mehrere, mindestens zwei VertreterInnen. Minimalregel: 2/3 : 1/3. Ein höherer Frauenteil fördert die Bereitschaft der Frauen für Führungspositionen.
- △ Mit gemischten Teams werden international tätige Unternehmen bzw. zukunftsorientierte mittelständische Betriebe im Wettbewerb um hochqualifiziertes und motiviertes Personal an Bedeutung gewinnen.
- △ Ein externes Beratungsteam aus Frau und Mann ist einer einzelnen Beratungsperson vorzuziehen, da es breitere Verständnis- und Identifikationsmöglichkeiten bieten und modellhaft wirken kann.

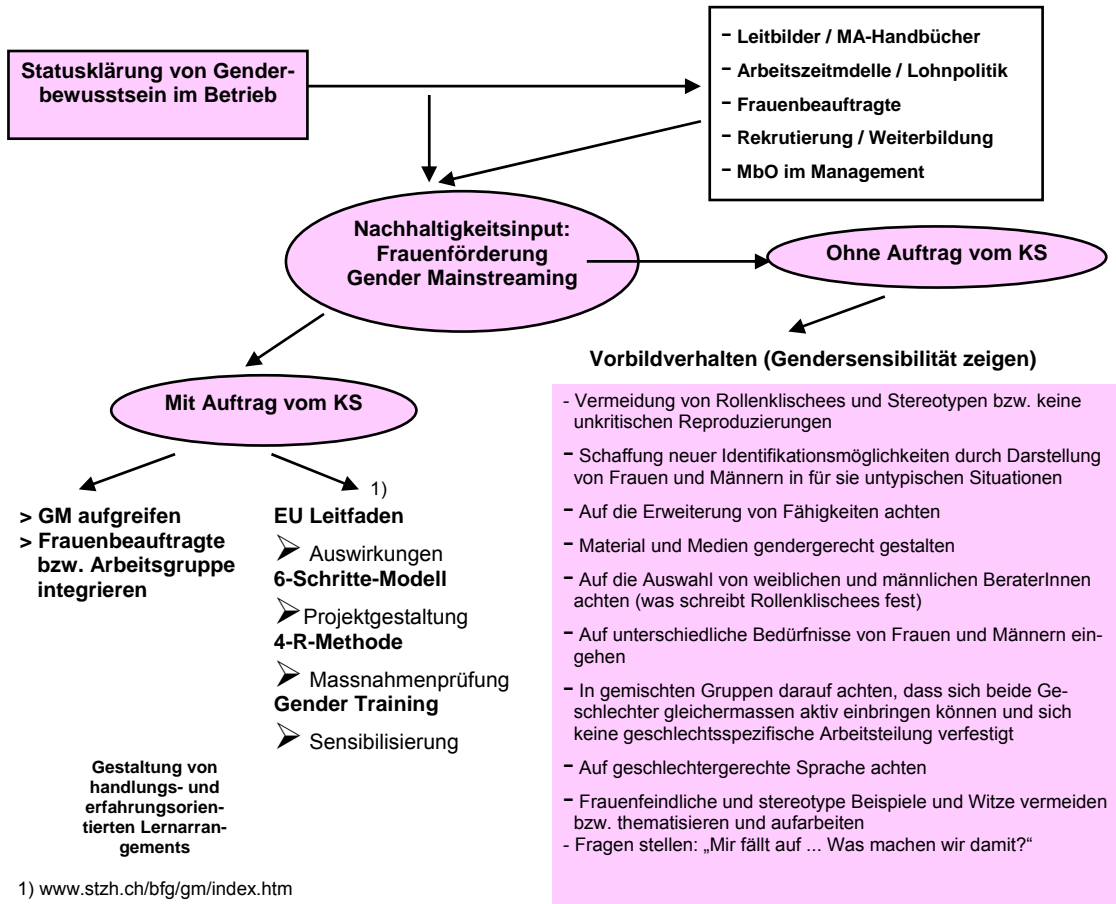
6. Genderbewusstsein im Beratungsprozess

Über die Haltung der BeraterInnen wird Gender zum Thema in jedem Beratungsprozess. Das BS kann konkrete Instrumente und Methoden des Gender Mainstreaming einsetzen bzw. in bestehende Gender-Programme integrieren, sofern ein entsprechender Auftrag des KS vorliegt. Aber auch ohne Auftrag des KS sollte das BS Gendersensibilität vorleben. Immer mehr zukunftsorientierte Unternehmen arbeiten nicht mehr mit BeraterInnen ohne Genderkompetenz³¹.

³⁰ Heli Ihlefeld-Bolesch / Gudrun Sander / CH Handelszeitung 20.3.02 / Béatrice Stalder et al. / Osterloh-Wübker

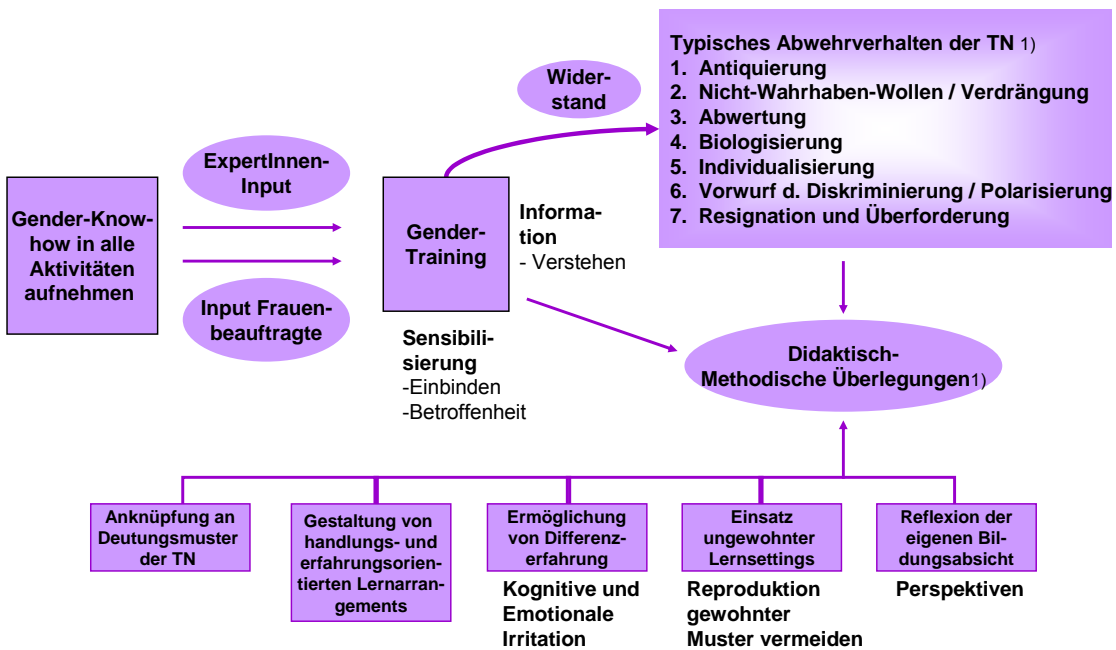
³¹ Béatrice Stalder et al. / Eidg. Büro f. Gleichstellung von Frau und Mann, Bern
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

Mit und ohne Auftrag vom KS



1) www.stzh.ch/bfg/gm/index.htm

Genderintegration mit Unterstützung des KS³²



³² zu 1) Ingeborg Schüssler in Hirschen & Meissner SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

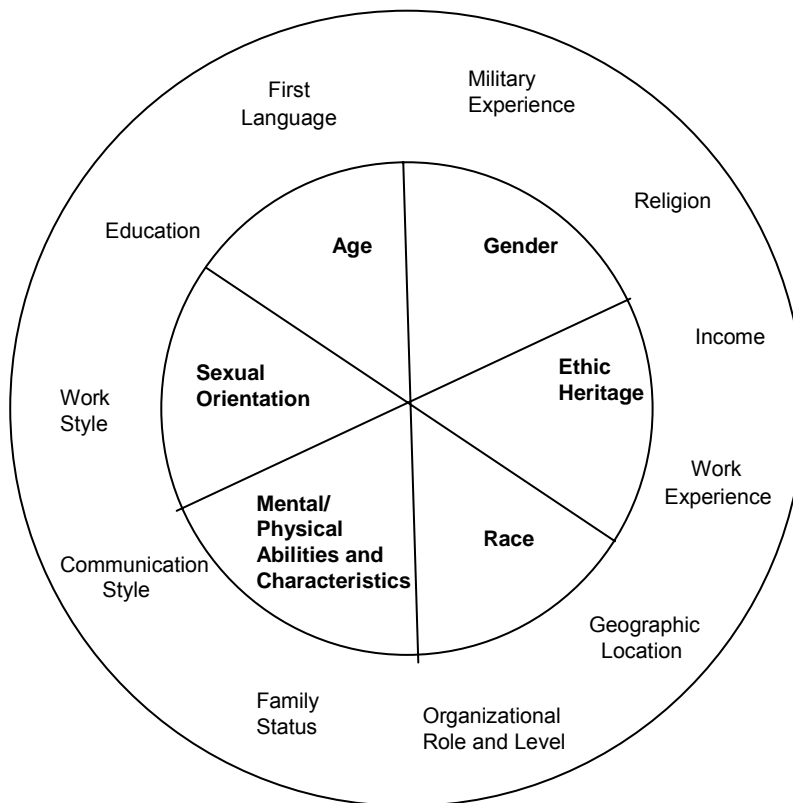
7. Genderkompetenz als Basis für Diversity

Genderkompetenz ist die originäre Basis für Kultursensibilität und damit für Diversity, d.h. für eine gezielte Wertschätzung und aktive Nutzung von Unterschiedlichkeit zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolges.

Kernaspekt von Diversity ist Individualität.

Diversity wird in der aktuellen organisationstheoretischen und –praktischen Diskussion als Facettenreichtum, Vielschichtigkeit und Mannigfaltigkeit im Unternehmen verstanden. Dieser Verständnisbegriff von Vielfalt wird vor allem auf die Mischung von Personen in einem sozialen System bezogen, die unterschiedliche sozial relevante Gruppenzugehörigkeiten aufweisen. Die sechs primären Aspekte von Diversity umfassen Gender, Alter, Ethnie, Intellektuelle bzw. Physische Charakteristika, Rasse und Sexuelle Orientierung.

Primäre³³ und Sekundäre³⁴ Aspekte von Diversity: Marilyn Loden, Implementing Diversity



Unternehmen, welche die Vielfalt ihrer externen Stakeholder widerspiegeln, sind erfolgreicher als monokulturelle!

Gründe für Diversity³⁵

- Die Globalisierung (vgl. M & A-Prozesse, Kommunikationstechnologie) basiert auf einem Miteinander

³³ important impact on early socialization and throughout every stage of life; core of diverse identities

³⁴ more mutable, less visible to others, more variable in the degree of influence on our lives, less life-long influence

³⁵ Michael Stuber mit Consulting
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

- Wachsender Shareholder-Value-Druck auf Kosten, Produktivität, Markterfolg erfordern eine optimale Nutzung aller vorhandenen Ressourcen, ein reibungsloses Miteinander und die Ausschöpfung aller unterschiedlichen Absatzchancen
- Immer kürzere Halbwertszeiten von Organisationsformen sowie zunehmende Komplexität von Unternehmensstrukturen verlangen grösstmögliche Offenheit der Belegschaft gegenüber neuen, anderen Situationen sowohl bezüglich Veränderung als auch bezüglich neuer Zuständigkeiten, KollegInnen, Prozesse etc.

Nachhaltige Vorteile von Diversity Mainstreaming in Unternehmen³⁶

Externe Vorteile:

- Durch differenziertes Recruiting werden alle zur Verfügung stehenden Arbeitsmarktpotentiale ausgeschöpft; ArbeitgeberInnen-Image und Qualität der BewerberInnen steigt
- Durch mehr offenes Marketing und differenziertere Kommunikation werden mehr Marktsegmente erreicht, diese besser durchdrungen und KundInnen zu höherer Zufriedenheit betreut
- Durch verantwortliches, ethisches Handeln steigt das öffentliche Ansehen/Image des Unternehmens
- Mit Diversity entsteht ein Differenzierungsmerkmal (Branding) in Märkten mit quasi austauschbaren Produkten, Dienstleistungen und Job-Angeboten
- Der Aktienkurs von fortschrittlich gemanagten und sozial ausgerichteten Unternehmen entwickelt sich erfahrungsgemäss überdurchschnittlich (vgl. Rating Kriterien Standard & Poors / Moody's)

Interne Vorteile:

- Vorhandene Potenziale aller Beschäftigten werden qualitativ und quantitativ besser und vollständig ausgeschöpft (individuelle Produktivitätssteigerung)
- Die Wertschätzung von Individualität führt zu wachsender Zufriedenheit und geringerer Abwesenheit sowie Fluktuation
- Die Zusammenarbeit wird verbessert (höhere Team-Produktivität, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Innovationskraft)
- Die Effektivität der Organisation mit Blick auf Veränderungen, komplexe Strukturen, bereichsübergreifende Prozesse etc. wird erhöht
- Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (KundInnen) wird erleichtert

³⁶ Michael Stuber mit Consulting / Osterloh-Wübker
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

8. Qualifikation von BeraterInnen

Für beide BeraterInnenkategorien (ExpertInnen bzw. Fach- und ProzessberaterInnen) sind Gender- und Diversity-Kompetenz eine *conditio sine qua non*.

„Managing Diversity“ qualifiziert ExpertInnen und ProzessberaterInnen für ihre integrative Zusammenarbeit sowie die Durchführung eines Change Projektes insbesondere in internationalen Unternehmungen. Unter dieser Qualifizierung erfolgt die Gestaltung der Dimensionen automatisch gendergerecht und erfüllt das notwendige Nachhaltigkeitskriterium.

Meta-Rationalität zur Integration von Fach- und Prozessberatung zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen

1. Grundlagen für eine Meta-Rationalität jenseits von Fach- und Prozessberatungsrollen

Sowohl seitens der Fachberatungsrolle³⁷ als auch seitens der ProzessbegleiterInnen³⁸ wird die zunehmende Bedeutung der Handlungsweise der jeweils anderen Rolle stärker thematisiert. Jede Beratungsrichtung meint aber, die Herausforderungen zur stärkeren Integration von Fachinhalten und Prozessgestaltung mit dem jeweiligen eigenen Denk- und Handlungsmodell und dem Verweis auf den eigenen Erfahrungshintergrund erfüllen zu können. Demgegenüber wird von unserer Arbeitsgruppe die Hypothese vertreten, dass wegen veränderter Anforderungen aus dem Kundensystem ein neues Business-Modell notwendig ist, das gegenseitiges Lernen und die geeignete Integration von Fach- und Prozessberatungsrollen ermöglicht sowie als integrierte Dienstleistung anbietet. Dies umfasst auch die gendergerechte Vorgehensweise und Organisation von Change Management – Prozessen.

In Change-Prozessen, in denen sich tatsächlich etwas ändern darf bzw. soll – und nicht nur inkonsequente „Lippenbekenntnis-Projekte“ durchgeführt werden – ist die Prozessgestaltung eine unabdingbare Grundlage für den Projekterfolg. Diese Hypothese gilt im Sinne eines Meta-Ansatzes, denn es ist hier keine Aussage darüber getroffen, ob Prozess-Architektur und –Design von der Fach- und / oder Prozessberatungsrolle durchgeführt werden.

Die gegenseitige Anschlussfähigkeit und die Möglichkeit, dass dadurch Change-Prozesse erfolgreicher werden, scheint nur dann sinnvoll zu sein, wenn beide Rollen eine **Meta-Haltung** akzeptieren, die mehr ist als die Klischees der heutigen „Technokraten versus Softie“-Klassifizierung. Wie kann eine solche Meta-Haltung beschrieben werden?

³⁷ siehe z.B. Fachbeilage Neue Züricher Zeitung, 25. Juni 2002

³⁸ siehe z.B. Heitger, Doujak, 2002

2. Meta-Haltung

Mit Meta-Haltung ist eine neue Rationalität gemeint, die jenseits der üblichen Fach- und Prozessberatungs-Denkmodelle liegt. Folgende Elemente könnten für diese Haltung wichtig sein:

- Reflexion des KS, insbesondere seiner Komplexität, auf die eigene Beratungshaltung
- das Prinzip der Selbsterneuerung
- das Prinzip der Suche nach der besseren Lösung.

Beide Beratungsrollen wollen die **Komplexität des KlientInnensystems** erfassen. Hierzu gehört die Erkenntnis, dass der Einsatz von „Tools“ allenfalls Teil-Lösungen zu unterstützen vermag, denn es gibt keine Generalisierbarkeit mehr von Veränderungsprozessen und damit auch keine universellen Tools, die – so die frühere Argumentation – schon vielfach funktioniert hätten. Die Meta-Haltung bedeutet, dass ein gemeinsamer Suchprozess stattfindet, welche Intervention für das KS hilfreich sein könnte. Beide Beratungsrollen stellen sich die Frage, ob die Methode zum angestrebten Ziel des Veränderungsprozesses und zur Veränderungsbereitschaft / Veränderungsfähigkeit des KS passt. Diese Suchprozesse nach wahrscheinlich passenden Interventionen statt Gewährung von Schein-Sicherheit durch Einsatz „bewährter“ Tools finden gemeinsam im BKS statt und erfordern Prozesssteuerung.

Der zweite Bestandteil der Meta-Haltung ist das **Prinzip der Selbsterneuerung**. Es ist als konstituierendes Prinzip für die Überlebensfähigkeit von Organisationen anerkannt. Umso mehr müsste es auch für die Überlebensfähigkeit von Beratungssystemen gelten. Gerade BeraterInnen müssten geprägt sein von einer Haltung, dass sie sozusagen „an der Spitze der Veränderungsfähigkeit“ sind. Dies erfordert eine Reflexion der eigenen bisherigen Haltung und die Erkenntnis, dass die Haltung, die die jeweilige Rolle in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat, für die Zukunft nicht mehr trägt. Wenn Beratungen der Organisation bei der eigenen Selbsterneuerung helfen wollen – eine Sichtweise, die auch von FachberaterInnen mittlerweile zunehmend akzeptiert wird – dann können sie dies nur dann plausibel machen, wenn sie zeigen, wie sie sich in ihrer eigenen Haltung selbst erneuert haben.

Das Prinzip der **Suche nach der besseren Lösung** baut auf der Philosophie des Konstruktivismus auf und besagt, dass Lösungen nur so lange wahr sind, bis ihre Falsifizierung erfolgt ist. Jede Lösung ist auf Zeit, so lange, bis eine bessere Idee, eine neue Sicht-

weise geeignet ist, die aktuellen Probleme besser zu überwinden als dies mit der bisherigen Lösung möglich war. Statt Lösungs-Sicherheit sollte ein Beratungssystem (hinreichende) Prozess-Sicherheit ermöglichen, die es erlaubt, permanent nach besseren Lösungen zu suchen. Damit hängt zusammen, wie in Organisationen Erkenntnisse, Wissen und Verstehen erreicht wird.

Diese Haltung ermöglicht es, in beiden Beratungsrollen Stärken zu sehen, die sich für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen kombinieren lassen:

Die jeweiligen Rollen weisen spezifische Stärken auf

Fachberatungsrolle	Prozessberatungsrolle
<ul style="list-style-type: none"> ➤ strukturelle Eckdaten (z.B. in externer Sicht: Marktposition, relative Branchenposition, in interner Sicht: Geschäftsprozesse, performance der Organisation) eines Unternehmens werden nachvollziehbar abgeleitet ➤ Der Vergleich mit ähnlich strukturierten Daten anderer Unternehmen ist prinzipiell möglich und schafft damit faktenorientiertes Lernen im KS ➤ Methodenkompetenz erlaubt kurze Projektdurchlaufzeiten, klare Meilensteinplanung und damit Transparenz für die EntscheiderInnen ➤ Teamsitzungen sind (auf der Sachebene) sehr strukturiert und zeitlich effizient, da in „Präsentationsstrukturen hineingearbeitet“ wird 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ermöglicht dem KS die eigene Veränderung zu gestalten und dabei die (latenten) Chancen und Widerstände zu betrachten ➤ Intensive Einbeziehung aller Stakeholder der Organisation und dadurch Chance, den Prozess breit zu verankern ➤ Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit des Systems, gegenseitige Wechselwirkungen (z.B. Bedeutung von Führung für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Systems) werden spürbar ➤ Prozessgestaltung ermöglicht die schrittweise Reduzierung von Unsicherheit und das Lernen neuer Routinen. Deshalb unterstützt diese Rolle das Gelingen von Veränderungsprozessen.

3. Meta-Projektmodell

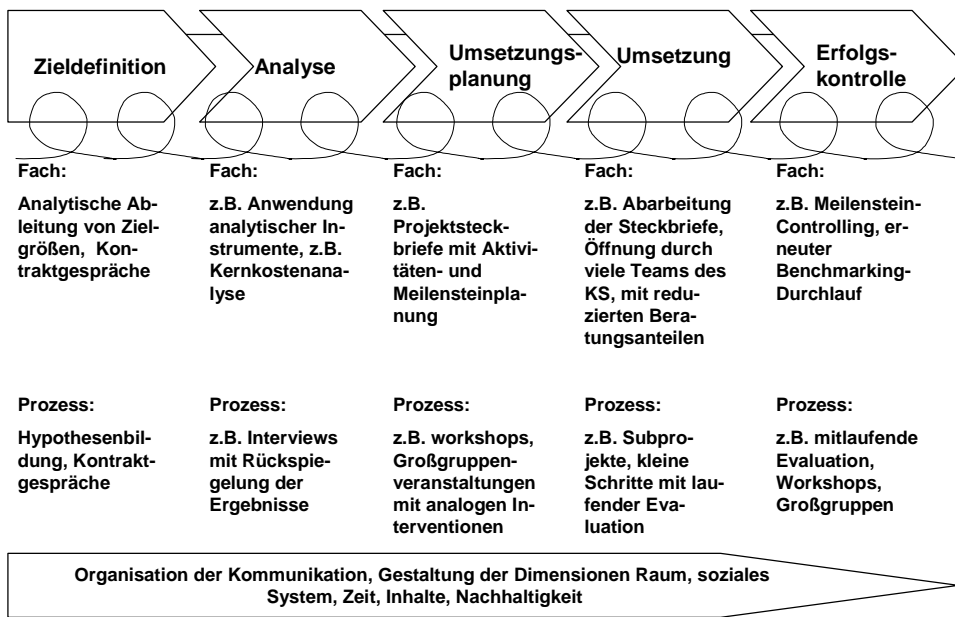
Die Konvergenz von Beratungsrollen lässt sich – ausgehend von der Haltung, die gemeinsame Meta-Rationalität akzeptiert – möglicherweise mit folgenden Ansätzen ermöglichen:

- Die Geschäftsmodelle berücksichtigen in einzelnen Projektphasen die jeweils „passende“ Rolle. Die „Passform“ einer Rolle kann sich nach dem Anlass für den Wandel, der Schnelligkeit, mit der Ergebnisse – z.B. im Turnaround – erreicht werden müssen und auch nach der Projektphase differenzieren.
- Beide Rollen sind aber in allen Phasen des Beratungsprozesses nebeneinander vertreten.
- Die Ergänzung bzw. phasenspezifische Differenzierung der Rollen berücksichtigt auch den KlientInnentypus. Bei allen KS-Typen sind beide Beratungsrollen notwendig, je-

doch in unterschiedlichen Ausprägungen, um die Anschlussfähigkeit des BS an das KS herzustellen.

Als einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Anschluss- und Ergänzungsfähigkeit der Fach- und Prozessberatungsrolle haben wir das Projektmanagement identifiziert. Unsere Analyse von Beratungsprojekten³⁹ sowohl mit Schwerpunkten auf Fach- als auch auf Prozess-Beratungsrolle zeigten, dass es ein Meta-Projektschema gibt, das in allen Beratungsrollen verwendet anschlussfähig ist:

Meta-Projekt-Schema



PA-Meisterstück/UL, 10/02

9

Die Schritte sind als Handlungsschemata sowohl in Klientensystemen als auch in Fach- und Prozessberatungsrollen anerkannt. Damit bietet es eine Meta-Rationalität für die Integration der Rollen in Change Managementprojekten. Innerhalb der einzelnen Vorgehensschritte sind die Tools, insbesondere aber die Haltungen innerhalb der jeweiligen Rollen unterschiedlich. In einer Meta-Rationalität müsste es gelingen, diese Unterschiede so einzusetzen, dass sie für das bessere Gelingen von Veränderungsprozessen ihre jeweiligen Stärken entwickeln.

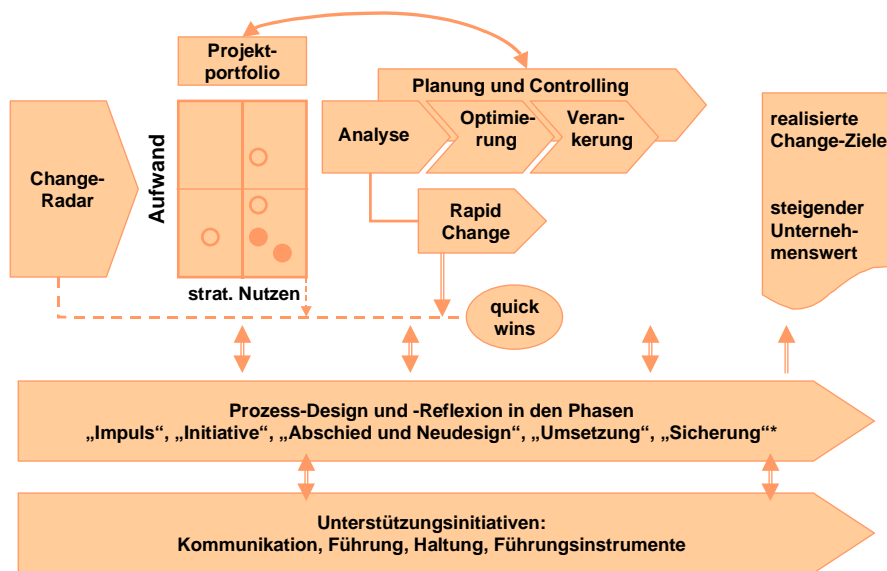
4. Vorgehensmodell für einen integrierten Change-Prozess

Ein Vorgehensmodell – sozusagen als Gerüst für Prozess-Architekturen – müsste die Stärken der jeweiligen Beratungsrollen integrieren. Es kommt dabei sowohl auf die Ein-

³⁹ Analyse von Fachberatungsprojekten, die U. Lenz gemeinsam mit der Boston Consulting Group bzw. mit Roland Berger Strategy Consultants durchgeführt hat bzw. Analyse der Fallarbeiten, die in der SBL VIII besprochen wurden
SBL 8 / Pink Albatros Meisterstück

schätzung der Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft, als auch auf Methoden des Meta-Projektschemas, unterstützt durch ein Prozess-Design an. Wir stellen ein solches Vorgehensmodell vor:

Wie könnte ein Change-Projekt ablaufen? Ein systemisches Modell



*in Anlehnung an „Un:balanced Change“ (Heitger, Doujak)

PA-Meisterstück/UL, 10/02

18

In diesem Modell wird berücksichtigt, dass Prozesse in Systemen wegen ihrer Komplexität schwer vorhersehbar sind und deshalb durch iterative Hypothesenbildung schrittweise erschlossen werden müssen. Diese Haltung trifft man mittlerweile auch schon in Fachberatungsrollen, die teilweise eine grundsätzliche Nicht-Determiniertheit von Prozessen akzeptieren und ihre eigenen Tools stärker als früher untereinander kombinieren und kundenspezifisch anpassen.

Nach Klärung der Ausgangslage, in der neben der Veränderungsnotwendigkeit auch Hypothesen zur Veränderungsbereitschaft entwickelt werden, wird ein Projektportfolio erstellt, in dem die Projekte nach Aufwand und Nutzen sortiert sind und entsprechend zu priorisieren sind.

Das Meta-Projektschema findet sich in der Durchführung

- der normalen Projekte in den Phasen Analyse, Optimierung und Verankerung
- in den rapid change-Projekten, die für die frühzeitige Verankerung erster Verbesserungen durchgeführt werden.

Diese Elemente werden in einer Prozess-Architektur und dem zugehörigen Design miteinander verknüpft und durch ein Kommunikationskonzept unterstützt.

Anhang Literaturverzeichnis

diverse Autoren	Fachberatung oder Prozessberatung	Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, Heft 4/2001 14. Jahrgang, u. a. S. 4 - 29
Kommission der Europäischen Gemeinschaften	Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen „Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union 1999	KOM (2000) 123. Brüssel 08.03.2000
Kommission der Europäischen Gemeinschaften	Fortschrittbericht	KOM (1998) 122. Brüssel 04.03.1998
Kommission der Europäischen Gemeinschaften	Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen	Luxemburg 1998
Kommission der Europäischen Gemeinschaften	Mitteilung der Kommission Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft	KOM (96) Brüssel 21.02.1996
Ahlemeyer/Königswieser	Komplexität managen	Gabler-Verlag; Fankfurt/Main 1998
Braun, Dr. Frederike	Mehr Frauen in die Sprache, Leitfaden	Broschüre des Ministeriums für Justiz, Jugend und Familie des Landes Schleswig Holstein, Kiel 2000
Bublitz, H.	Judith Butler zur Einführung	Junius Verlag 2002
Butler, Judith	GENDER TROUBLE	1990, New York
	----- -- THE PSYCHIC LIFE OF POWER	----- -- 1997, Stanford
Connel, Robert W.	Masculinities	1995
	----- Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeit	----- Opladen 1999
Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph	Change Management	Campus-Verlag 9. Auflage, Frankfurt/NY, 2000
Dörner, Dietrich	Die Logik des Misslingens	RoRoRo, 1989

Dzalakowsky, Ingrid	Gender Working: Männer und Frauen im Team. Synergien nutzen, Potentiale erschliessen	Wiesbaden 1995
Eidenbenz, Eva	Von Amtsfrau bis Zimmerin, Wörterbuch für eine geschlechtergerechte Verwaltungssprache	Koordinationsstelle, ‚Geschlechtergerechte Sprache‘ der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten, Zürich 1998
Erdheim, Mario	DIE GESELLSCHAFTLICHE PRODUKTION VON UNBEWUSSTHEIT	1984, Frankfurt
European Foundation for Quality Management	Quality Vision - an Excellence Modell	Brussels Representative Office; o. J.
Exner, A., Königswieser, R.	Systemische Intervention	Klett-Cotta-Verlag, 6.Aufl. 2001
Exner, A.; Königswieser, R.; Titscher, S.	Unternehmensberatung – systemisch	Best of Neuwaldegg Wien 2001, S. 29-55
Fink, Bruce	A CLINICAL INTRODUCTION TO LACANIAN PSYCHOANALYSIS	1997, Harvard
Foucault, Michel	Die Ordnung des Diskurses	1974/1977, München
Franz-Balsen, Angela	Das Verhältnis der Geschlechter – Vom K(r)ampf zum Dialog	Lehrbeauftragte für Gender Aspekte von Umweltkommunikation an der Universität Lüneburg
Gottburgsen, Anja	Stereotype Muster des sprachlichen Doing Gender. Eine empirische Untersuchung	Köln, Opladen 2000
Gouillart, F.J.; Kelly J.N.	Business Transformation	New York 1995
Greig, Alan; Kimmel, Michael; Lang, James	Men, Masculinities & Development: Broadening our work towards gender equality	Monograph Series 10 May 2000
Hammer, M. R./Gudykunst, W. B./Wisemann, R. L.	Dimensions of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study	International Journal of Intercultural Relations, Vol. 2, No. 4, S. 382-393. (1978)
Hannigan, T. P.	Traits, Attitudes and Skills that are related to Intercultural Effectiveness and their Implications for Cross-Cultural Training: A Review of the Literature	International Journal of Intercultural Relations, Vol. 14, No. 1, S. 89-111. (1990)
Harvard Business	Review on Managing Diversity	2002

Haspeslagh, Ph.; Noda, T.; Boulos, F.	Wertmanagement – über die Zahlen hinaus	Harvard Business Manager 1/2002, S. 46 - 59
Haumer, M.; Stanton, S.	Prozessunternehmen – wie sie wirklich funktionieren	Harvard Business Manager 3/2000; S. 68 – 91
Heimann, Paul; Schulz, Wolfgang; Otto, Gunther	Unterricht - Analyse und Planung	Hannover: Schroedel. (1965)
Heitger, B.; Doujak, A.	Balanced Transformation	Best of Neuwaldegg Wien 2001, S. 369 – 379
	Change als Un:balanced Transformation	Organisationsentwicklung 1/2002, S. 4-21
	Un:balanced Change	Ueberreuter 2002
	Harte Schnitte Neues Wachstum	Wien 2002 ISBN 3-8323-0913-6
Hermes, E./ Hirschen, A./ Meißner, I.	Gender und Interkulturalität	Ausgewählte Beiträge der 3. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung in Rheinland-Pfalz. Tübingen 2001
Höselbärth, F., Lay, R., Lopez de Arriortúa Hg., J.I.	Die Berater – Einstieg. Aufstieg. Wechsel	F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen – Frankfurt/Main, 2000 ISBN 3-927282-86-3
Ihlefeld-Bolesch, Heli	Total E-Quality Management - ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. In: Chancengleichheit im Unternehmen. Paradigmenwechsel in der Personalpolitik	TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V., 1997. Köln: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst
Kelley, Robert E.	On Consulting	Charles Scribners & Sons, NY 1986
Klein, Etienne	Die Zeit	Domino BLT, 1998
Kolbeck, C.	Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes, Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie	Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001 ISBN 3-8244-0577-6
Königswieser, R.; Cichy, U., Jochum, G.	SiMsalabim	Stuttgart 2001
Königswieser/Exner	Systemische Intervention	Klett-Kotta, Stuttgart 1998
Kotthoff, Helga (Hg.)	Das Gelächter der Geschlechter. Humor und Macht in Gesprächen von Frauen und Männern	Frankfurt a. M. 1988
Kubr, Milan	Management Consulting	Third edition, ILO 1996, Genf
Lacan, Jaques	The four Fundamental Concepts of Psychoanalysis Book	1981, New York

Lange, C.	Interkulturelle Orientierung am Beispiel der Trainingsmethode "Cultural Assimulator"	Göttingen (1994)
Loden, Marilyn	Implementing Diversity	McGraw-Hill, United States 1996
Looss, Wolfgang	UNTER VIER AUGEN	1991, Landsberg
Luhmann, N.	Soziale Systeme	Frankfurt/Main 1984
Maltz, D.N./ Borker, R.A., 1991; Günthner, S./Kotthoff, H. (Hrsg.) 1991	Missverständnisse zwischen Männern und Frauen – kulturell betrachtet,.	In: <i>Von fremden Stimmen</i> Frankfurt: Suhrkamp. S. 52 - 75
Maturana, H., Varela, F.	DER BAUM DER ERKENNTNIS	1987, Bern
Meffert, H.	Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme	DBW, 1990, S. 181 – 197 (Reihe Deutsche Betriebswirtschaft –Unibibliothek)
Merz, Veronika	Salto, Rolle und Spagat/ Salto, Rolle, Pflicht und Kür, Materialien	Gender Manual 1 und 2, Verlag Pestalozzianum, 2001
Niedereichholz	Unternehmensberatung	Oldenbourg-Verlag, Wien/Oldenbourg
Nonaka, I.; Takeuchi, H.	The Knowledge Creating Company	1995, New York
Ouspensky, P. D.	IN SEARCH OF THE MIRAKULOUS	1949, Orlando
Osterloh, M, Wübker, S.	Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement	Wiesbaden 1999
Pease, Allan & Barbara	Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken	Ullstein 2002
Reinmann-Rothmeier Gabi & Mandl Heinz	Unterrichten und Lernumgebungen gestalten	München 1999
Reiß/von Rosenstiel/Lanz	Change Management	Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997
Roosevelt, T. R.	Managing Diversity in HAVARD BUSINESS REVIEW ON MANAGING DIVERSITY	2002, Boston
Sander, Gudrun	Von der Dominanz zur Partnerschaft	Verlag Haupt Bern, Stuttgart, Wien 1998
Schlippe von, Arist, Schweitzer, Jochen	LEHRBUCH DER SYSTEMISCHEN THERAPIE UND BERATUNG	1999, Göttingen
Stalder, Béatrice et al.	Frauenförderung konkret, Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb	vdf Hochschulverlag ETH Zürich 1997

Tannen, Deborah	Du kannst mich einfach nicht verstehen: Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden	Hamburg 1991
Trömel-Plötz, Senta (Hg.)	Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung von Frauen in Gesprächen	Frankfurt a. M. 1984
Zizek, Slavoj	SEHR INNIG UND NICHT ZU RASCH	1999, Wien
Zulehner; Prof.	Studie zur Neuen Männlichkeit	Ludwig-Boltzmann-Institut für Werteforschung in Wien, (1998) in Zusammenarbeit mit Rainer Volz vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD in Bochum

www.gem.or.at	Gem – Leitfäden der Koordinationsstelle Gender Mainstreaming im ESF-
www.leanconsulting.de	Lean Consulting
www.diversitydtg.com	Quiz zu Gender Equity und Diversity
www.webfactory.apa.at/bmsg/imag/eu/nationen.htm	Verankerung der Gleichstellungsrechtes in der EU-Politik
www.praxis-institut.de	Schwing, R. Ganzheitliches Organisationsentwicklung; Praxisinstitut für systemische Beratung
www.ids.ac.uk/ids/health	Standing, H.; Baume, E. Equity, equal opportunities, Gender and Organization Performance; University of Sussex; Brighton