



Hubert Kant

## Das Ende der Eindeutigkeit

Systemisches Denken  
und Handeln in  
der Unternehmensberatung

Schriftenreihe  
Erfolgsfaktoren der  
Unternehmensberatung



**RKW**

Hubert Kant

## **Das Ende der Eindeutigkeit**

Systemisches Denken und Handeln  
in der Unternehmensberatung



Hubert Kant

# **Das Ende der Eindeutigkeit**

Systemisches Denken und Handeln  
in der Unternehmensberatung

Schriftenreihe - Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung  
Band 3

© 2000 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1409  
ISBN 3-89644-156-6

Layout und Satz: RKW, Eschborn  
Druck: Druck Partner Rübemann, Hemsbach

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2 Wurzeln des systemischen Beratungsansatzes</b>	<b>11</b>
2.1 Wie eindeutig ist eine Beratungssituation?	18
2.2 Ist ein Unternehmen ein System?	21
2.3 Der Unterschied, der einen Unterschied macht!	23
<b>3 Systematisch oder systemisch?</b>	<b>25</b>
3.1 Die Bedeutung von „Um-Welten“	28
3.2 Welche Rolle spielt der systemische Berater?	30
3.3 Systemische Beratungsdesigns	32
<b>4 Instrumente systemischer Beratung</b>	<b>35</b>
4.1 Um die Ecke fragen	35
4.2 Verändern durch Bewahren – paradox intervenieren	36
4.3 Umdeuten, oder was ist gut am Problem?	38
4.4 Arbeiten mit Metaphern	38
<b>5 Praxis der systemischen Unternehmensberatung</b>	<b>40</b>
5.1 Das Kontextinterview	40
5.2 Beraten mit zirkulären Fragen	43
5.3 Fallbeispiel 1	44
5.4 Fallbeispiel 2	48
<b>6 Resümee</b>	<b>52</b>
Literaturliste	54



## Vorwort

# Unternehmen und Berater im Spiegel des Marktes

Unsere Wirtschaftswelt wäre ohne „Consulting“ nicht, was sie ist. Beratung heißt, Unternehmen immer wieder umzubauen, sie strukturell zu verändern und effizienter zu machen, damit sie im Wettbewerb bestehen. Daher wird qualifizierte Unternehmensberatung künftig noch gefragter sein - in erster Linie bei kleinen und mittleren Unternehmen, die im Zuge der Internationalisierung besonders unter Druck geraten.

Das Potential für Unternehmensberatung war noch nie zuvor so groß, und die Dynamik der Branche wird weiter anhalten. Zugleich verschärft sich der Wettbewerb unter den Beratern selbst: Jährlich kommen zu den über 50.000 etablierten mehrere hundert neue hinzu; auch Banken, Großunternehmen und sogar Universitäten drängen in diesen viel versprechenden Markt.

Für die Rat suchenden Unternehmen bedeutet dies eine immer geringere Markttransparenz. Zudem engagieren sie externe Berater meist erst, wenn es ernste Probleme gibt und schnell reagiert werden muß. Die Fähigkeiten des Beraters sind dann von weitreichender, ja existenzieller Bedeutung für das Unternehmen.

Ein Dilemma: Die Unternehmensberatung ist prinzipiell eine verantwortungsvolle Dienstleistung, die hohen Ansprüchen genügen muß. Andererseits sind Berufsbezeichnung und Ausbildung der Berater ebenso wenig definiert, wie Qualitätsstandards für Arbeitsweise und Leistungsfähigkeit. Ob ein Berater geeignet, ob er überhaupt seriös ist, ist für das Unternehmen oft schwer zu beurteilen - oder erst, wenn es zu spät ist.

Was folgt daraus für den Unternehmensberater? Eine Herausforderung, die zugleich Chancen eröffnet! Denn Kompetenz und Professio-

nalität entscheiden auch in Zukunft über den Erfolg, und für den Berater lautet die Kernfrage:

Wie schaffe ich es, mich zu profilieren?

Die wichtigste Antwort heißt *Qualifizierung*.

Die Zeiten ändern sich: Konnte sich das klassische Consulting bislang noch auf abgrenzbare Sachgebiete und einzelne Unternehmensbereiche beschränken, so ist das „Schubladen-Denken“ heute überwunden. Auch tritt die Rationalisierungsberatung immer mehr in den Hintergrund - stattdessen prägen Wachstumsorientierung und das Denken in Werten die immer komplexer werdenden Beratungsaufgaben. Aufgaben, für die es keine Standardlösungen gibt und die ein Berater nur bewältigen kann, wenn er es versteht, Veränderungsprozesse zu gestalten und Mitarbeiter zu motivieren. Dazu ist über die Fachexpertise hinaus ein hohes Maß an methodischer Kompetenz, an persönlichen und sozialen Fähigkeiten erforderlich.

Eine Entwicklung, die nicht erst seit gestern absehbar war - und so entschloß sich das RKW Baden-Württemberg schon 1994, die Berater-Akademie (BeA) zu gründen; damals ein „Pionier“ in Sachen Unternehmensberatung und Beratungsmethodik.

Nicht zuletzt deshalb genießen die Abschlüsse der Berater-Akademie einen hervorragenden Ruf und setzen Standards im bislang unübersichtlichen Markt. Die BeA-Qualifikation hat schon vielen Beratern Türen geöffnet - ganz besonders bei mittelständischen Unternehmen, für die das RKW als kompetenter Beratungspartner seit langem ein fester Begriff ist.

Die blaue Reihe der Berater-Akademie ergänzt die Qualifizierungsangebote. Unterschiedlichste Trainer und Referenten sowie Beratungsexperten geben einen Überblick über die Unternehmensberatungsbranche.

Stuttgart, im Juli 2000

Die Berater-Akademie  
RKW Baden-Württemberg

RKW - Rationalisierungs-  
und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e.V.

# 1 Einleitung

Segen oder Fluch, wie man es sehen will, für viele Unternehmen gehört es zur Gewohnheit, daß sie bestimmte Fragestellungen zusammen mit Beratern oder Beraterinnen bearbeiten. Ein Segen kann Beratung dann sein, wenn sich Probleme ohne Berater nicht oder nur mit erheblichem Mehraufwand lösen lassen. Von Fluch wird man dann reden, wenn die Berater einen Beitrag dazu leisten, die Probleme zu vergrößern oder wenn sie mit ihren Vorschlägen nicht gelöst werden können. Berater können auch dann problematisch sein, wenn sie Aufgaben übernehmen, die eigentlich von der Führung wahrgenommen werden sollten. Da sie in der Regel nur auf Zeit im Unternehmen sind, sollten sie möglichst wenige Aufgaben übernehmen, die zur ständigen Pflicht im Unternehmen gehören. Ob hilfreich oder fragwürdig, die Zunft der Berater ist aus dem heutigen Geschäftsleben nicht mehr wegzudenken.

Das Bild und die Erwartungen, was Berater leisten sollen, hat sich jedoch stark verändert. Noch vor wenigen Jahren war die Basis eines Unternehmensberaters technisches oder betriebswirtschaftliches Know-how. Er hatte Wissen, das den Unternehmern, Geschäftsführern oder Führungskräften fehlte, um ihre Arbeit optimal zu erledigen. Berater lebten davon, dieses Wissen zu verkaufen. Heute, in Zeiten, in denen Wissen nahezu unbegrenzt zur Verfügung steht (Internet, Transfereinrichtungen, Datenbanken usw.), könnte man meinen, daß Berater dadurch überflüssig würden. Der Markt spricht allerdings eine andere Sprache, er wächst dynamisch. Also, warum braucht man heute Berater mehr denn je und was sollten sie leisten? Neben fachlichem Wissen wird heute eine spezifische Beratungskompetenz gefordert, die dazu dient, ein Unternehmen fit für notwendige Veränderungen zu machen. Dies funktioniert in der Regel nicht mit standardisierten Methoden und Verfahren. Jedes Unternehmen hat seine eigene Struktur und Kultur, die es zu berücksichtigen gilt. In einer qualifizierten Beratung werden Maßnahmen nie beliebig verordnet, sondern ihre Umsetzung steht in einem wohlüberlegten Zusammenhang zum gesamten Unternehmen. Doch was könnte an dieser Stelle wohlüberlegter Zusammenhang heißen? Was alles muß dabei beachtet werden?