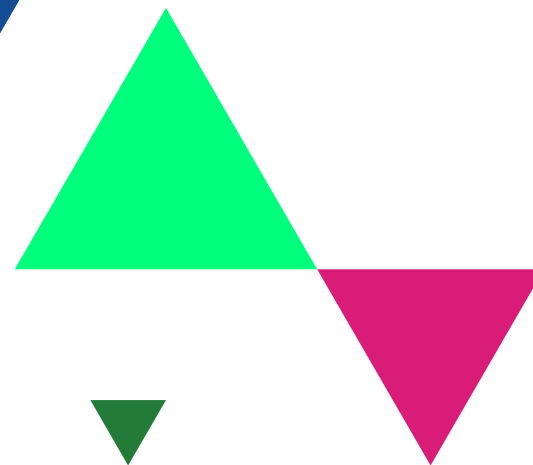


# Beratung im Gesundheitssektor (Modul 8)

Pflege- und Gesundheitsmanagement (M.A.)  
SoSe 2026  
Script 1

Prof. Dr. Christiane Saure



# Organisatorisches

## Kontaktdaten

Prof. Dr. Christiane Saure

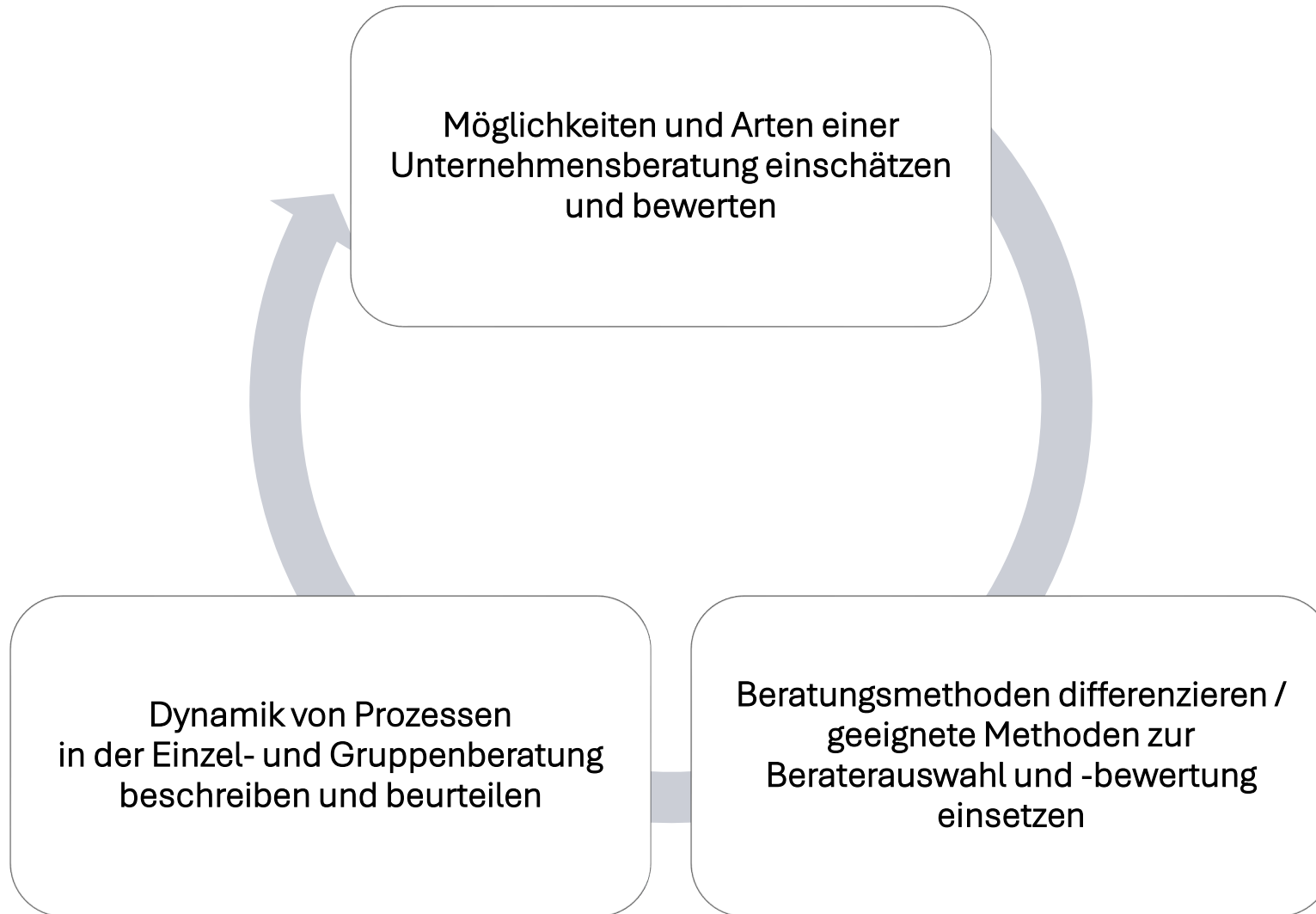
Email: [christiane.saure@fb4.fra-uas.de](mailto:christiane.saure@fb4.fra-uas.de)

Sprechstunde: Nach Vereinbarung

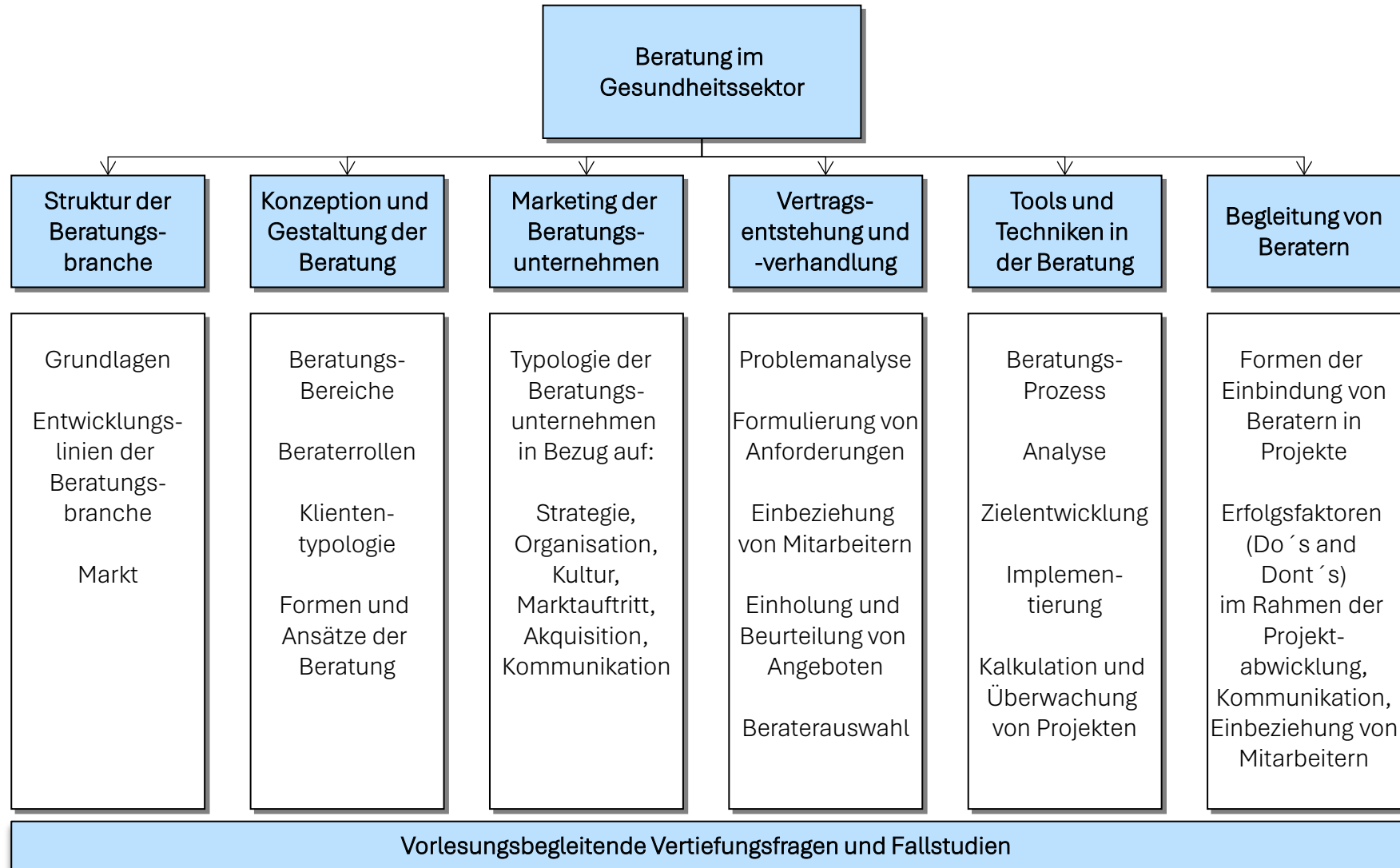
## Unterlagen über campUAS:

Kurs: Saure: Beratung im Gesundheitssektor - SoSe 26

# Wichtige Lernziele



# Struktur der Veranstaltung



# Übersicht der Termine und Themen

Nr.	Termin	Inhalt
1	16. April 2026	Einführung / Struktur der Beratungsbranche
2	23. April	Struktur der Beratungsbranche / Konzeption und Gestaltung der Beratung
3	30. April	Konzeption und Gestaltung der Beratung
4	7. Mai	Konzeption und Gestaltung der Beratung
5	21. Mai	Marketing der Beratungsunternehmen
6	28. Mai	Marketing der Beratungsunternehmen
7	11. Juni	Vertragsentstehung und -verhandlung
8	18. Juni	Tools und Techniken in der Beratung
9	<i>25. Juni</i>	<i>Vorlesung fällt aus wegen „UIREKA Connects“</i>
10	2. Juli	Tools und Techniken in der Beratung
11	9. Juli	Begleitung von Beratern
12	16. Juli	Wiederholung in Form von Synopse

# Literatur

## Kernliteratur:

- Lippold, Dirk, Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, Springer Gabler, Wiesbaden, in der aktuellen Auflage.
- Bamberger, Ingolf/ Wrona, Thomas (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden, Gabler Verlage, in der aktuellen Auflage.
- Ellebracht, Heiner / Lenz, Gerhard / Osterhold, Gisela, Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, Gabler, 4. Auflage, 2011.
- Weitere Literaturquellen werden während der Veranstaltung bekannt gegeben.

# Kapitel 1: Struktur der Beratungsbranche

## Grundlagen

# Was ist Beratung?



# Warum ist das Thema wichtig?

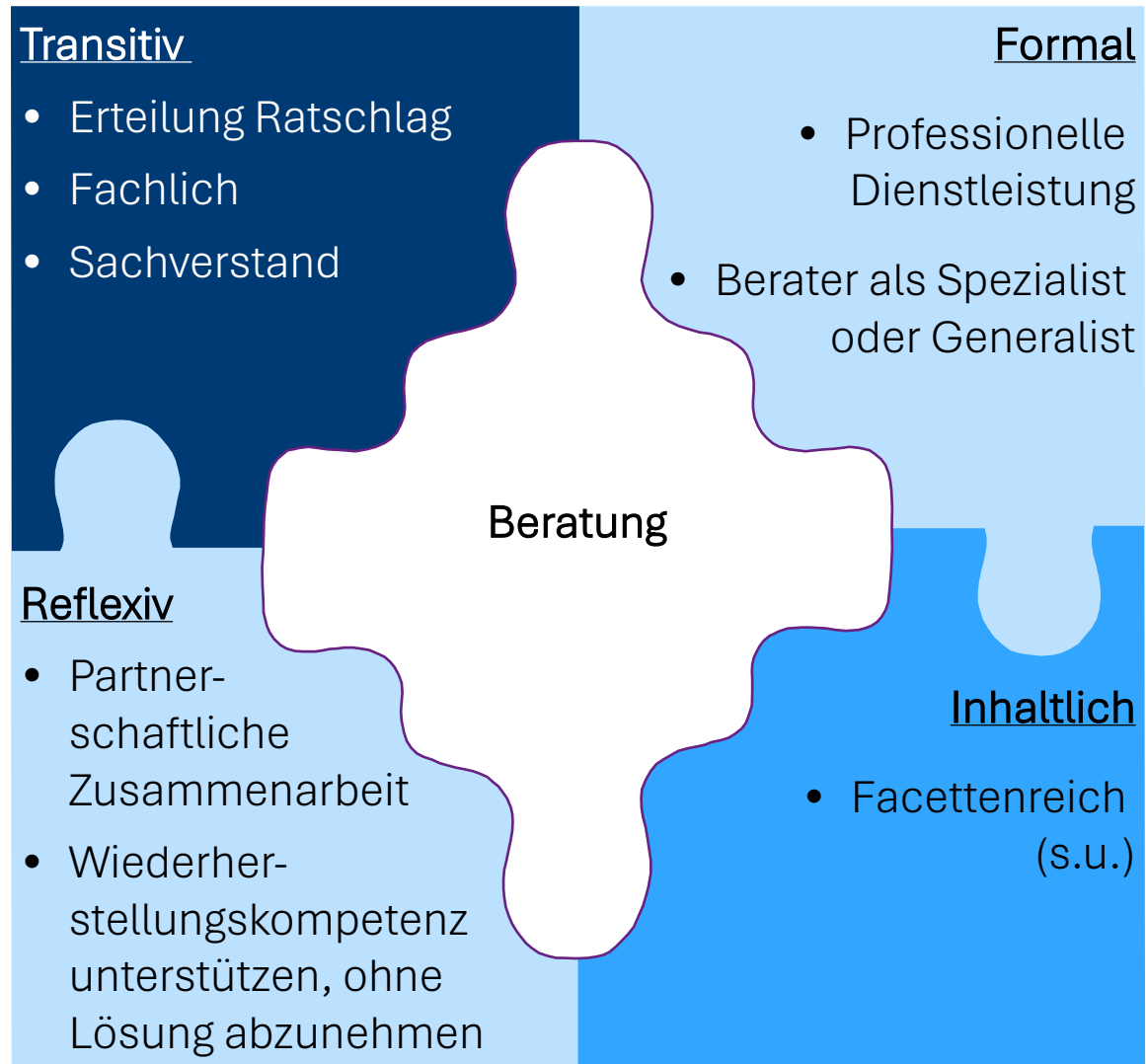
- Märkte und Anforderungen entwickeln sich rasant
- Führungskräfte sind sehr häufig mit der Auswahl und dem Einsatz externer Berater konfrontiert
- Der geübte Umgang mit externen Beratern kann die eigene Position im Unternehmen stärken bzw. dem Projekt zu einem höheren Erfolg verhelfen
- Die externe Beratung ist ein interessanter Beschäftigungszweig für Führungskräfte und Hochschulabsolventen/Innen
- Die Struktur eines externen Beratungsprojektes kann Vorbild für die eigene interne Aufgabenstellungen sein

# Begriffsabgrenzung

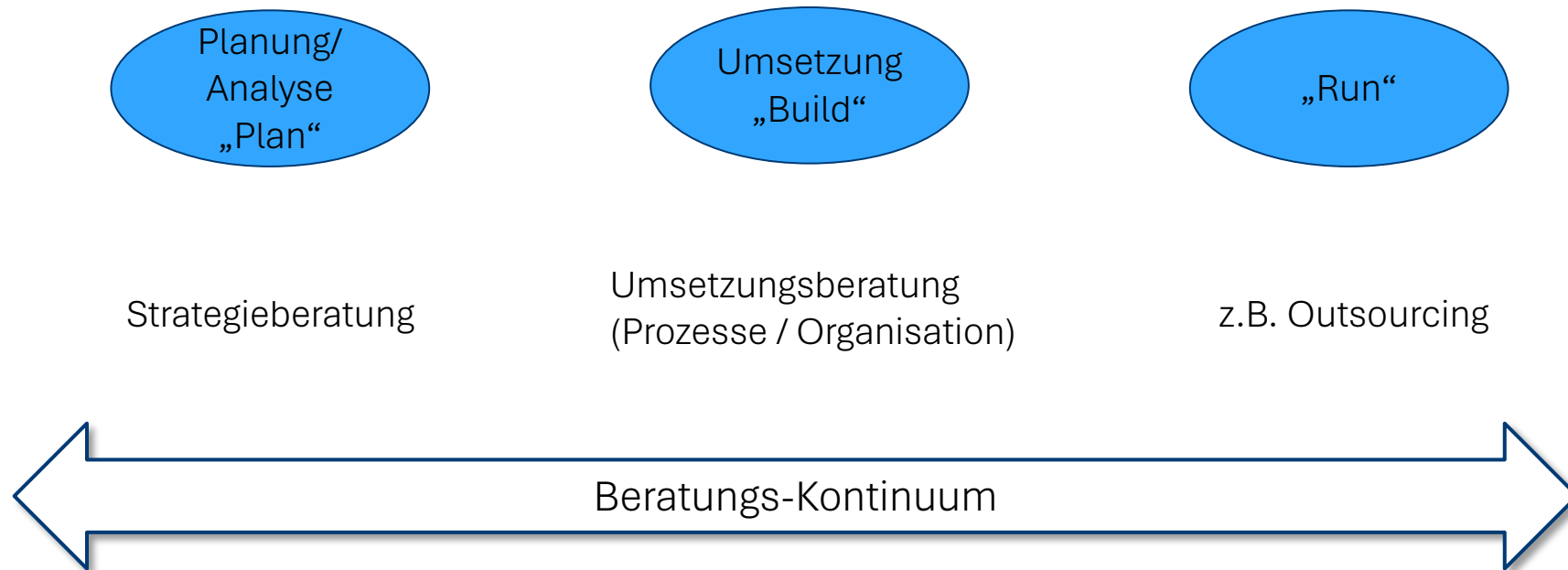
- **Unternehmensberatung ist**
- eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle **Dienstleistung**,
- die sich an Unternehmen/ Organisationen mit dem Ziel richtet, **Problemstellungen zu identifizieren und zu analysieren**
- und/ oder **Handlungsempfehlungen** zu erarbeiten,
- um den Kunden bei der **Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen** zu unterstützen
- bzw. dessen **Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern.**

Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 6.

# Beratungsverständnis

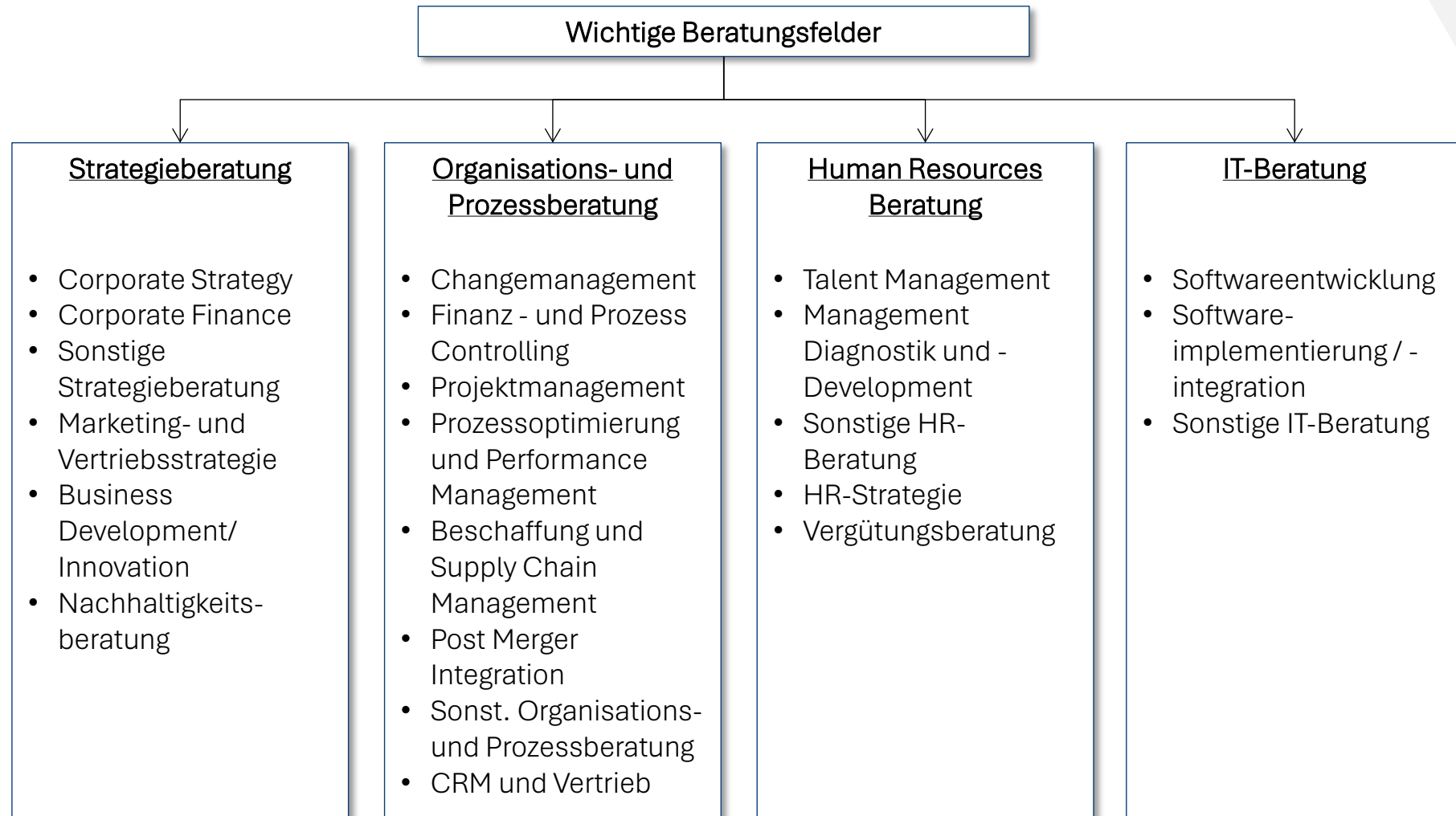


# Das Beratungs-Kontinuum



Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 49.

# Kernbereiche der Beratung



# Was zeichnet Ihrer Meinung nach den idealen Berater im Gesundheitswesen aus?

# Der ideale Berater im Gesundheitswesen

## Ergebnisse einer Befragung von Klinikmanagern

„Ein guter Berater kann zuhören, hat ein fundiertes Fachwissen, bringt das geschilderte Problem auf den Punkt, kann einen strukturierten Lösungsweg vorschlagen und hat hohe Sozialkompetenz in der Umsetzung.“

*Andreas Tecklenburg, Vorstandsvorsitzender  
Medizinische Hochschule Hannover*

„Empathie muss er haben, gepaart mit hohem Sachverstand und der Gabe, die Veränderungsprozesse nicht nach einem vorgegebenen Schema umzusetzen, sondern diese im Kontext der Einrichtung zu gestalten, das heißt, unter Einbezug der dort arbeitenden Menschen und der Gegebenheiten des Unternehmens.“

*Jana Luntz, Pflegedirektorin Uniklinik Tübingen*

Quelle: KMA Report Beratung, 2014, [https://www.kma-online.de/fileadmin/KMA/Download/Belegexemplare/kma-report\\_beratung.pdf](https://www.kma-online.de/fileadmin/KMA/Download/Belegexemplare/kma-report_beratung.pdf), abgerufen am 18.4.2017, S. 8.

# Der ideale Berater im Gesundheitswesen

## Ergebnisse einer Befragung von Klinikmanagern

„Der ideale Berater fragt nicht nach der Uhr – er nimmt die Uhr und sagt mir die Uhrzeit.“

*Joachim Bovelet, Hauptgeschäftsführer  
Regiomed Kliniken*

„Der ideale Berater wirkt als Katalysator und Mediator im widerstandsbehafteten Change-Managementprozess. Er bringt neue und vorhandene Lösungsansätze zur Entfaltung.“

*Stefan Paech, Leiter Leistungs- und Portfoliosteuerung  
Sana Kliniken*

„Hübsche Power Point-Folien und ölige Haare helfen vielleicht beim Verkauf von Binsenweisheiten, mit denen man schon den vorigen Kunden enttäuscht hat. Was wir wirklich brauchen sind Berater, die den unverstellten Blick auf die Realität bewahrt haben, sich die individuellen unternehmerischen Herausforderungen ihres Auftraggebers zu eigen machen und mit Ideen und Tatkraft selbst Teil des Erfolgs werden.“

*Jens Scholz, Vorstandsvorsitzender  
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein*

Quelle: KMA Report Beratung, 2014, [https://www.kma-online.de/fileadmin/KMA/Download/Belegexemplare/kma-report\\_beratung.pdf](https://www.kma-online.de/fileadmin/KMA/Download/Belegexemplare/kma-report_beratung.pdf), abgerufen am 18.4.2017, S. 8.

# Kapitel 1: Struktur der Beratungsbranche

## Entwicklungslinien der Beratungsbranche

# Antike und Mittelalter

- Medizinmann oder Hohepriester unterstützte den König, Häuptling oder Heerführer und stand ihm beratend zur Seite
- Wahrsager oder Orakel (Besondere Rituale / Techniken / z.B. Trance, Untersuchung von Schlachttieren / Beobachtung der Planeten / Vogelflug)
- Hofnarren („Narrenfreiheit“)



Quelle: Bild: <http://www.orakelimweb.de/delphi.htm>, abgerufen am 22.04.2017.

# Phasen im 19. Jahrhundert (1)

- **Phase 1: Initialisierung**
- 1886 Gründung der ersten Unternehmensberatung in den USA (Arthur D. Little)
- Danach folgten z.B. McKinsey, Booz Allen & Hamilton und A.T. Kearney
  
- **Phase 2: Professionalisierung**
- Artikel in Business Week 1930 von James O. McKinsey, Wirtschaftsprofessor an der University of Chicago: Ein neuer Typ des Managementhelfers wird benötigt, der die Unternehmen sicher durch das Dickicht professioneller Dienstleistungen führen könne
- Bis zum Börsencrash 1933 waren aber insbesondere Banken beratend tätig (Verbot der US-Regierung, dass Banken Unternehmensanalysen durchführen)
- Gründungswelle in den USA 30er Jahre / Entwicklung des Beratungsmarktes in Europa erst ab den 60-er Jahren

# Phasen im 19. Jahrhundert (2)

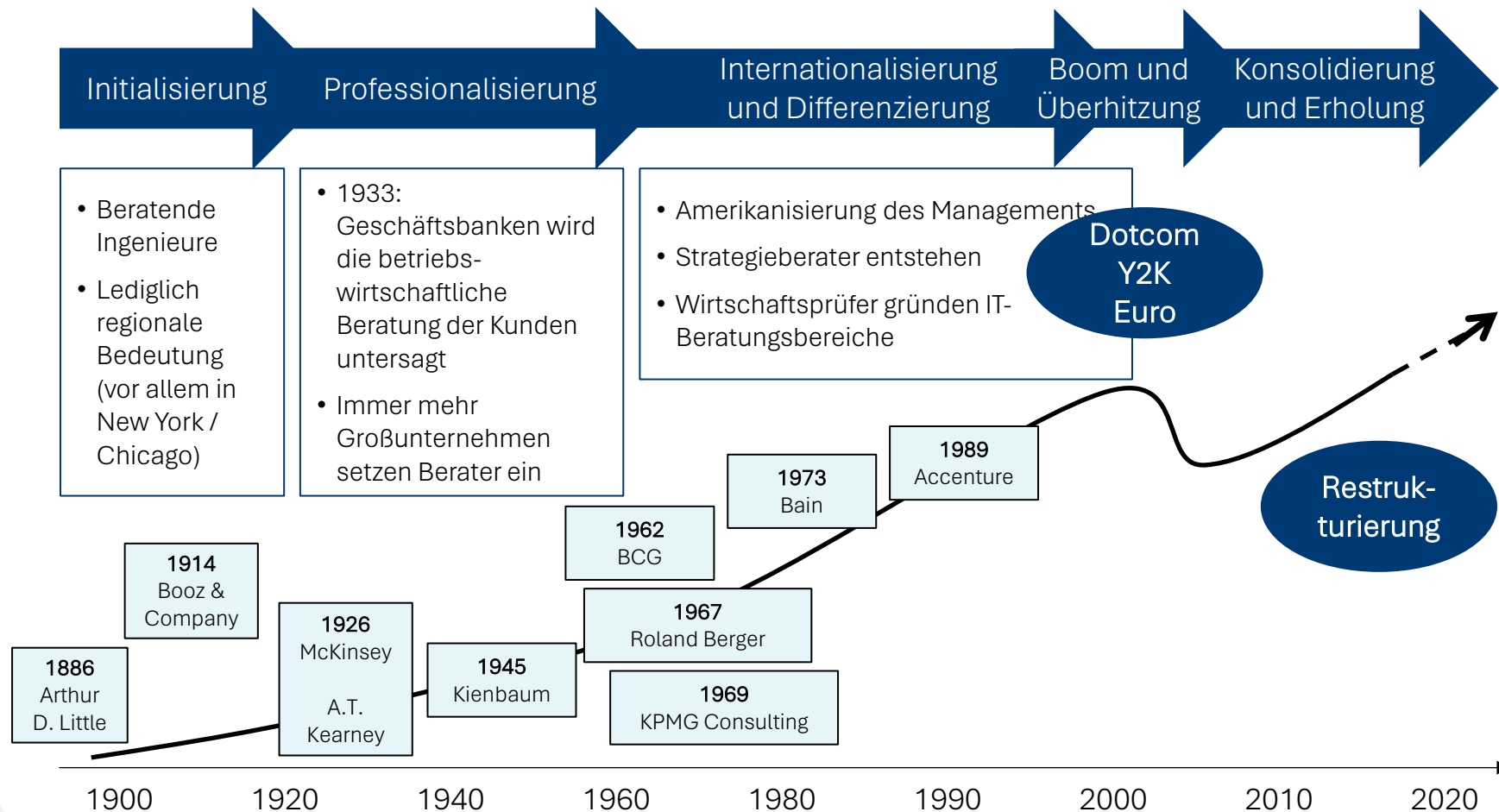
- **Phase 3: Internationalisierung und Differenzierung**
- Entwicklung des Beratungsmarktes in Europa erst ab den 60-er Jahren (erst US-Firmen / danach Neugründungen Kienbaum, Roland Berger etc.)
- Hohe Bedeutung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Differenzierung des Beratungsmarktes in den 80er Jahren
  
- **Boom und Überhitzung**
- Entstehung EU / Globalisierung / Wiedervereinigung Deutschlands / New Economy
- Spruch: „Die Beratungen gehen mit einem Koffer Krawatten zum Bahnhof, sprechen dort wahllos Leute an, binden denen die Krawatten um und setzen sie als gutbezahlte Berater ein“

Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 36 ff.

# Phasen im 19. Jahrhundert (3)

- **Konsolidierung und Erholung**
- Platzen der Börsenblase / Vertrauensverlust / Umsatzeinbußen / Abbau von Kapazitäten / Trennung von Prüfung und Beratung bei den WP-Gesellschaften
- Erholung ab 2005

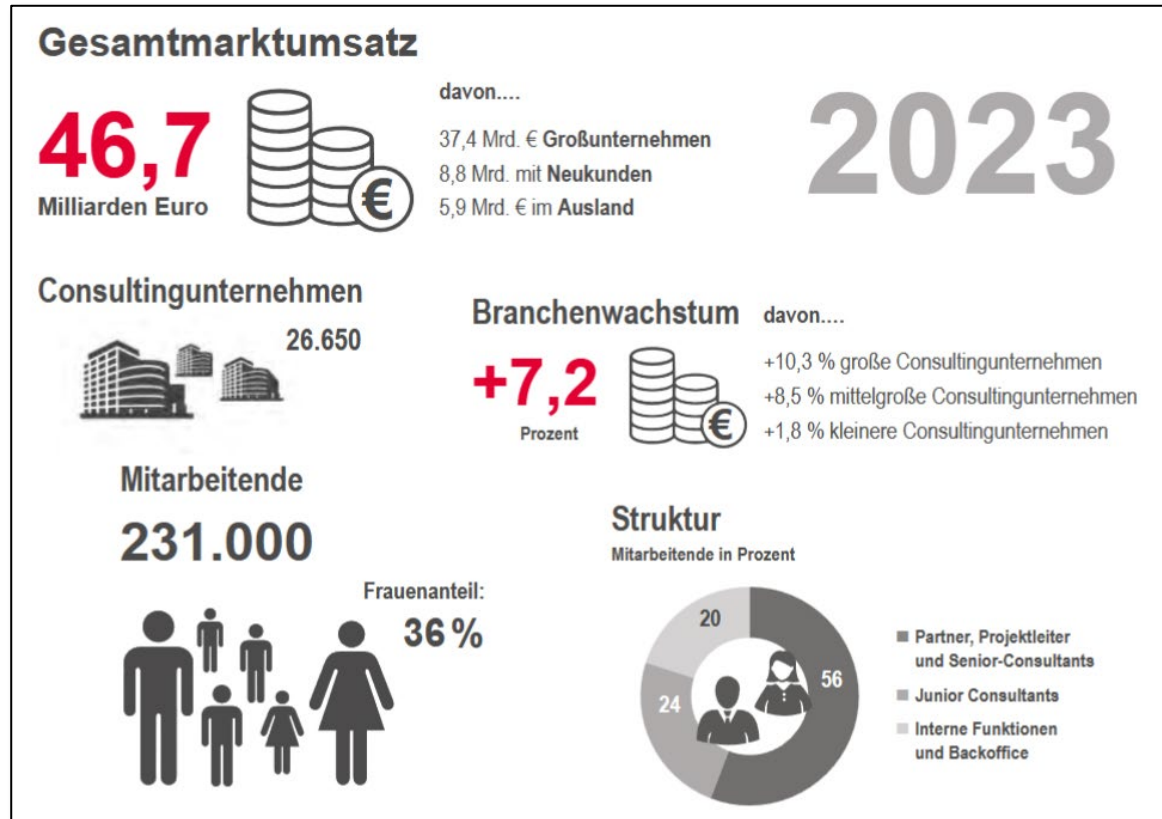
# Historie der Beratungsbranche



Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 36.

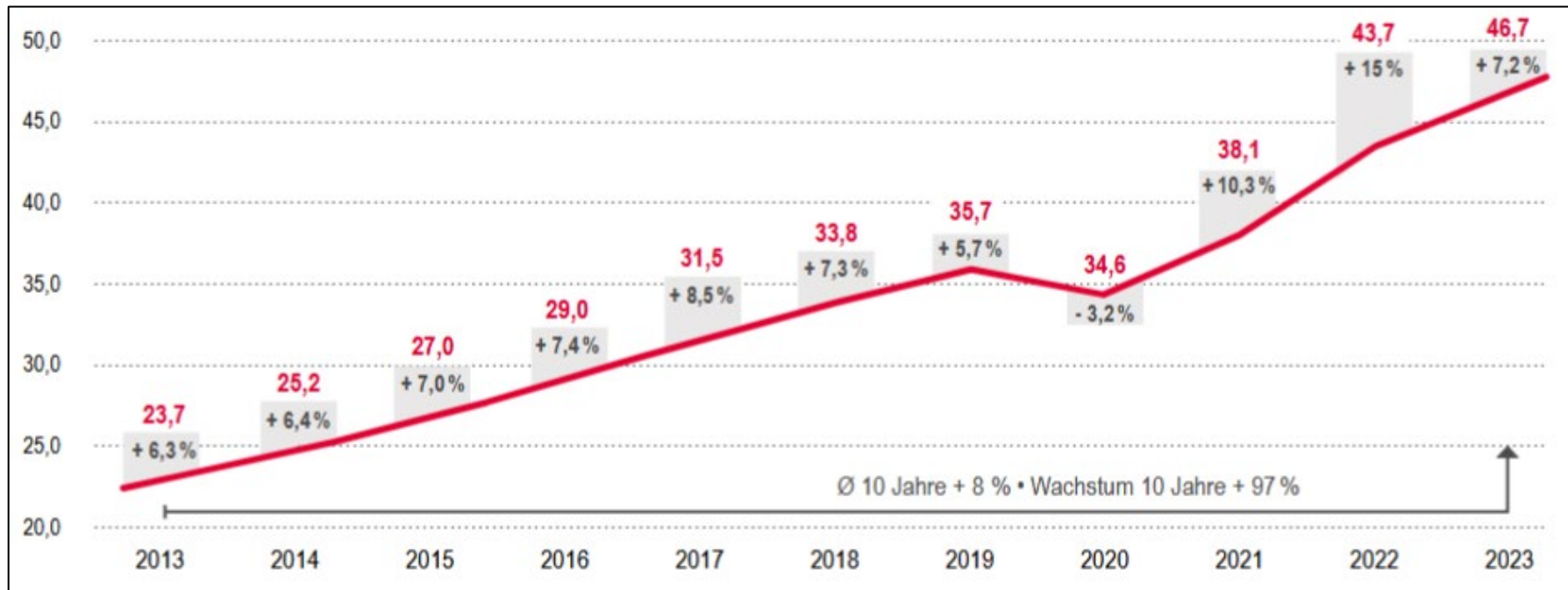
# Kapitel 1: Struktur der Beratungsbranche Markt

# Die wichtigsten Kennzahlen zum Beratungsmarkt, 2023



Quelle: Facts und Figures zum Consultingmarkt 2024, <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>; S. 4; Stand: 16.04.2025.

# Entwicklung des Branchenumsatzes und Wachstumsraten von 2013 bis 2023 (in Mrd. €)



Quelle: Facts und Figures zum Consultingmarkt 2024, <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>, S. 6; Stand: 16.04.2025.

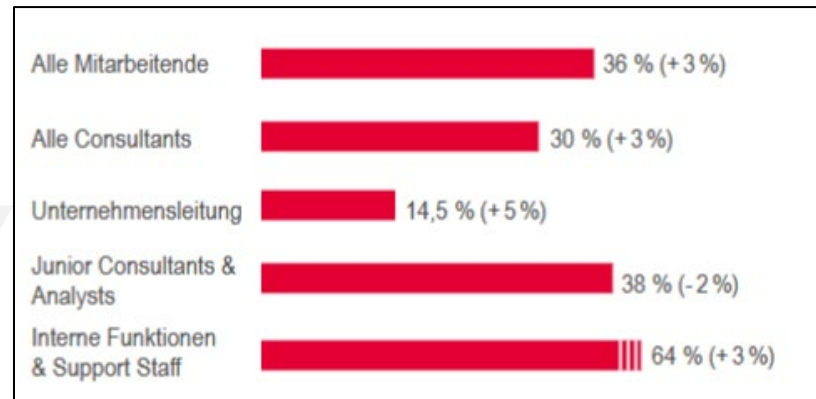
# Internationale Unternehmensberatungen in Deutschland (2019)

Internationale Management-beratungen in Deutschland	Weltweite Beratungsumsätze in Mrd. €		Weltweite Mitarbeiterzahl		
	2018	2017	2018	2017	
A.T. Kearney *)	1,1	1,0	3.600	3.550	<p>*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt</p> <p>k. A. = keine Angabe</p> <p>2) Für das Unternehmen AlixPartners sind keine internationalen Zahlen verfügbar. Das Unternehmen erzielt jedoch in Deutschland signifikante Umsätze.</p> <p>3) Unter der neuen Marke Capgemini Invent wird die Strategie-, Digital-, Innovations- und Transformationsberatung von Capgemini seit 09/2018 neu gebündelt.</p> <p>4) Deloitte erbringt darüber hinaus Advisory Services in anderen Bereichen, inkl. Audit &amp; Assurance, Risk Advisory und Tax &amp; Legal.</p> <p>5) Hierbei handelt es sich um die internationalen Consulting- und Advisory-Umsätze der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften.</p> <p>6) Bei IBM handelt es sich ausschließlich um die Consulting-Umsätze, die als Teil der Organisationseinheit Global Business Services erzielt werden.</p> <p>7) Inklusive der Umsätze von strategy&amp;</p> <p><b>Umrechnungskurs:</b> Euro-Referenzkurs der Europäischen Zentralbank 1 € = 1,1810 US-\$ (2018) und 1,1297 (2017) US-\$ (im Jahresdurchschnitt)</p>
Accenture *)	18,3	16,6	86.000	77.600	
AlixPartners 4)	k.A.	k. A.	2.000	1.828	
Aon Hewitt 5)	1,6	1,6	15.000	15.000	
Bain & Company *)	3,1	2,8	9.000	8.000	
BearingPoint	0,7	0,7	4.574	4.258	
Boston Consulting Group	6,4	5,6	18.500	16.000	
Capgemini Consulting *)	1,0	0,7	6.000	k.A.	
Deloitte *) 6) 7)	17,0	15,7	95.000	80.000	
EY 6)	8,1	7,5	59.794	53.525	
IBM *) 8)	6,5	6,4	36.500	34.650	
KPMG 6)	9,7	9,0	66.160	64.427	
McKinsey & Company *)	8,6	8,1	28.000	27.800	
Mercer	4,0	4,0	23.000	22.760	
Oliver Wyman	1,7	1,7	5.000	4.700	
PricewaterhouseCoopers 6) 9)	11,7	10,9	62.613	58.817	
The Capital Markets Company 4)	0,6	k. A.	4.486	4.000	
Willis Towers Watson	7,2	7,3	43.300	43.000	

Quelle: [https://www.cio.de/i/detail/artikel/3602899/1/3258656/EL\\_mediaN10013/](https://www.cio.de/i/detail/artikel/3602899/1/3258656/EL_mediaN10013/) abgerufen am 15.04.2021.

# Mitarbeiter in Beratungsunternehmen 2023

## Anteil weiblicher Mitarbeiter



## Mitarbeitendenstruktur

	Gesamtmarkt	Große	Mittelgroße				Kleinere		Beratungs- boutiquen
		über € 50 Mio	€ 15 bis € 50 Mio	€ 5 bis bis 15 Mio.	€ 2,5 bis 5 Mio.	€ 1 bis 2,5 Mio.	€ 500.000 bis 1. Mio.	€ 250.000 bis 500.000	unter € 250.000
<b>Alle Mitarbeitenden</b>	<b>231.500</b>	<b>75.500</b>	<b>25.500</b>	<b>16.000</b>	<b>23.000</b>	<b>30.500</b>	<b>22.500</b>	<b>18.000</b>	<b>20.500</b>
Veränderung	5,5 %	8,0 %	7,0 %	6,0 %	6,0 %	5,5 %	3,5 %	2,0 %	2,0 %
<b>Consultants</b>	<b>184.500</b>	<b>58.000</b>	<b>20.000</b>	<b>14.000</b>	<b>20.000</b>	<b>25.500</b>	<b>19.000</b>	<b>14.500</b>	<b>13.500</b>
Veränderung	6,5 %	9,5 %	8,0 %	6,5 %	6,5 %	6,0 %	4,0 %	2,0 %	2,5 %
<b>... davon Junior Consultants &amp; Analysts</b>	<b>56.000</b>	<b>26.000</b>	<b>7.000</b>	<b>4.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.500</b>	<b>3.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>
Veränderung	5,0 %	4,5 %	5,0 %	7,0 %	7,5 %	6,5 %	5,0 %	2,0 %	2,0 %
<b>Internen Funktionen und Support Staff</b>	<b>47.000</b>	<b>17.500</b>	<b>5.500</b>	<b>2.000</b>	<b>3.000</b>	<b>5.000</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>7.000</b>
Veränderung	2,5 %	2,5 %	3,5 %	4,5 %	4,0 %	4,5 %	1,5 %	1,0 %	1,0 %

Quelle: Facts und Figures zum Consultingmarkt 2024, <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>, S. 8; Stand: 16.04.2025.

# Wachstumsraten und Marktanteile nach Beratungsfeldern und Branchen 2023

	Wachstum 2023	Wachstum 2022	Marktanteil 2023
Nachhaltigkeit	18,1 %	neu	0,7 %
Digital(strategie)	16,3 %	neu	2,6 %
Artificial Intelligence	15,4 %	neu	0,9 %
Changemanagement & Transformationsberatung	14,2 %	11,0 %	3,4 %
Insolvenz- und Sanierungsberatung	13,3 %	18,0 %	2,0 %
IT Datenschutz & Datensicherheit	12,7 %	22,5 %	1,7 %
Beschaffung und Supply Chain Management	12,6 %	13,5 %	5,4 %
M&A und Nachfolgeberatung	11,6 %	9,0 %	1,1 %
Innovation	11,1 %	19,0 %	6,0 %
Management Diagnostik und - Development	10,6 %	16,5 %	3,5 %

	Wachstum 2023	Wachstum 2022	Marktanteil 2023
Energieversorger	10,8 %	19,0 %	9,0 %
Versicherungen	10,1 %	11,0 %	12,4 %
Fahrzeugbau	9,9 %	17,0 %	12,0 %
Medien & Entertainment	9,7 %	neu	0,8 %
Professional Services	9,7 %	17,5 %	4,6 %
Telekommunikation & IT	8,8 %	neu	7,5 %
Non Profit und Public	7,3 %	16,0 %	10,0 %
Handel	7,2 %	17,0 %	4,9 %
Maschinenbau	5,5 %	15,0 %	5,7 %
Transport, Logistik & Touristik	5,2 %	11,5 %	3,5 %
Kreditinstitute	4,5 %	10,0 %	11,2 %
Konsumgüterindustrie	3,3 %	10,5 %	5,2 %
Healthcare	3,1 %	21,0 %	3,7 %
Bauindustrie & Immobilien	3,0 %	neu	0,5 %
Pharma	2,7 %	neu	4,5 %
Chemie	0,4 %	neu	1,5 %

Quelle: Facts und Figures zum Consultingmarkt 2024, <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>, S. 9, 10; Stand: 16.04.2025.

# Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen / Eigenschaften, die erfolgreiche Projekte erwarten lassen

- Wertvoll für das Unternehmen, da sie einen positiven Einfluss auf Umsatz und Gewinn haben
- Unter gegenwärtigen und künftigen Wettbewerbern selten
- Schwer nachzuahmen
- Nicht oder kaum zu ersetzen

➤ VRIO-Eigenschaften  
(V = valuable, R = rare, I = inimitable, O = organizationally oriented)

Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 8.

# Interne Unternehmensberatung / Inhouse Consulting

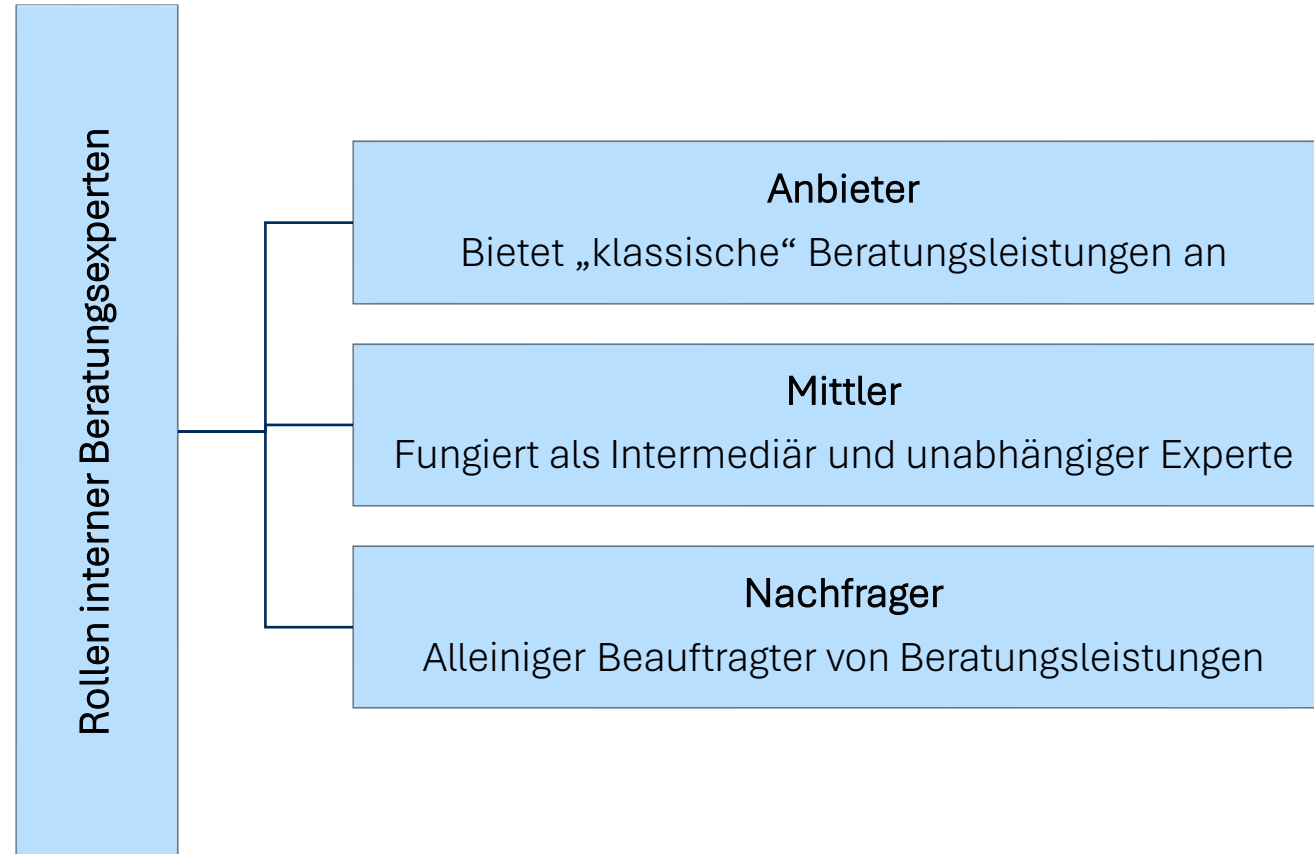
- Oberbegriff für eine Vielzahl heterogener Institutionen
- Relativ junges Phänomen
- Entstehen bei großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen
- Häufig transformierte Stabs- oder Querschnittsabteilungen, wie z.B.
  - Konzernentwicklung (RWE)
  - Organisation (R+V-Versicherung)
  - Personalentwicklung (Daimler)
  - Controlling
  - Gruppen von Projektmitarbeitern (Porsche Consulting)

# Ausprägung und Gründe für den Aufbau interner Beratungsabteilungen

- **Ausprägung**
- 21 der DAX-30-Unternehmen
- 50% der Unternehmen mit > 5 Mrd. Umsatz
  
- **Gründe**
- Kostensenkung
- Entwicklung interner Strategien
- „Talent Pool“
- Einführung neuer, externer Manager in den Konzern
- Bildung einer schnellen „Eingreiftruppe“

Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung, Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016., S. 69.


# Rollen interner Unternehmensberater




Quelle: Deelmann, T., Petmecky, A., Interne Unternehmensberatung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Kontext des Service Managements. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen, Prozesse, Methoden. 4. Aufl., 2005, S. 270.

# Funktionen der internen Unternehmensberatung (1)

**Problemlösungsfunktion:** Unterstützung bei Problemstellungen im Unternehmen durch Lösungsvorschläge



**Koordinationsfunktion:** Angleichung unterschiedlicher Zielsetzungen und der Herstellung einer Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen im Unternehmen




**Kommunikationsfunktion:** Förderung des Informationsaustauschs bei bereichsübergreifenden Projekten



**Wissensfunktion:** Systematische und zentrale Dokumentation der innerbetrieblichen Wissenspotenziale / Wissensförderung der Linien-Mitarbeiter durch Wissenstransfer

# Funktionen der internen Unternehmensberatung (2)

**Innovationsfunktion:** Möglichkeit, Innovationen im Unternehmen anzustoßen, voranzutreiben und zu bewerten



**Organisationsentwicklungsfunktion:** Beeinflussung von Einstellungen / Initiierung von Umdenkungsprozessen



**Personalentwicklungsfunktion:** Generierung von internem Managementnachwuchs aus dem Inhouse Consulting

# Interne Unternehmensberatungen im Gesundheitswesen?

**Helios** Notfall

Über Helios Organisation

## Strategisches Wissen und enge Vernetzung

In unseren Zentralen Diensten und Geschäftsbereichen bündeln wir wichtiges Fachwissen. Sowohl auf Unternehmensebene als auch in den Regionen unterstützen Spezialisten für Recht, Personal, IT, Controlling oder Marketing die Geschäftsführungen.

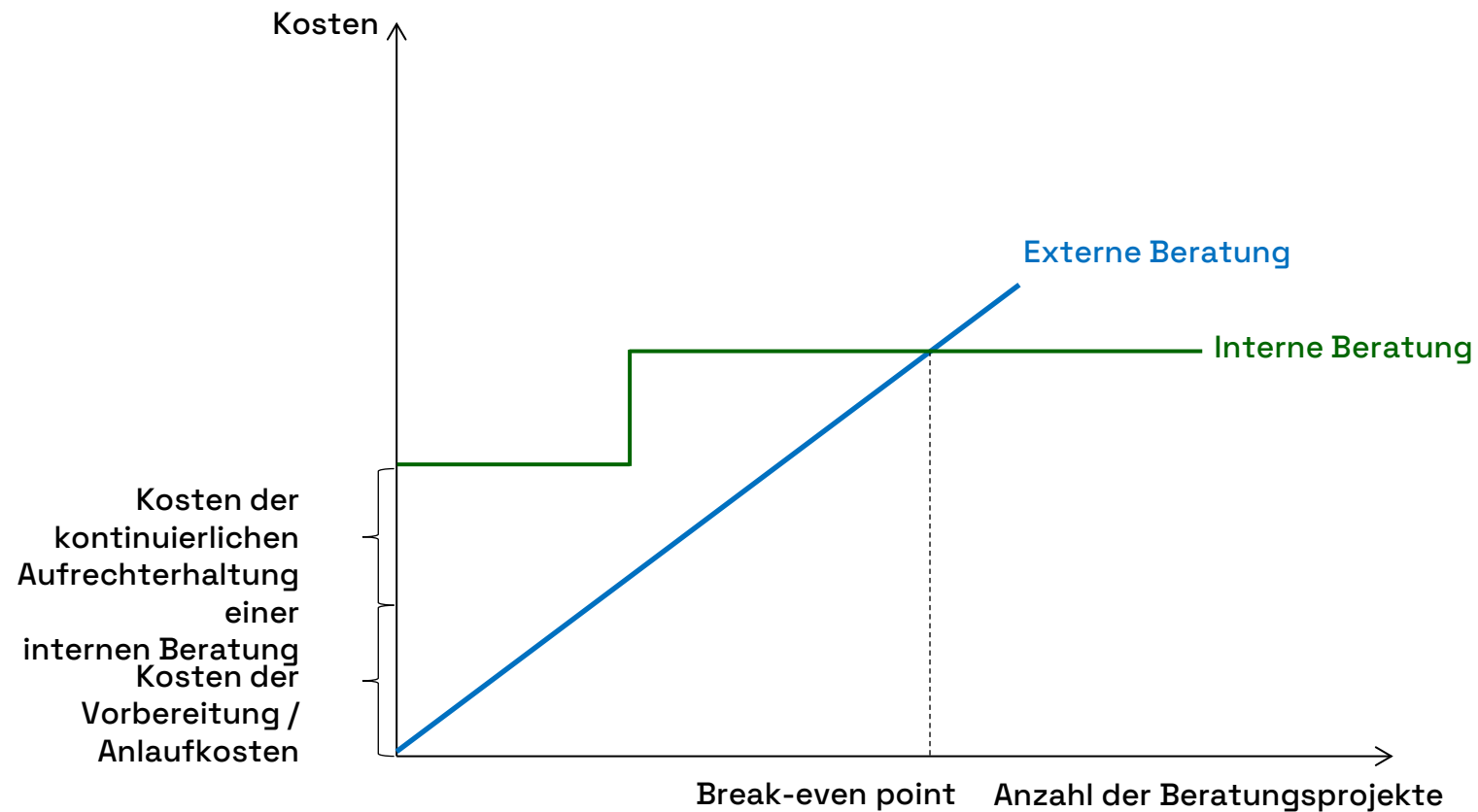
Über Helios / Organisation / **Zentrale Dienste**

Die Zentralen Dienste arbeiten eng vernetzt miteinander, um Wissen weiterzugeben und weiter zu entwickeln, so dass wir auf externe Beratungsleistungen weitgehend verzichten. Die Zentralen Dienste auf Unternehmensebene sind in der Zentrale an der Berliner Friedrichstraße angesiedelt.

Zentraler Dienst/Geschäftsbereich	Leitung
Apothek	Dr. Dominik Fenske
Budget	Peter Heimscheid
Corporate Governance	Tim Schleifacker
Controlling	Marco Wolscheid
Datenschutz	Rosita Günther
Einlauf und Logistik	Reinhard Wiedemann / Jens Richter
Informationssicherheit	Mario Beck
Infrastruktur	Karl-Heinrich de Roi
IT	Dirk Herzberger
Krankenhaushygiene	Dr. Karin Schwigmann
Marketing, Kommunikation und Technologien	Dr. Bastian Grunberg
Medizin (Qualitätsmanagement & Medizincontrolling)	Dr. med. Ekkehard Schuler
Medizintechnik	Ingo Rose
Personalgewinnung und -entwicklung	Alexander Schröder
Personalmanagement und Entgeltabrechnung	Ralph Ammersdorfer
Rechnungswesen	Sibylle Ropers
Recht, Transaktion und Versicherungen	Dirk Schneider
Reinigung	Sascha Hartmann
Steuern	Anja Lindelaub

Quelle: Website der Helios-Kliniken, <https://www.helios-gesundheit.de/unternehmen/ueber-helios/organisation/zentrale-dienste/>, abgerufen am 16.04.2025.

# Kostenvergleich zwischen interner und externer Beratung



Quelle: In Anlehnung an Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte - Methoden, 2016., S. 71, zitiert nach Armbrüster, 2006, S. 104.

# Übungsfrage

Bitte stellen Sie die Merkmale bzw. Vor- und Nachteile externer und interner Unternehmensberatungen anhand der nachfolgenden Kriterien gegenüber:

- Know-how des Beraters
- Abhängigkeit Berater-Klient
- Akzeptanz des Beraters
- Informationszugang
- Kosten für die Organisation
- Effizienz der Beratung
- Management-Development.

Kriterien	Externe Berater	Interne Berater
<b>Know-how des Beraters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachwissen</li> <li>- Überbetriebliche Erfahrungen auch in Spezialgebieten</li> <li>- Know-how wird externalisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsspezifisches Fachwissen und innerbetriebliche Erfahrung</li> <li>- Know-how bleibt im Unternehmen</li> </ul>
<b>Abhängigkeit Berater-Klient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relative Unabhängigkeit aufgrund verschiedener Einkommens-/Honorarquellen</li> <li>- Sicherung von Folgeaufträgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ggf. Vermeidung von Risiko und Konfrontation, dadurch weniger innovative Lösungen</li> <li>- Prüft sorgfältig Resultate, da er in der Organisation verbleibt</li> <li>- Ist ein Beitrag zur Versorgungsunabhängigkeit der Organisation</li> </ul>
<b>Akzeptanz des Beraters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestige des Beratungsunternehmens kann als Türöffner fungieren</li> <li>- Expertenimage</li> <li>- Neutralität sichert große Gesprächsbereitschaft</li> <li>- Ggf. Akzeptanzproblem auf den unteren Stufen</li> <li>- Verkaufshaltung und -zwang kann Imageverlust herbeiführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muss sich verstärkt um Akzeptanz und Vertrauensbasis bemühen</li> <li>- Kenntnis formaler und informeller Strukturen kann Akzeptanz fördern</li> <li>- Leichter Zugang zu den unteren Hierarchieebenen</li> <li>- Gefahr, als Kontrollinstanz der Unternehmensleitung zu gelten</li> </ul>
<b>Informationszugang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Rüstzeiten bei Informationsbeschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurze Einarbeitungszeit aufgrund umfangreicherer Unternehmensinformationen</li> </ul>

<b>Problemdistanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unvoreingenommenheit und relative Objektivität der Aussagen</li> <li>- Bei längeren Beratungsprojekten verschwindet die Problemdistanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsblindheit</li> <li>- Realistischere Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen des Lösungsprozesses</li> </ul>
<b>Kosten für die Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Beratungskosten</li> <li>- Leistungsbezogene Kosten</li> <li>- Lediglich variable Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Aufbau- und Anlaufkosten</li> <li>- Geringere variable Kosten</li> <li>- Fixkostenblock</li> </ul>
<b>Effizienz der Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größere Sicherheit bei der Problemanalyse</li> <li>- Neue Impulse, innovative Lösungen</li> <li>- Ungenügende Identifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ggf. qualitativ bessere Problemlösungen durch geringeren Zeitdruck</li> <li>- Geringerer Zeitdruck kann jedoch zur Verzögerung der Problemlösung führen</li> <li>- Präsenz im Unternehmen sichert Kontinuität der Problembearbeitung</li> </ul>
<b>Management-Development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zur Managementausbildung geeignet, aber sehr arbeits-, steuerungs- und kostenintensiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Ausbildung für den Führungsnachwuchs</li> <li>- Stetiger Wissenstransfer zwischen Klienten und Berater</li> </ul>

# Kapitel 1: Struktur der Beratungsbranche

## Berufsbild des Unternehmensberaters

# Berufsausübung und vertragliche Grundlage (1)

- Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ gesetzlich **nicht geschützt** (kein Berufsrecht)
- **Keine vorgeschriebenen Ausbildungswege** und keine förmliche Berufszulassung (im Vergleich zu beispielsweise Wirtschaftsprüfer, Arzt oder Rechtsanwalt)
- Unternehmensberatung stellt **keine gesetzliche Vorbehaltsleistung** einer definierten Berufsgruppe dar (*jeder* darf eine Beratung durchführen)
- **Keine Zulassungsbeschränkungen** aufgrund fehlender Qualifikationsvoraussetzungen (im Vergleich zu beispielsweise Österreich oder Kanada)

# Berufsausübung und vertragliche Grundlage (2)

- Gründe für keine eindeutigen Regeln zur Berufsausübung des Unternehmensberaters (nach Hesseler 2011, S. 75)
  - Große Beratungsunternehmen beschäftigen zu mehr als 50 Prozent Physiker, Mathematiker, Psychologen und Mediziner ohne BWL-Hintergrund
  - Dreijährige Berufserfahrung ist selten Voraussetzung für die Berufsausübung
  - Fehlen einer hauptberuflich beratenden Tätigkeit als durchgehender Bezugspunkt (z.B. 150 Beratungstage plus 30 Tage Fortbildung im Jahr)
  - Enorme Bandbreite der Beratungsleistungen (Ausbildung wäre sehr umfangreich → vom Strategieberater zum IT-Spezialist)

# Berufsausübung und vertragliche Grundlage (3)

- Teilweise rechtliche Schranken bei Nebenleistungen zu einer betriebswirtschaftlichen Hauptleistung (Rechtsberatung / Steuerberatung / Wirtschaftsprüfung)
- Keine besonderen Vorschriften bei der Art und Weise der vertraglichen Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunden
- Vertragstypen
  - **Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB)**: Honorar orientiert sich an Stunden- oder Tagessätzen und Dienstleistung an sich wird vergütet (nicht der Erfolg, daher auch keine Gewährleistungsansprüche)
  - **Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB)**: Berater schuldet die Erstellung eines bestimmten Werkes (z.B. Softwarelösung)
- Übergänge in der Beratung fließend / oft sind Merkmale beider Vertragstypen erkennbar

# Typische Hierarchieebenen / Karrierestufen in der Beratung

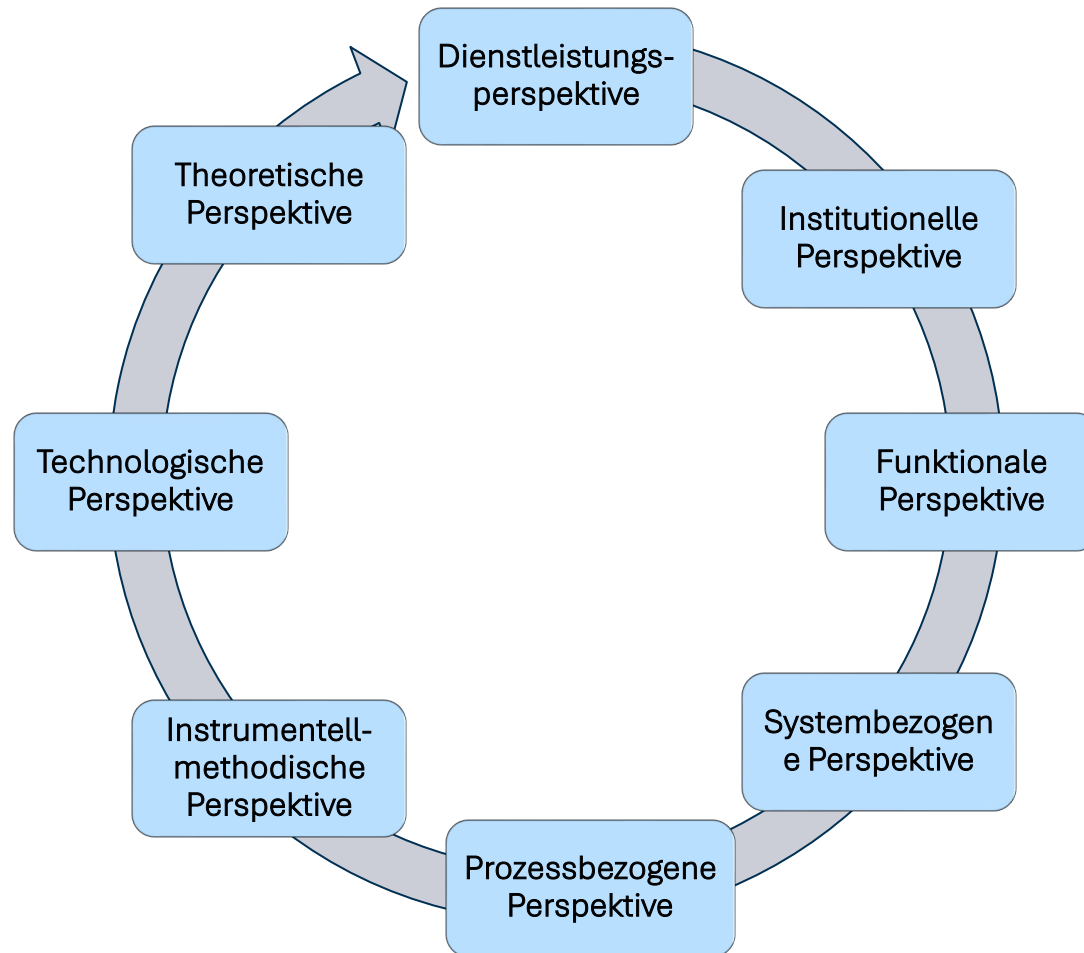


Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.), Vergütung in der Unternehmensberatung 2014/15, <http://www.bdu.de/media/32006/mustersteiten-fuer-werbung-auf-bdu-seite.pdf>, abgerufen am 15.3.2017, S. 84.

# Kapitel 1: Struktur der Beratungsbranche

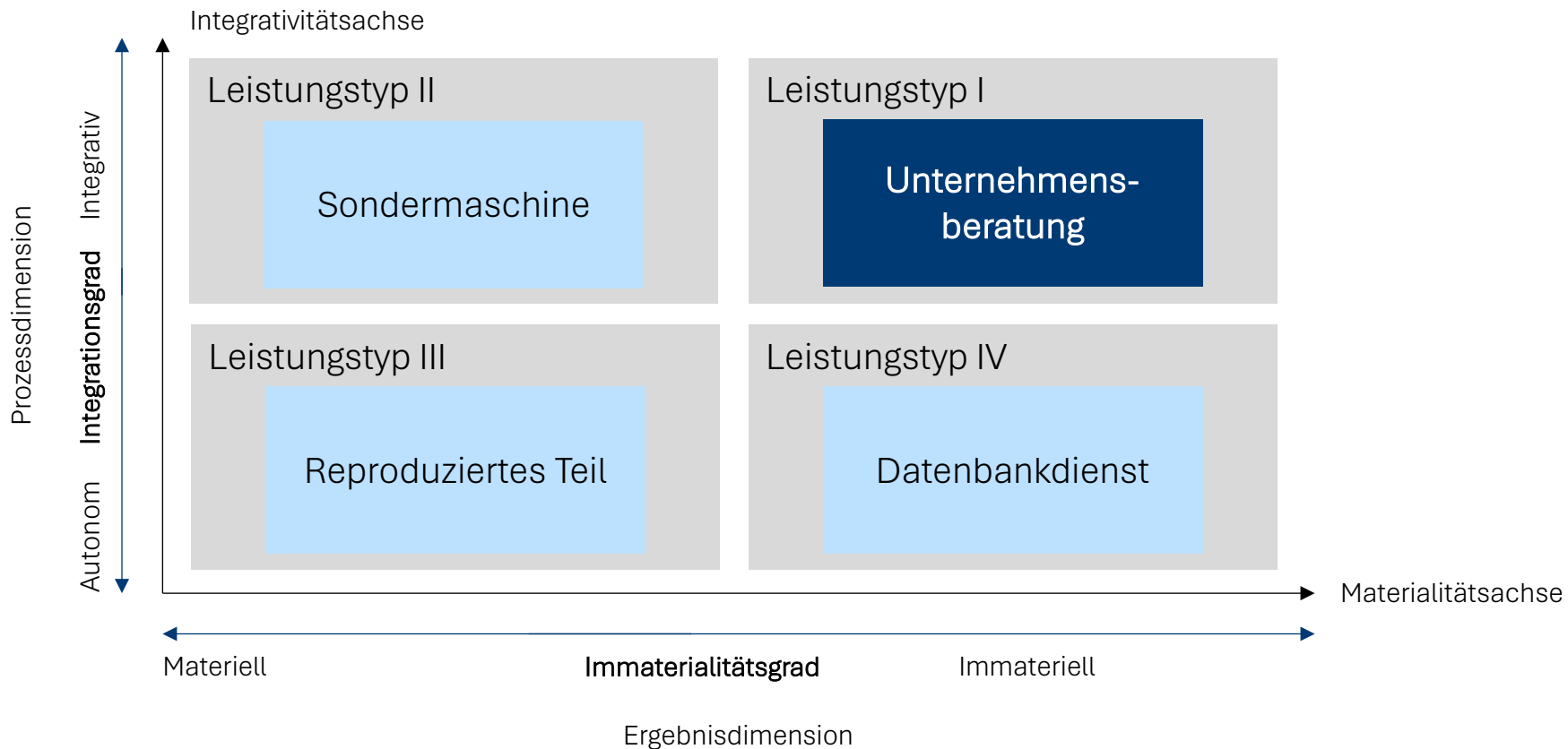
## Perspektiven und Dimensionen der Beratung

# Perspektiven und Dimensionen der Beratung (Überblick)



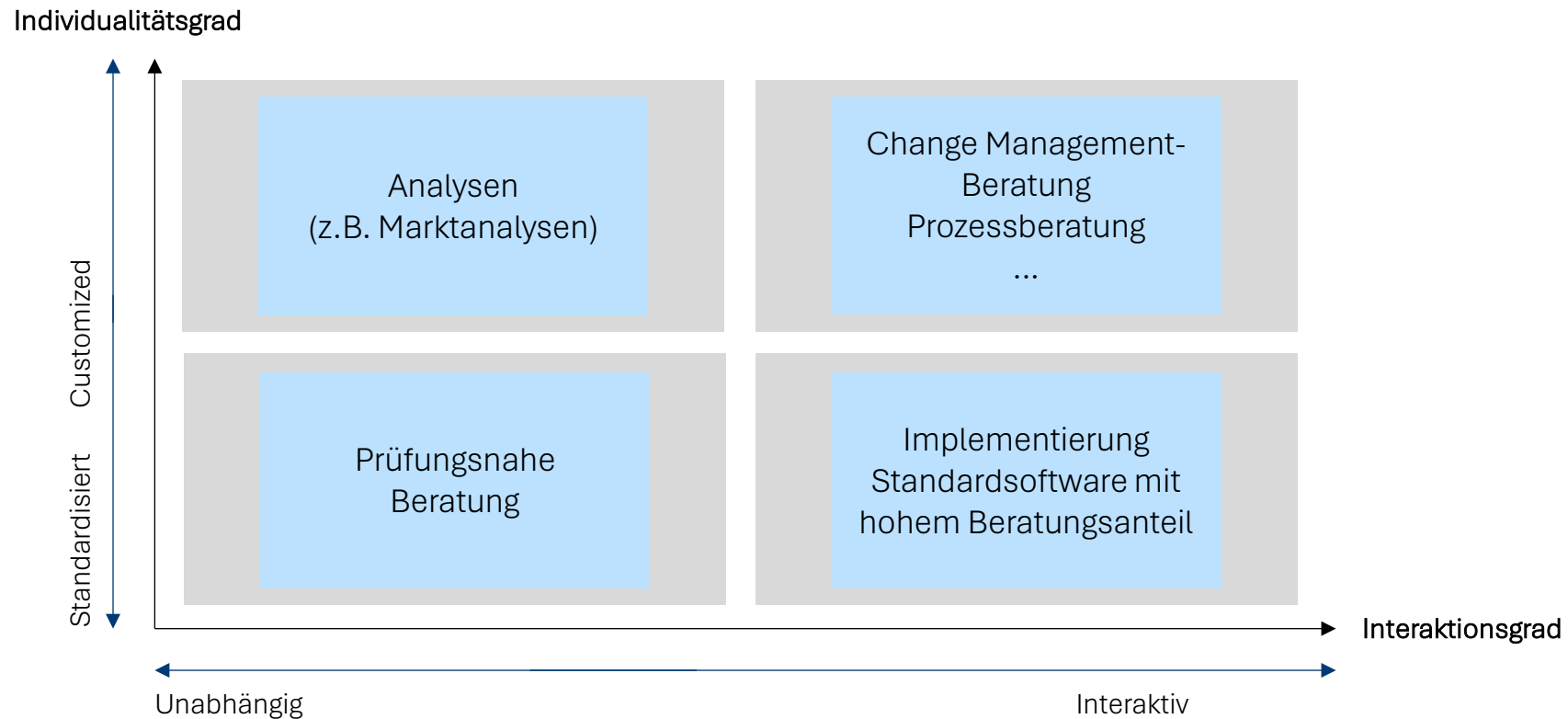
# Dienstleistungsperspektive (1)

## Typologie von Dienstleistungen



# Dienstleistungsperspektive (2)

## Typologie von Dienstleistungen



# Institutionelle Perspektive (1)

## Träger- bzw. unternehmensbezogene Kriterien

Zielmarktbezogen	Unternehmens-träger	Organisationsform	Rechtsform
<ul style="list-style-type: none"><li>• Krankenhaus-beratung</li><li>• Beratung von Pflege-heimen</li><li>• Beratung von Medikalprodukte-herstellern</li><li>• Beratung „Ketten“ versus Einzelhäuser</li><li>• National versus international</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmens-beratung</li><li>• Wirtschaftsprüfung</li><li>• Steuerberatung</li><li>• Verbandsberatung</li><li>• (Hochschul-) Institutsberatung</li><li>• Studentische Beratung</li><li>• Inhouse Beratung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einzelberater</li><li>• Beratungs-unternehmen unterschiedlicher Größe</li><li>• Netzwerke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GmbH</li><li>• AG</li><li>• OHG</li><li>• KG</li><li>• GbR</li></ul>

# Institutionelle Perspektive (2)

## Leistungsbezogene Kriterien

Leistungsumfang	Funktionale Ausrichtung	Branchenorientierte Ausrichtung	Querschnittsorientierte Ausrichtung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spezialist (Funktion oder Branche)</li><li>• Generalist</li><li>• Full-Service-Beratung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketingberatung</li><li>• Logistikberatung</li><li>• Controllingberatung</li><li>• IT-Beratung</li><li>• HR-Beratung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesundheitssektor</li><li>• Pharma</li><li>• Banken</li><li>• Telekommunikation</li><li>• Handel</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategieberatung</li><li>• Managementberatung</li><li>• IT-Beratung</li><li>• Technologieberatung</li><li>• Organisationsberatung</li><li>• Prozessberatung</li><li>• Sanierungsberatung</li><li>• Innovationsberatung</li></ul>

Quelle: In Anlehnung an Lippold, D., Perspektiven und Dimensionen der Unternehmensberatung, Eine grundlegende Betrachtung, 2015., S. 15.

# Theoretische Perspektive (1)

## Institutionenökonomik

- **Institutionen** sind gewachsene oder bewusst geschaffene Einrichtungen, die quasi die Infrastruktur einer arbeitsteiligen Wirtschaft bilden. Märkte, Unternehmen, Haushalte, Verträge und Gesetze sind ebenso Institutionen wie Handelsbräuche, Kaufgewohnheiten, Geschäftsbeziehungen oder Netzwerke (vgl. Kaas 1992b, S. 3)

### The Role of Institutions:

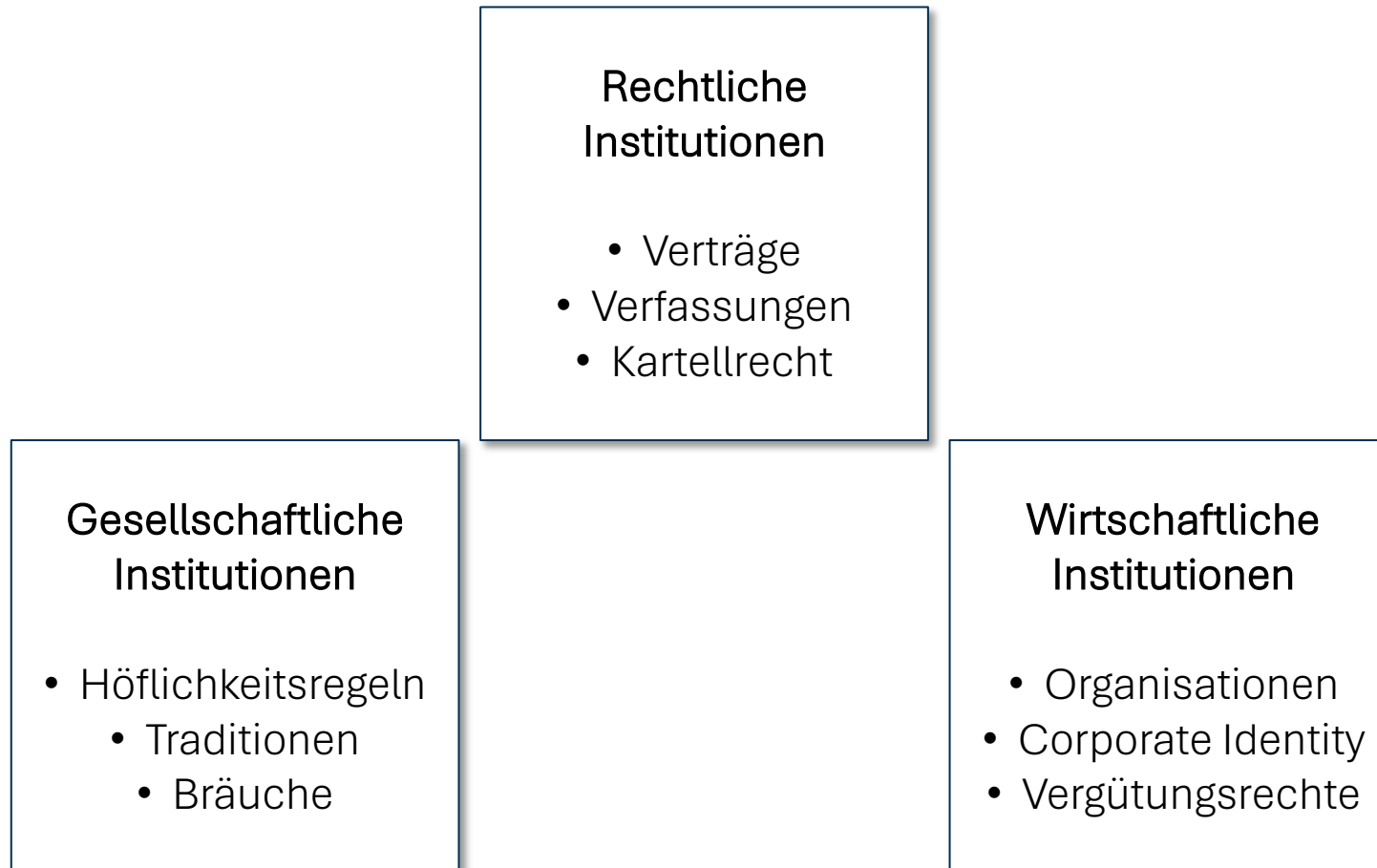


Douglas North (1991)

In the broadest terms, institutions can be defined as the set of formal rules – and informal conventions – that provide the framework for human interaction and shape the incentives of members of society.

# Theoretische Perspektive (2)

## Institutionenökonomik



# Theoretische Perspektive (3)

## Institutionenökonomik

- **Austauschgüter** sind fertige, standardisierte Produkte, die auf Vorrat gefertigt werden
- **Kontraktgüter** existieren zum Zeitpunkt des Kaufes noch nicht. Daher können die Qualität und die Eignung von Kontraktgütern für die Lösung des Kundenproblems häufig nur unzureichend eingeschätzt werden / meist hochspezifische und komplexe Leistungen (z.B. Beratungsleistungen)

# Theoretische Perspektive (4)

## Property-Rights-Theorie

- Knappheit von Gütern / Regelung von Handlungs- und Verfügungsrechten über Ressourcen
- Wichtig sind nicht die Eigenschaften eines Gutes, sondern die **Rechte zur Nutzung eines Gutes**
- **Beratungsverträge:** Regelung der Handlungs- und Verfügungsrechte zwischen Berater und Kunde (Gestaltung der Verträge siehe Kapitel 4)
- Wie kann sich der Kunde vor nicht zielführendem Verhalten der Berater oder Schlechtleistung schützen?
  - Vertragliche Regelungen
  - Langfristige Geschäftsbeziehungen
  - Reputation
  - Netzwerk von Geschäftsfreundschaften

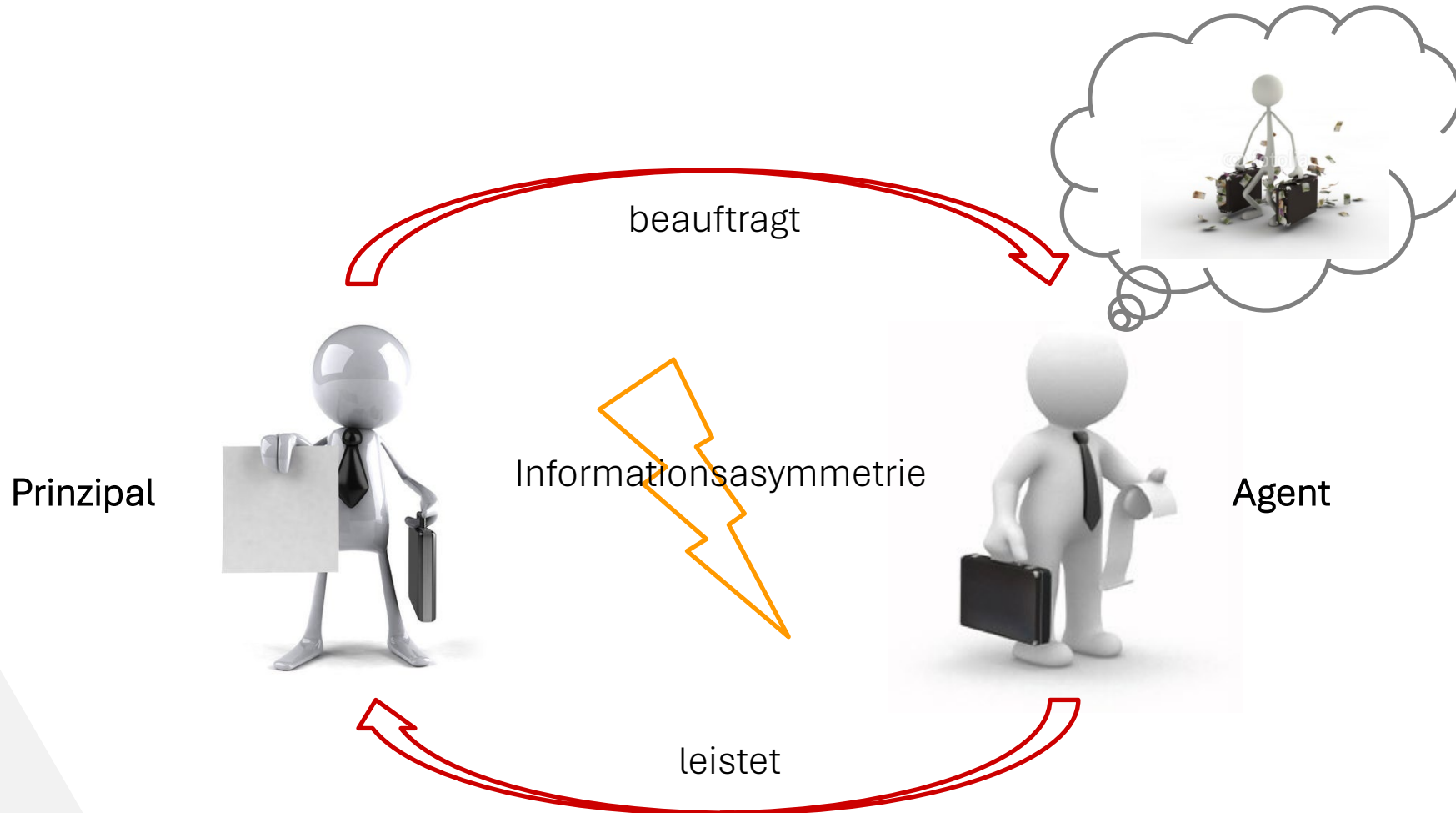
# Theoretische Perspektive (5)

## Principal-Agenten-Theorie (Grundlagen)

- Prinzipal-Agenten-Theorie untersucht (Wirtschafts-)beziehungen, in denen ein Partner Informationsvorsprünge gegenüber dem oder den anderen Partnern aufweist
- **Allgemein:** Prinzipal beauftragt Agenten mit der Wahrnehmung von Aufgaben. Prinzipal kann aber nicht erkennen, ob und in welchem Umfang der Agent die ihm übertragenen Aufgaben so wahrnimmt, dass das Ziel des Prinzipals auch tatsächlich erfüllt wird (eigene Interessenlage, Opportunismus des Agenten)  
Beispiele:
  - Eigentümer beauftragt Manager mit der Geschäftsführung seines Unternehmens
  - Patient beauftragt Arzt mit der Diagnose und Behandlung
- Theorie ist relevant für die das Thema „Beratung“, da gerade in der Beziehung zwischen dem Berater und seinem Auftraggeber (Kunden) vielfältige Informationsasymmetrien bestehen (aber auch relevant für die Fächer Organisation / Public Health / Unternehmensführung etc.)

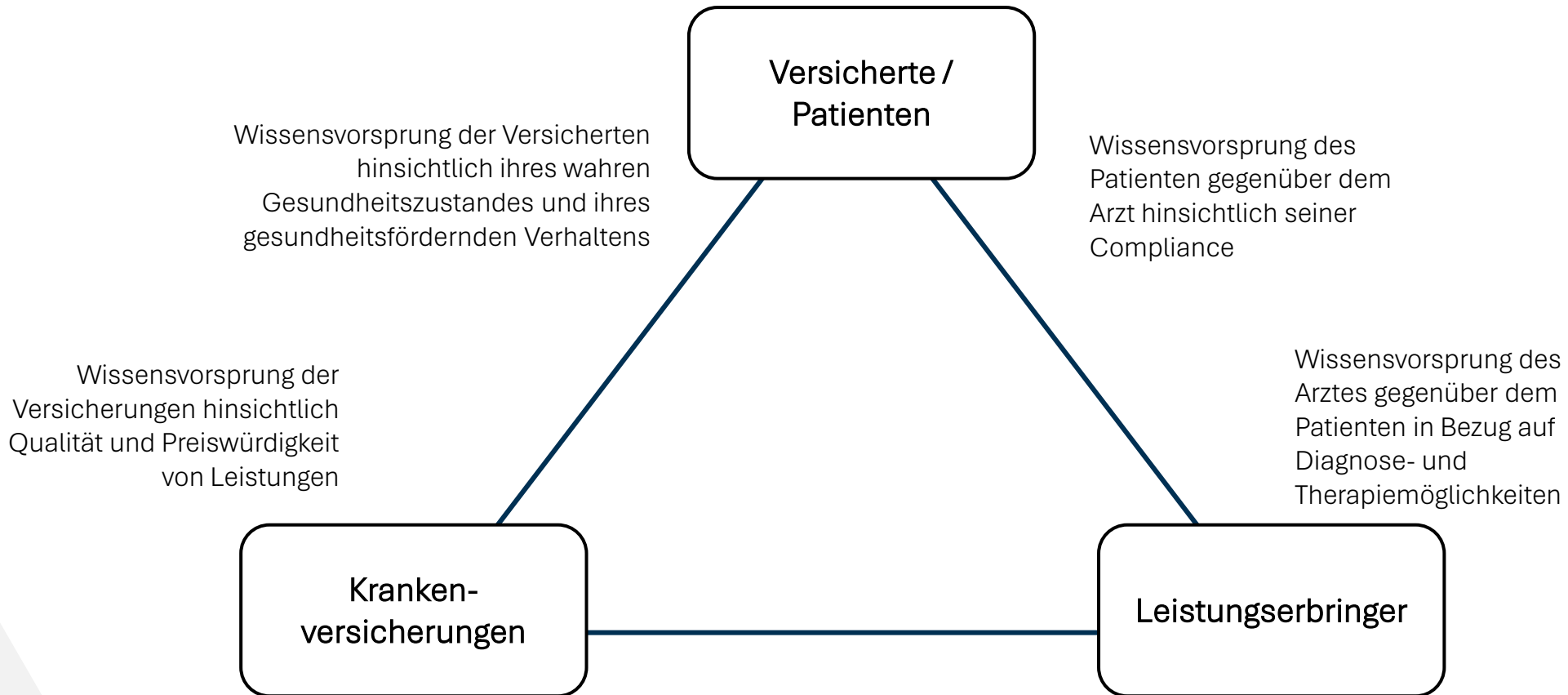
# Theoretische Perspektive (6)

## Prinzipal-Agenten-Beziehungen



# Theoretische Perspektive (7)

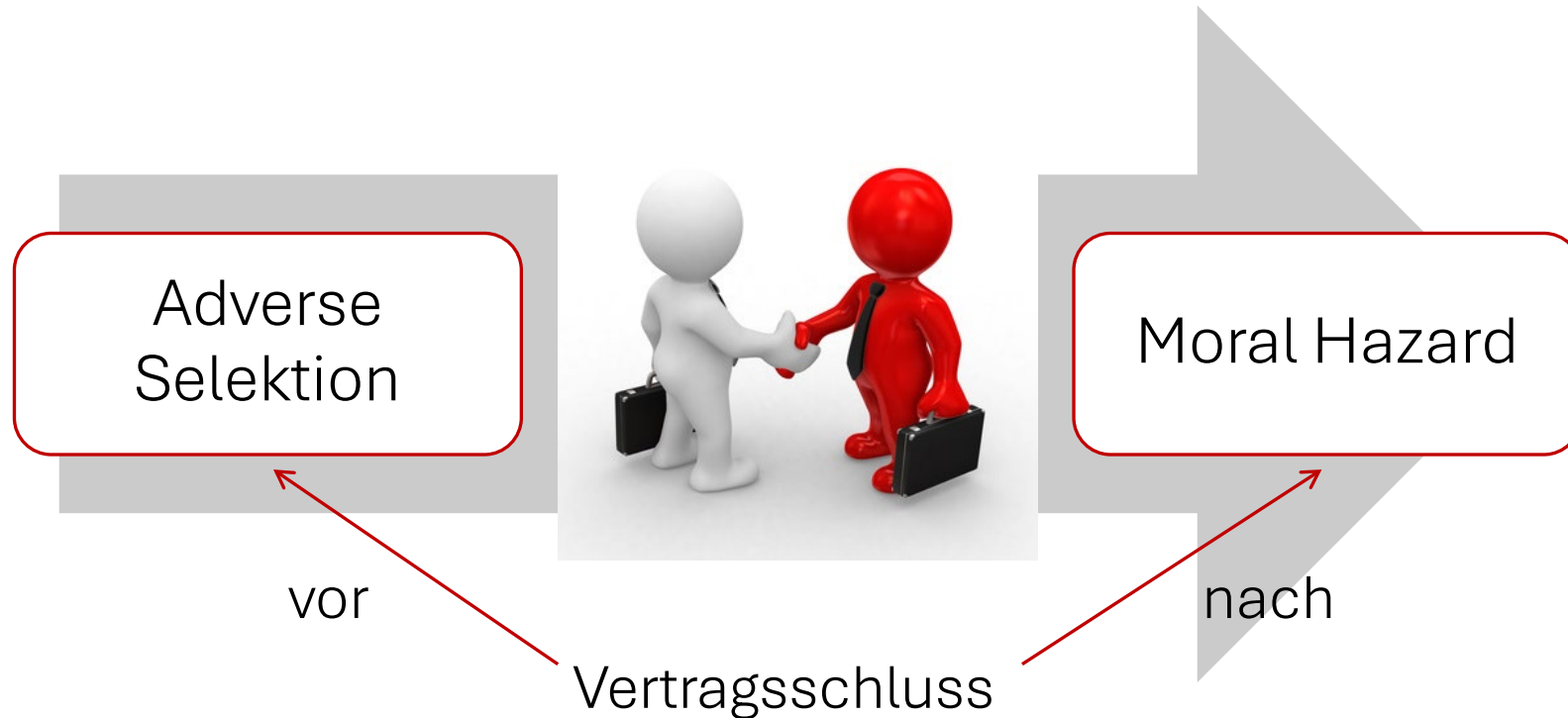
## Principal-Agenten-Beziehungen im Gesundheitswesen



# Theoretische Perspektive (8)

## Asymmetrische Informationsverteilung

### Prinzipal-Agenten-Beziehungen



# Theoretische Perspektive (9)

## Adverse Selektion

- Auswahl ungeeigneter Vertragspartner
- Entsteht beispielsweise, wenn „gute“ und „schlechte Risiken“ in einer Tarif- bzw. Risikogruppe zusammengefasst werden, weil der Versicherer zwischen ihnen nicht unterscheiden kann
- **Folgen**
  - „Schlechte Risiken“ halten den Versicherungsschutz für zu billig und „gute Risiken“ für zu teuer
  - Gesamtgesellschaftliche Wohlfahrtsverluste, da die Nutzung der Versicherung in beiden Fällen nicht angemessen ist
  - „Gute Risiken“ verlassen die Versicherung / „Schlechte Risiken“ bleiben in der Versicherung
  - Versicherung macht Verluste oder erhöht die Prämien und wird daher weniger wettbewerbsfähig

# Theoretische Perspektive (10)

## Moral Hazard („Moralisches Risiko“)

- Nachvertraglicher Opportunismus zwischen Transaktionspartnern
- Ursache für dieses Risiko ist eine **Kollision der Interessen** der Vertragspartner
- Problem besteht darin, dass das Verhalten des besser informierten Partners die Handlungen des schlechter Informierten beeinflusst. Der schlechter Informierte kann sich nur unvollständig über das Verhalten des Transaktionspartners informieren bzw. dieses evaluieren
- Existenz der Versicherung setzt Anreize zur Verhaltensänderung bei asymmetrischer Information, so dass der Versicherer die Verhaltensänderung nicht beobachten kann (Krankheitskosten steigen empirisch beobachtbar häufig im Anschluss an den Abschluss eines Versicherungsvertrags)
- Problem jeder staatlichen oder privaten Versicherung / verhindert ein Wohlfahrtsoptimum

# Theoretische Perspektive (11)

## Signalling, Screening, Self Selection

**Signalling:** Agent „übermittelt“ eindeutige Signale, die nicht von schlechteren Mitbewerbern imitiert werden können

(z.B. Auszeichnungen über ärztliche Weiterbildungen, Hochschulzeugnis, Gebrauchtwagensiegel)

**Screening:** Prinzipal ergreift Initiative und versucht Informationen über die Eigenschaften des Agenten herauszufiltern

(z.B. Eignungstest, Empfehlungsschreiben, Zertifikat, ärztliche Überprüfung)

**Self Selection:** Prinzipal bietet dem Agenten mehrere Verträge zur Auswahl an

(z.B. Erfolgshonorar in der Beratung, hohe oder geringe Selbstbeteiligung bei Versicherungsverträgen)

# Theoretische Perspektive (13)

## Hidden Characteristics / Information / Action (1)

	Hidden Characteristics	Hidden Information	Hidden Action
<b>Entstehungszeitpunkt</b>	Vor Vertragsschluss	Nach Vertragsschluss	Nach Vertragsschluss
<b>Entstehungsursache</b>	Eigenschaften des Agenten (oder seiner angebotenen Dienstleistungen) sind dem Prinzipal verborgen (ex-ante)	Prinzipal kann Handlungen beobachten, jedoch nicht beurteilen (z.B. Patient kann keine Aussage darüber treffen, ob die gewählte Behandlung des Arztes korrekt ist)	Prinzipal kann die Aktivitäten des Agenten nicht beobachten
<b>Problem</b>	Eingehen der Vertragsbeziehung	Erfolgsbeurteilung	Verhaltens- bzw. Leistungsbeurteilung

Quelle: Küpper (2005): Controlling, S. 68-70.

# Theoretische Perspektive (14)

## Hidden Characteristics / Information / Action (2)

	Hidden Characteristics	Hidden Information	Hidden Action
<b>Resultierende Gefahr</b>	Adverse Selektion (Auswahl ungeeigneter Vertragspartner)	Moral Hazard (z.B. Therapievorschlag, der finanziell vorteilhaft für den Arzt ist)	Moral Hazard
<b>Lösungsansätze</b>	Signalling Screening Self selection	Anreizsysteme Kontrolle Self selection	Anreizsysteme (ex-ante / z.B. Vergütung) Kontrollsysteme (ex-post)

# Funktionale Perspektive (1)

- Warum gibt es Unternehmensberatung?
- Was sind ihre Aufgaben?
- Was ist die Existenzberechtigung der Beratungsunternehmen?
- Was macht das Spezifische einer Beratungsleistung aus?
- Was erwartet der Kunde, wenn er einen Berater hinzuzieht?

# Funktionale Perspektive (2)

## Wissenstransferfunktion

Berater verfügt über erforderliche Fakten-, Erfahrungs- und Methodenwissen und verwendet dieses zur Problemlösung beim Kunden

## Prüfungsfunktion

Einsatz zur quasi-empirischen Überprüfung von Annahmen, Realitätsnähe und Exaktheit praktisch-normativer Handlungen (z.B. als Gutachter)

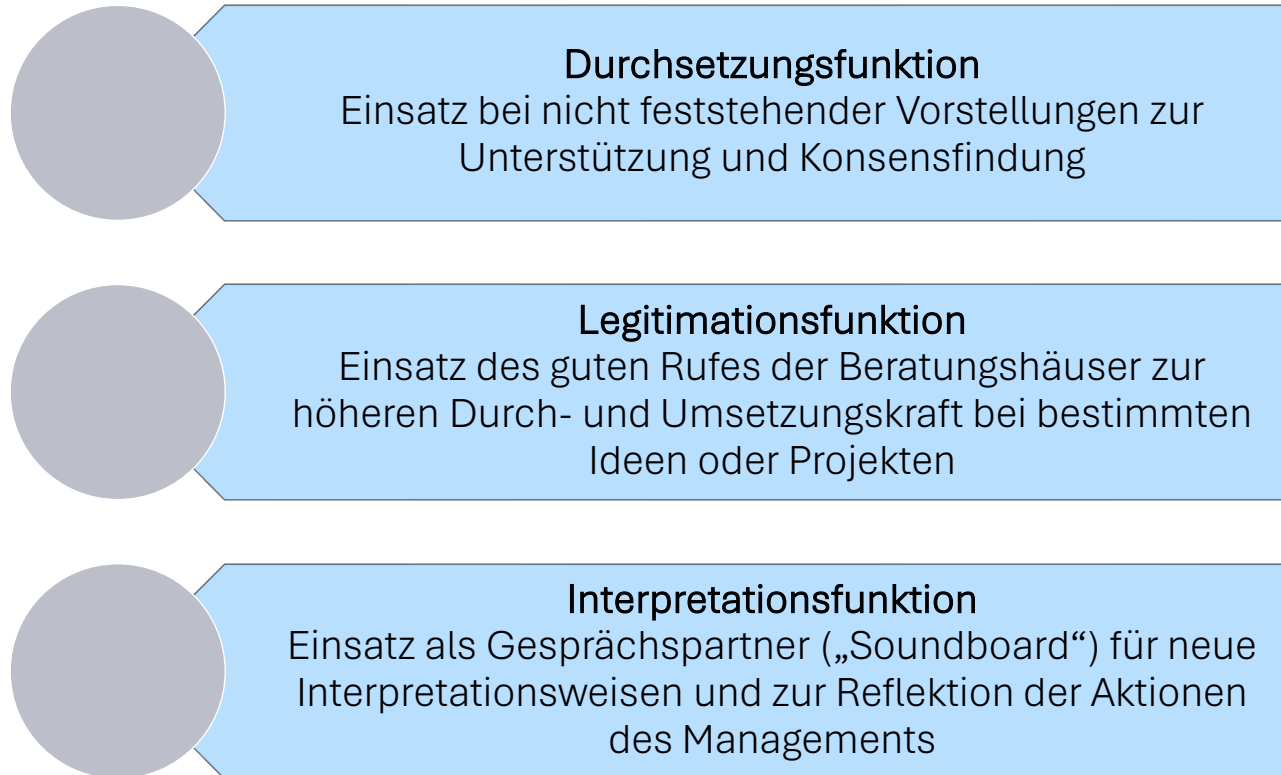
## Impulsfunktion

Impulse zur Initiierung von Innovation durch ständige Auseinandersetzung mit einzel- und gesamtwirtschaftlichen Trends

## Politikfunktion

Unterstützung des Auftragsgebers bei Durchführung bereits feststehender Vorstellungen

# Funktionale Perspektive (3)



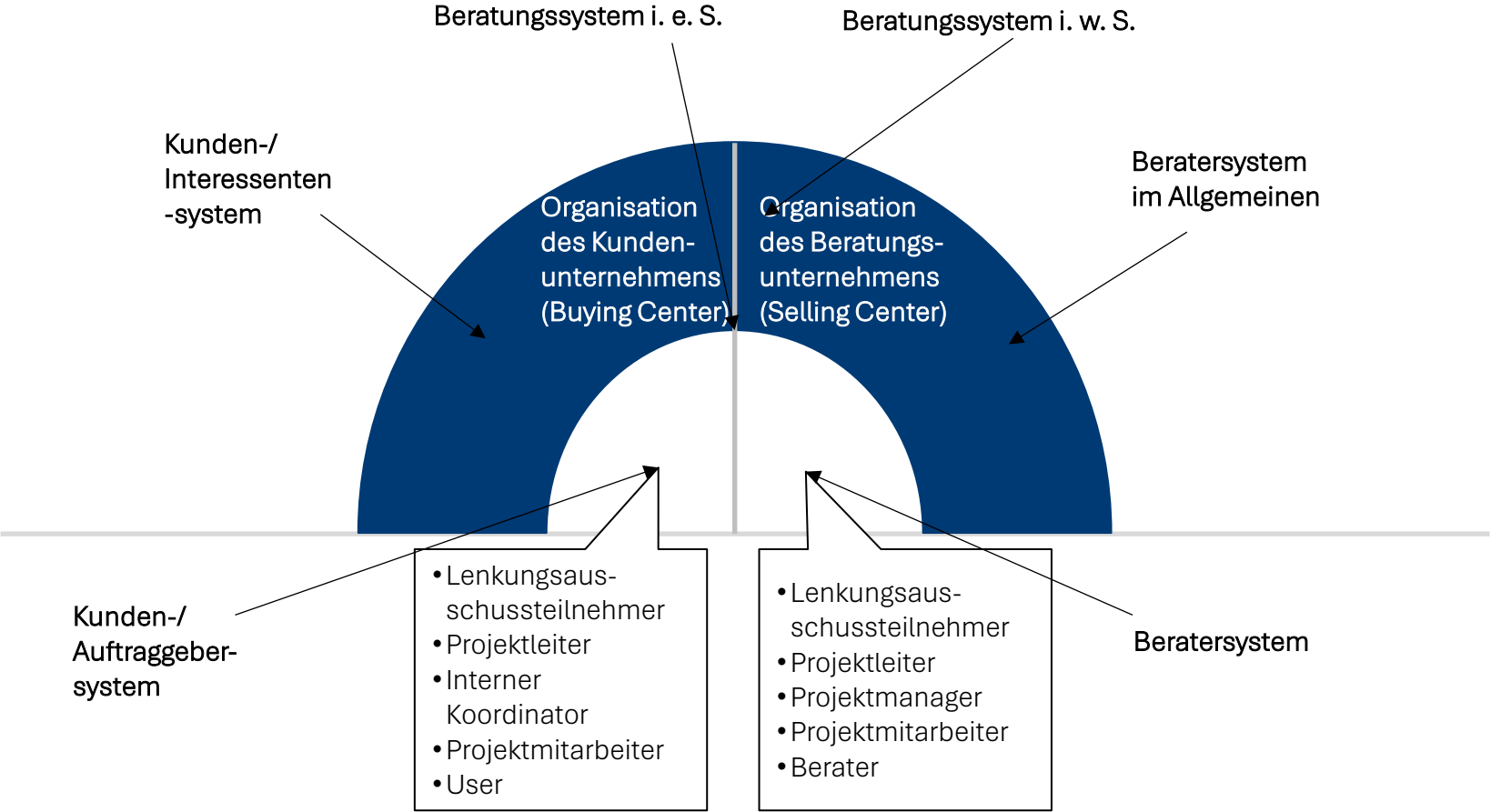
# Übung

	Situation in der Einrichtung	Mehrwert durch Berater	Beispiel
Inhaltsorientiert	Methodische, organisatorische, IT- oder sonst. Expertise ist für bestimmte Aufgabenstellungen nur unzureichend vorhanden		
Kapazitätsorientiert	Eigene Mitarbeiter können den Ressourcenbedarf für bestimmte Projekte nicht oder nur unzureichend abdecken		
Erfahrungsbasiert	Bestimmte Erfahrungen bei der Realisierung neuer Vorhaben nur unzureichend vorhanden		
Prozessorientiert	Wichtige Entscheidungs-, Führungs- und Veränderungsprozesse sollen begleitet und kritisch hinterfragt werden		
Entscheidungsorientiert	Entscheidungen sollen ohne „Betriebsblindheit“ oder Interessenkonflikte getroffen werden		

# Übung

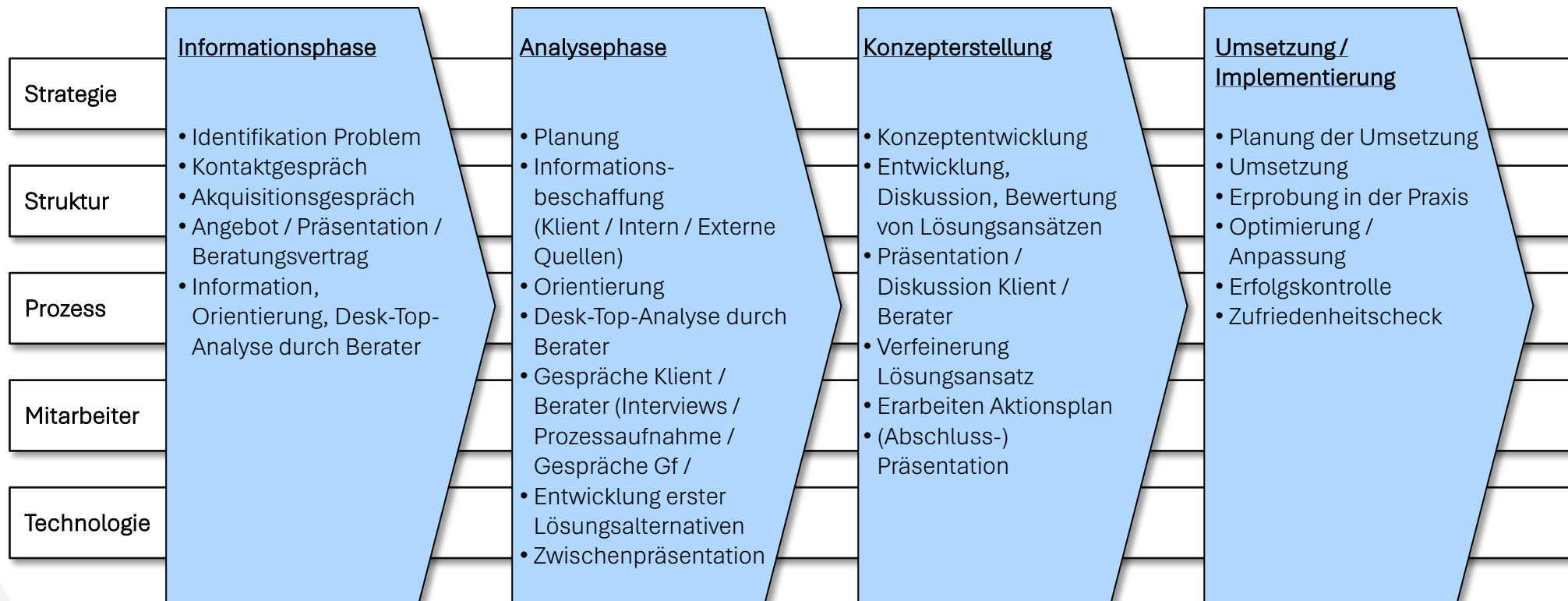
	Situation in der Einrichtung	Mehrwert durch Berater	Beispiel
Inhaltsorientiert	Methodische, organisatorische, IT- oder sonst. Expertise ist für bestimmte Aufgabenstellungen nur unzureichend vorhanden	Spezifische Kenntnisse und kreative Impulse von außen	Methodenberatung (Optimierung OP/ Benchmarking / Implementierung digitale Patientenakte)
Kapazitätsorientiert	Eigene Mitarbeiter können den Ressourcenbedarf für bestimmte Projekte nicht oder nur unzureichend abdecken	Abbau von Kapazitätsengpässen	Projektmanagement
Erfahrungsbasiert	Bestimmte Erfahrungen bei der Realisierung neuer Vorhaben nur unzureichend vorhanden	Spezifische Erfahrungen für bestimmte Vorhaben von außen	Sanierung von Einrichtungen/ Entwicklung Digitalisierungsstrategie/ Sanierung/ Business Process Outsourcing
Prozessorientiert	Wichtige Entscheidungs-, Führungs- und Veränderungsprozesse sollen begleitet und kritisch hinterfragt werden	Kritische Begleitung von Veränderungsprozessen	Optimierung OP/ Einführung Case Management/ Business Process Outsourcing
Entscheidungsorientiert	Entscheidungen sollen ohne „Betriebsblindheit“ oder Interessenkonflikte getroffen werden	Objektivität	Auswahl-/ Entscheidungsprozesse für die Kooperation mit anderen Einrichtungen/ den Einsatz neuer IT-Systeme

# Systembezogene Perspektive

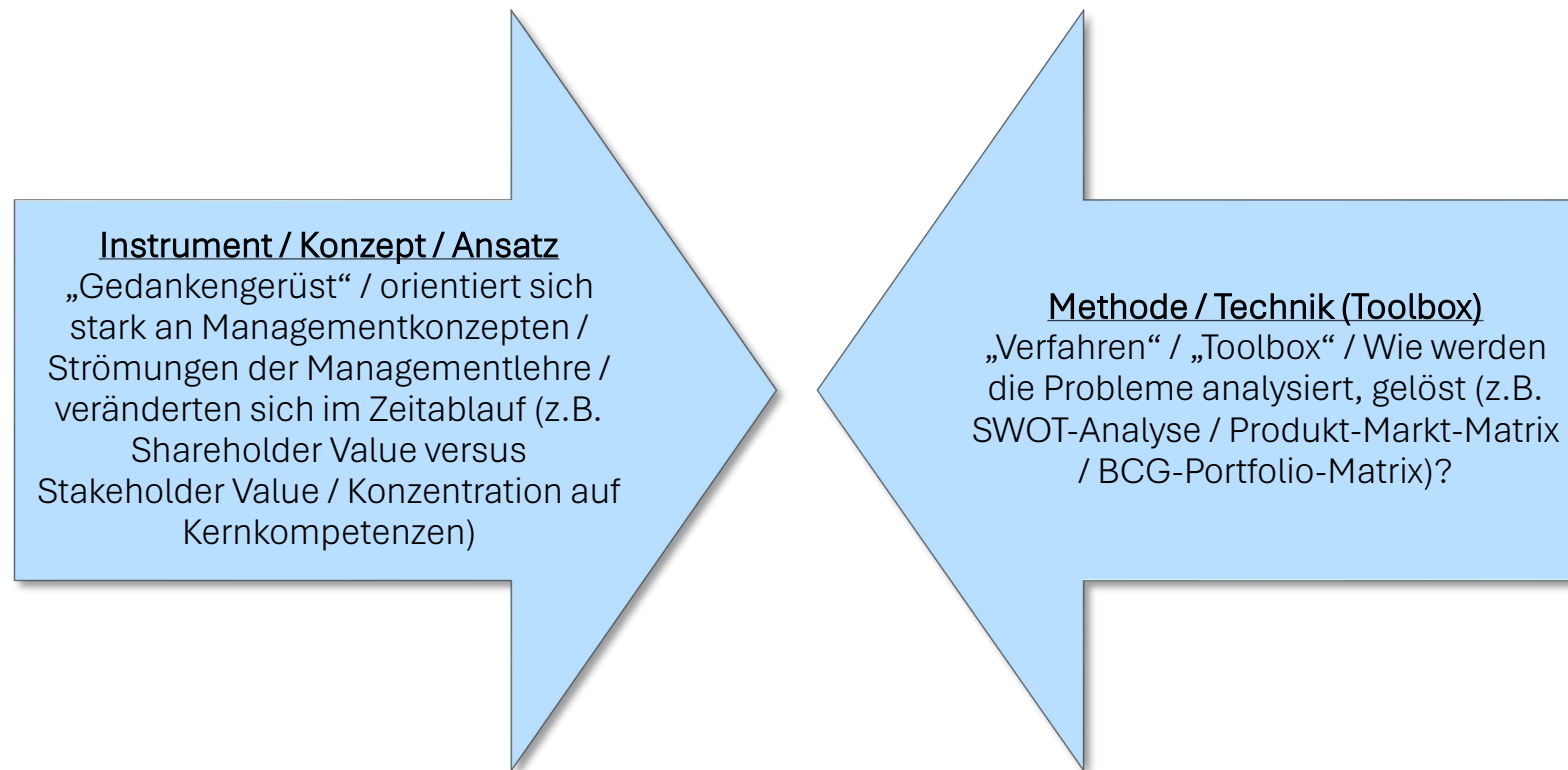


Quelle: In Anlehnung an Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 22, zitiert nach Hesseler, 2011, S. 36f.

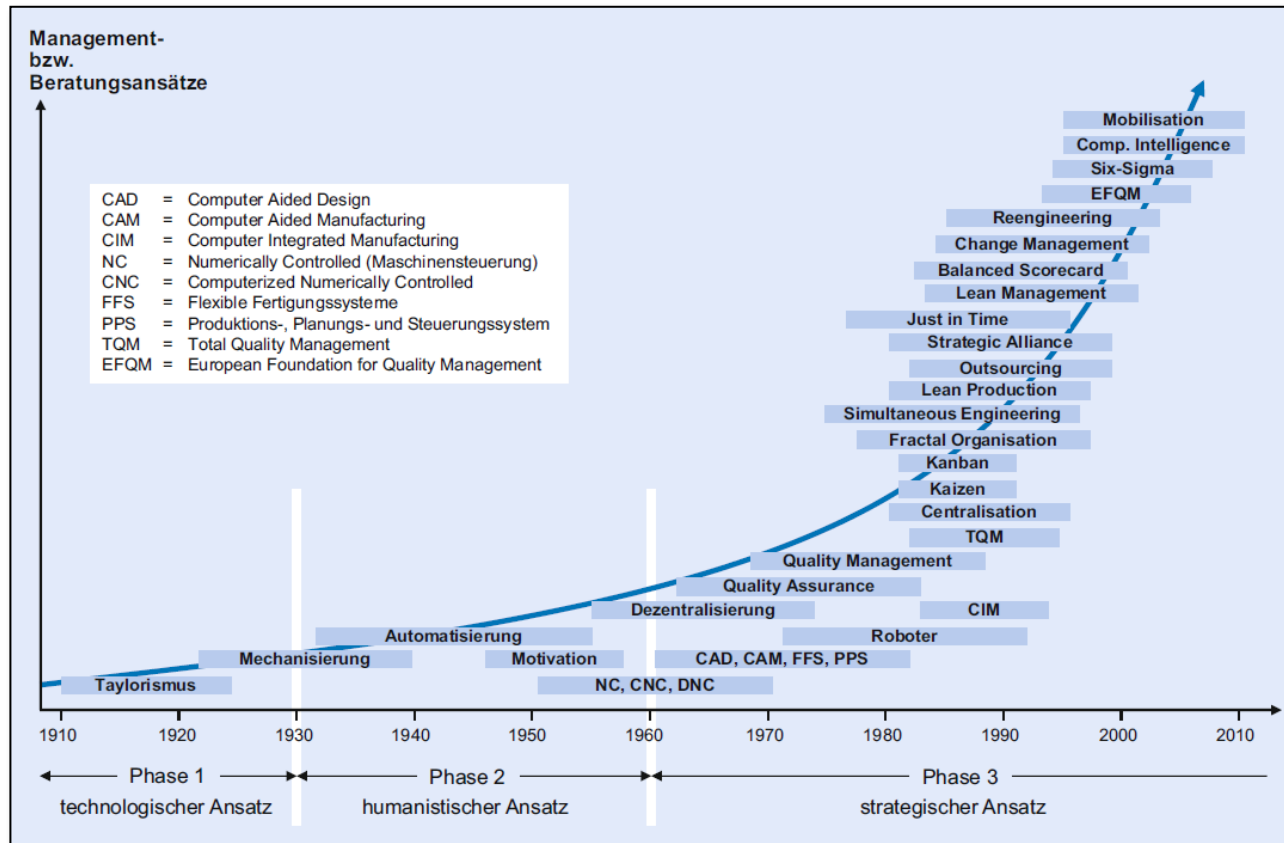
# Prozessbezogene Perspektive Phasenmodell eines idealtypischen Beratungsprozesses



# Instrumentelle Perspektive (1)

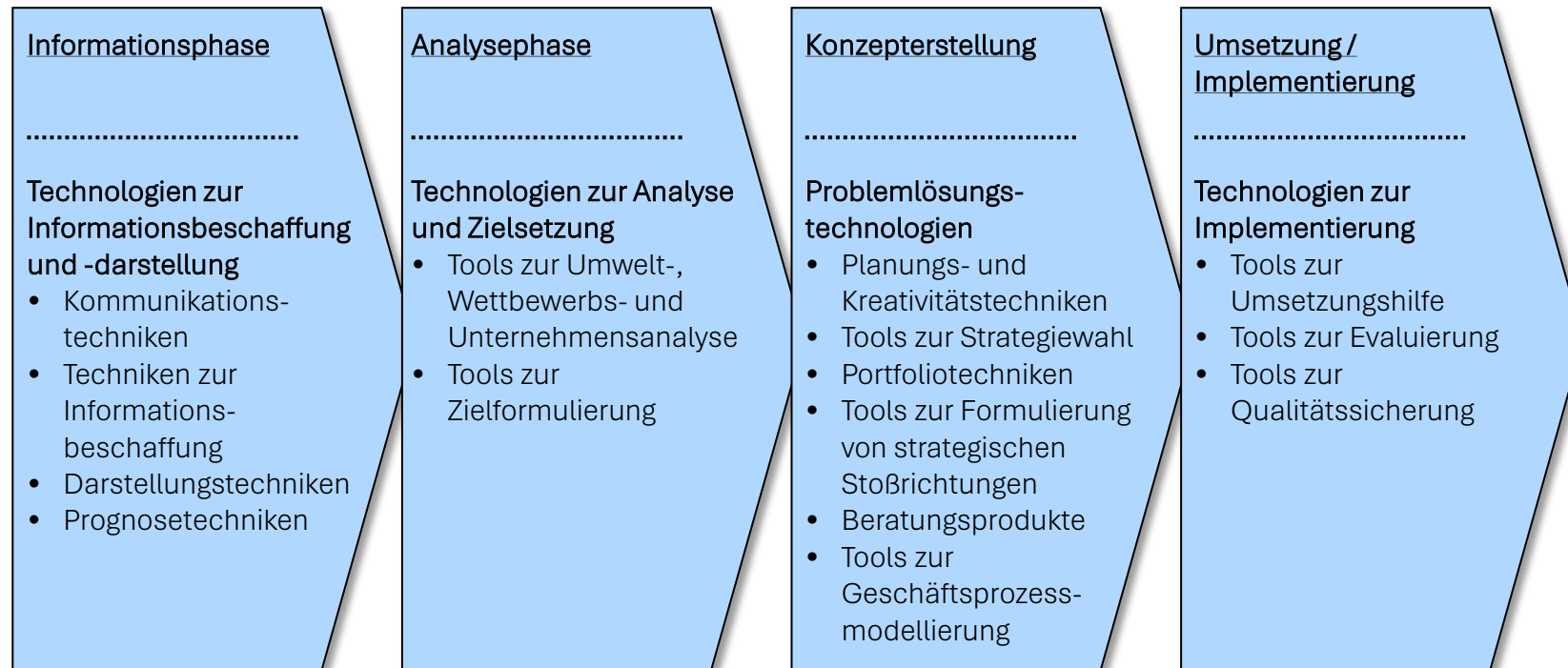


# Instrumentelle Perspektive (2) – Beratungskonzepte



Quelle: Lippold, D., Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen - Konzepte – Methoden, 2016, S. 27.

# Technologische Perspektive Phasenmodell eines idealtypischen Beratungsprozesses



# Fallstudie zur Bearbeitung Marktauftritt von Beratungsunternehmen

- Bitte analysieren Sie den Marktauftritt zweier ausgewählter Beratungsunternehmen (bitte wählen zwei Unternehmen der rechts unten dargestellten Unternehmen aus). Bitte fertigen Sie dann einen Steckbrief/ ein Kurzprofil der jeweiligen Unternehmen an und berücksichtigen Sie u.a. die folgenden Kriterien:
- Leistungsportfolio
- Mitarbeiter / Partner
- Fachexpertise
- Expertise im Gesundheitswesen
- Unternehmenskulturelle Aspekte

Würden Sie die jeweiligen Beratungsunternehmen für folgende Projekte / Themen beauftragen?  
Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

- Prozessentwicklung
- Entwicklung eines Leitbildes
- Kooperation / Fusion mit anderer Einrichtung
- Finanzwirtschaftliche Analysen / Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit anschließendem „Cost-Cutting“

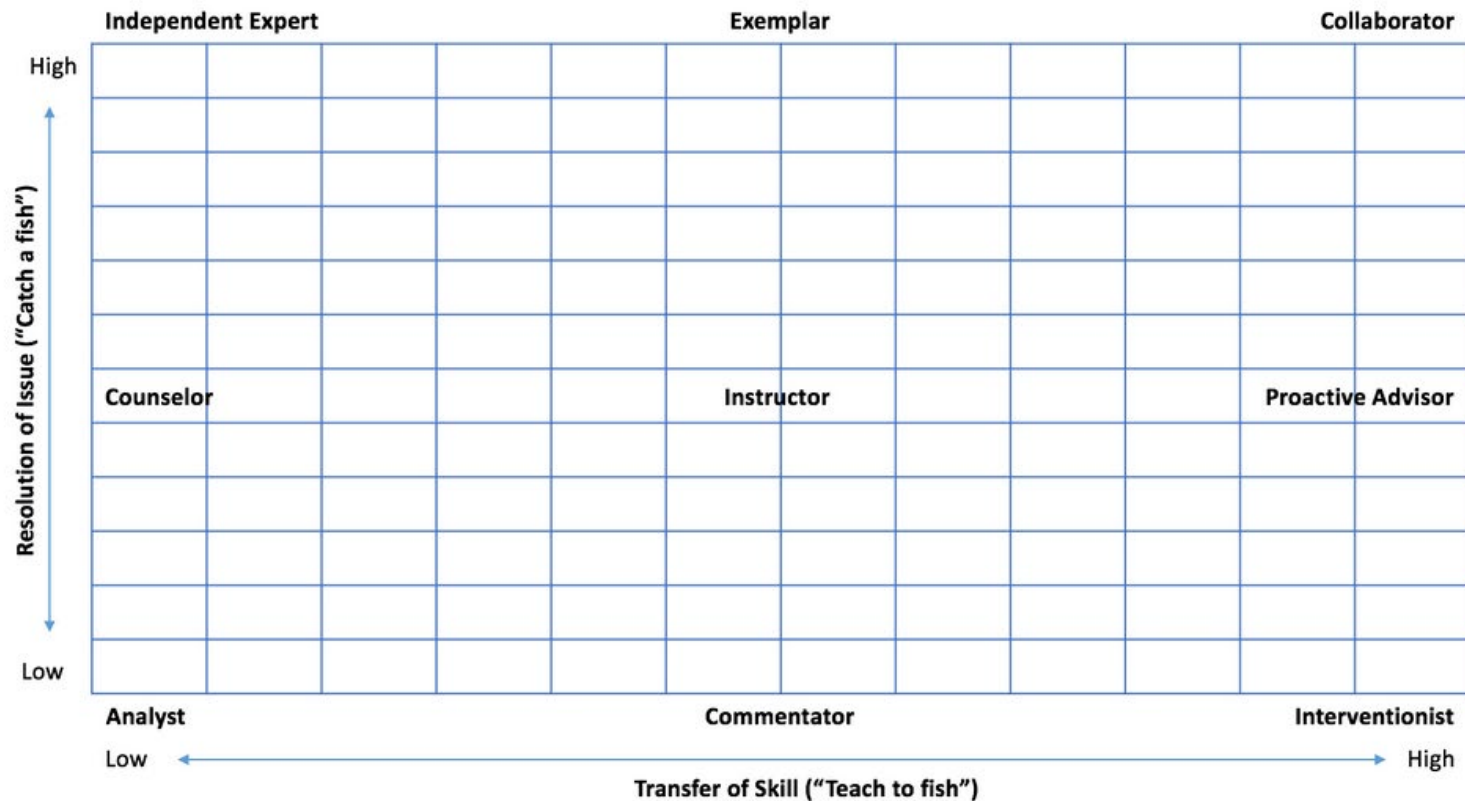
- McKinsey & Company
- Boston Consulting Group
- Roland Berger
- KMPG
- Curatis
- Curacon
- ZEQ
- ...

# Kapitel 2: Konzeption und Gestaltung der Beratung

## Beraterrollen, Kundentypologie, Formen und Ansätze der Beratung

# Rollen des Beraters (1)

## Interventionsschema



Vom Kunden für eine zeitlich befristete Zusammenarbeit beauftragt, begleitet der Berater bei zwei prinzipiellen Belangen:

- Der Berater befähigt den Kunden, ein Problem zu lösen bzw. ein Ziel zu erreichen („den Kunden lehren, einen Fisch zu fangen“)
- Der Berater löst für den Kunden ein Problem oder erreicht für ihn ein Ziel („den Fisch für den Kunden fangen“)

Quelle: In Anlehnung an Weiss, AI, Million Dollar Consulting, 2016 sowie Schulz, C., <https://www.consulting-life.de/beraterrollen/>, abgerufen am 23.04.2025.

# Rollen des Beraters (2)

## Offizielle Beraterrollen

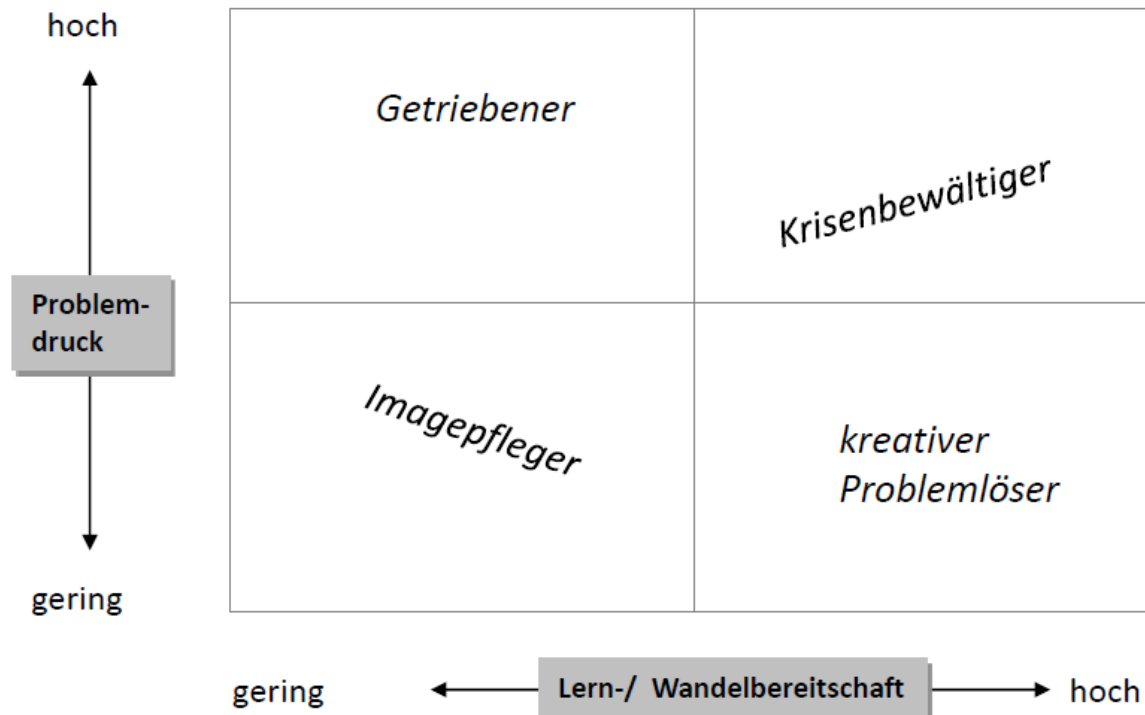
- Konzeptentwickler – Pläne & Strategien
- Implementierer – Umsetzung & Ergebnisse
- Manager – Führung & Orientierung
- Gutachter – Auditierung & Assessment
- Trainer – Wissen & Fähigkeiten
- Coach – Entwicklung & Wachstum
- Mediator – Kooperation & Beziehungsgestaltung

## Inoffizielle Beraterrollen

- Souffleur – Informationslieferant & Tippgeber
- Strohmännchen – Lobbyist & Projektsprecher
- Sündenbock – Versagensgrund & Blitzableiter

Quelle: In Anlehnung an Weiss, A., Million Dollar Consulting, 2016 sowie Schulz, C., <https://www.consulting-life.de/beraterrollen/>, abgerufen am 23.04.2025.

# Kumentypologie



Kumentyp	Häufigkeit (n=62)
Getriebener	16%
Krisenbewältiger	23%
Kooperativer bzw. kreativer Problemlöser	52%
Imagepfleger	9%

Quelle: In Anlehnung an Fleischmann, 1984, S. 123, Hoffmann/Hlawacek, 1991, S. 421, Busse.

# Expertenberatung vs. Prozessberatung

Ein Expertenberater...	Ein Prozessberater...
definiert die Aufgaben im Kundenauftrag selbst	hilft dem Kunden, die Aufgaben zu erkennen und zu definieren
macht spezifische, kausale Vorschläge	befähigt den Kunden, vernetzte Lösungen zu finden
verhält sich „objektiv“ distanziert und ist rein sachlich orientiert	unterstützt den Kunden bei der Entwicklung von Lösungen und zwar innerhalb des Kundensystems
interessiert sich hauptsächlich für die fachliche Problemlösung	ist persönlich engagiert und am Erfolg des Prozesses interessiert
präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchungen selbst	interessiert sich für Menschen und ihre Fähigkeit, Probleme selbst zu erkennen und zu lösen; Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe
macht sich unentbehrlich	macht sich entbehrlich

Quelle: Ellebracht, H./ Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 4. Aufl., 2011, S. 26.

# Systemtheorie (1)

## Grundlagen

- Systeme sind definiert durch die Elemente, die Beziehungen zwischen den Elementen und die Beziehungen zwischen den Elementen und der Systemumwelt
- Elemente in sozialen Systemen = Personen und Handlungen
- Mitglieder des Systems orientieren sich an persönlichen Zielen, Absichten, Einstellungen und Empfindungen
- Beeinflussung des Handelns durch
  - Subjektive Deutungen (Konstruktivismus)
  - Regeln
  - Systemumwelt
- Wechselseitige Beeinflussung des Handelns und der Personen

# Systemtheorie (2)

## Abgrenzbarkeit als Merkmal von Systemen

- System weist eine Grenze zu seiner Umgebung auf

Systemelemente bilden „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt“ (Willke, 2005).

- Unterscheidbarkeit einzelner Systeme
- Soziale Systeme entscheiden selbst über ihre Grenzen („Wer gehört dazu, wer nicht?“)

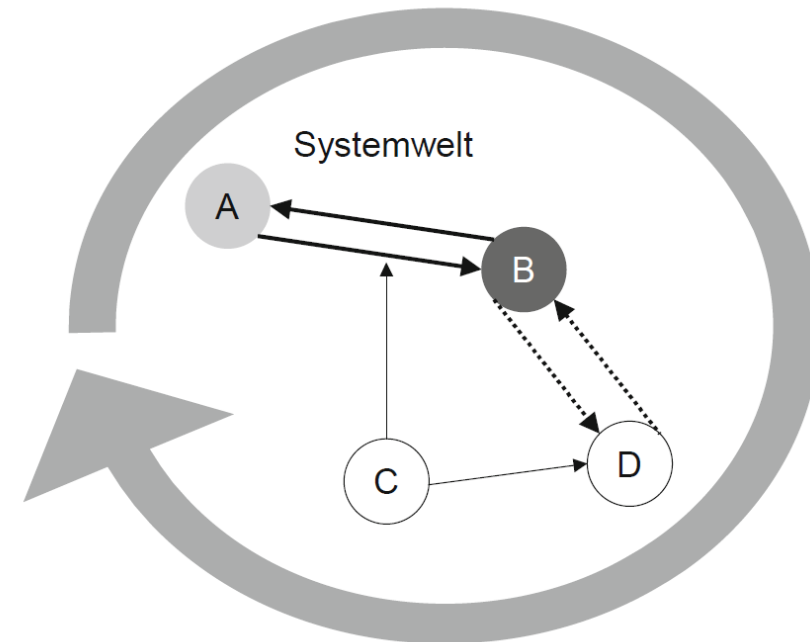
# Beispiele sozialer Systeme

- **Gesellschaft:** Umfassendes Sozialsystem
- **Organisationen:** Als organisiert können Sozialsystem gekennzeichnet werden, die die Mitgliedschaft an bestimmte Bedingungen geknüpft ist; also Eintritt und Austritt von Bedingungen abhängig machen. Die Verhaltensanforderungen des Systems und die Verhaltensmotive der Mitglieder variieren unabhängig voneinander, können sich aber unter Umständen zu relativ dauerhaften Konstellationen verknüpfen lassen
- **Interaktion:** Interaktionssysteme kommen dadurch zustande, dass Anwesende sich wechselseitig wahrnehmen / Ihr Selektionsprinzip und zugleich ihr Grenzbildungsprinzip ist die Anwesenheit; Wer nicht anwesend ist, gehört nicht zum System

# Merkmal von Systemen (1)

## Transaktionen

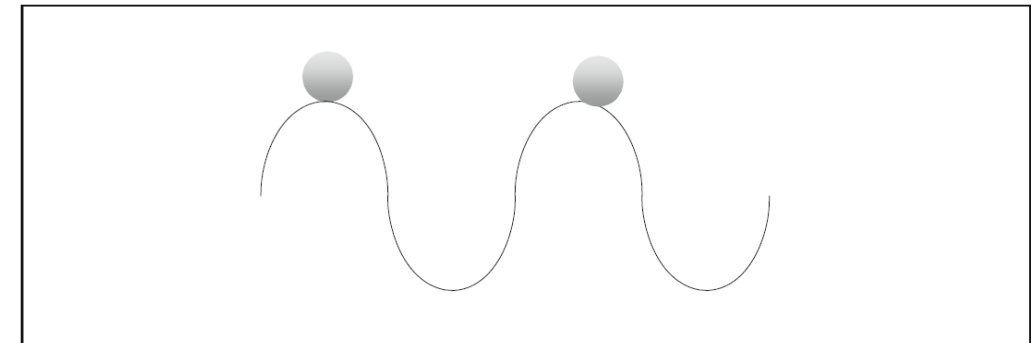
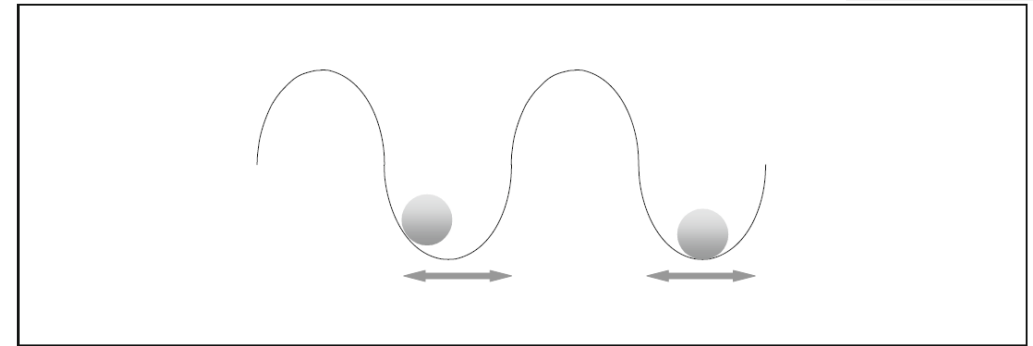
- Transaktionen = zielgerichtete Handlungen
- C sieht eine Aktion zwischen A und B, seine Deutung dieses Sehens teilt er D mit, der zu einem späteren Zeitpunkt mit B agiert. Diese Aktion ist nicht von dem vorher Gehörten zu trennen



# Merkmale von Systemen (2a)

## Stabilität und Labilität

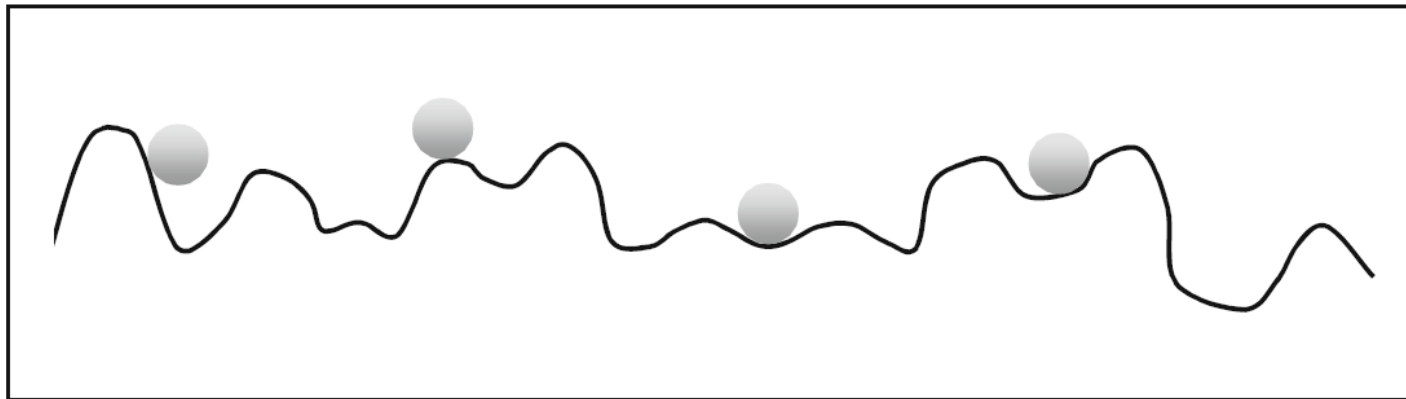
- Zustand der Stabilität
- Denk- und Verhaltensweisen
  
- Zustand der Labilität
- Wenn man Veränderungen erzielen will, sollte das Gleichgewicht gestört werden
- Aussage über Systemstabilität nur möglich, wenn man Verhalten bei allen möglichen Störungen prüft (Beispiel Kugel in Schale)



# Merkmal von Systemen (2b)

## Stabilität und Labilität

- Aber: Kugel muss sich bewegen
- Zielzustand: Multistabiler Gleichgewichtszustand
- Beispiele?
- Wichtig für den Berater: Verstehen der individuellen Operationslogik (ist i.d.R. nicht vollumfänglich zu verstehen (Risiko für den Berater))



# Merkmale von Systemen (3)

## Komplexität

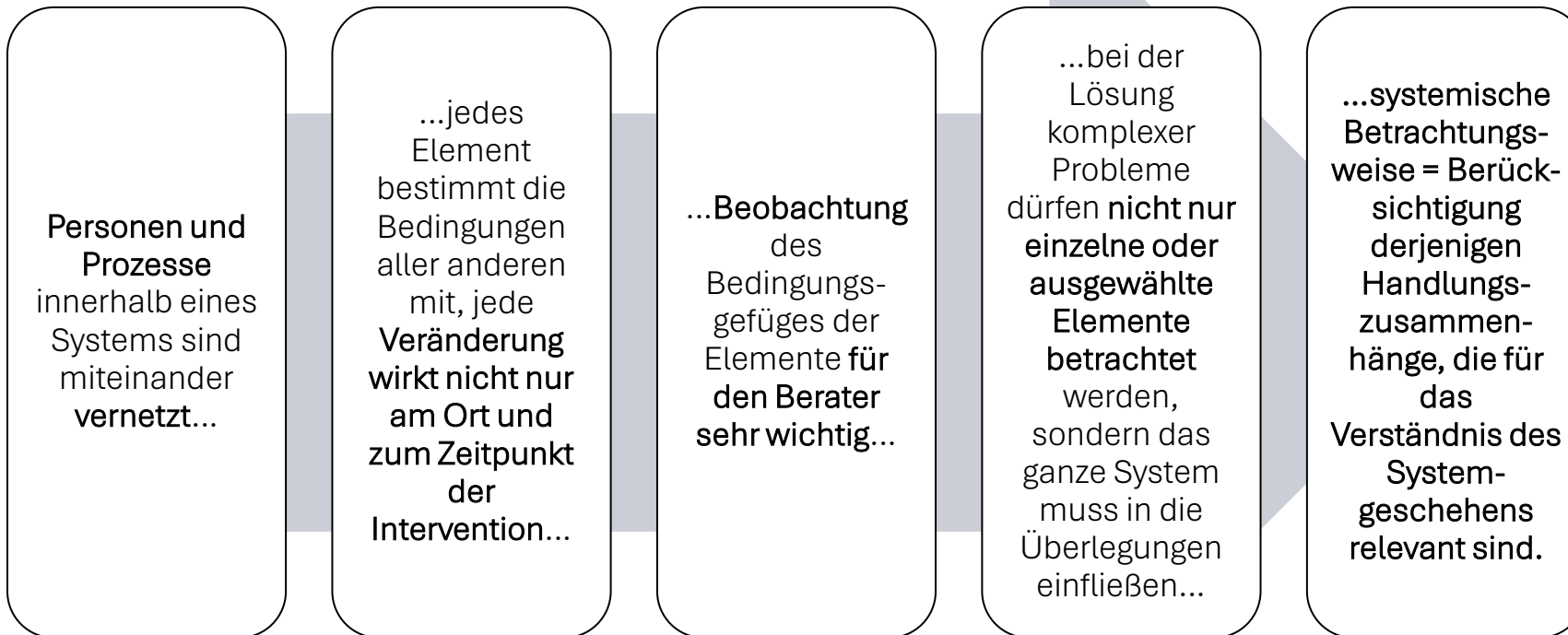
- Komplexität = Vielfalt voneinander abhängiger Systemelemente und ihrer möglichen Zustandskonfigurationen
- Ashby's Gesetz der erforderlichen Vielfalt (1974):  
„Nur Varietät kann Varietät absorbieren (zerstören)“
- Vielfalt der (Wahrnehmungs- und Handlungs-) Möglichkeiten des Systems muss der Vielfalt der möglichen Umfeldsituationen angepasst sein
- „Systemvarietät“ = „Umweltvarietät“

# Kybernetik

- Griech. Wortstamm „kybernetes“ = Steuermann
- Theorie der dynamischen Systeme
- Gegenstand ist die Beschäftigung mit der Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen und mit deren Regelung und Steuerung
- Erforscht die wesentlichen Eigenschaften von dynamischen Systemen, damit diese die relevanten Informationen verarbeiten können und die Systeme zielgerecht gelenkt werden bzw. sich selbst entsprechend lenken

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12591/kybernetik-v7.html>, abgerufen am 08.05.2017.

# Folgen für die Beratertätigkeit



# Soziale Systeme und Beratungsbedarf

## Mögliche Ursachen für Beratungsbedarf

- Formale und informale Regelungen sind nicht stimmig
- Muster von Transaktionen werden nicht erkannt
- Mangelnde Abgrenzung der Beziehungen zur Umwelt
- Subjektivität des täglichen Lebens wird von den beteiligten Personen übersehen

## Ausdruck von Beratungsbedarf

- „Müller ist ein Problem“
- „Mit diesem Team ist eine gute Patientenversorgung nicht möglich“
- „Das Team will nicht“

Quelle: Ellebracht, H./ Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 4. Aufl., 2011, S. 22.

# Systemische Organisationsberatung

- Beratungsansatz, der sich v.a. auf die Systemtheorie stützt
- Geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element des Gesamtsystems richtet
- Inhaltlicher Schwerpunkt: Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der zu beratenden Organisation
- Grundgedanke systemischer Beratung ist, dem Kunden Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18169/systemische-organisationsberatung-v7.html>, abgerufen am 02.05.2017.

# Aufgaben des Beraters im Rahmen der systemischen Organisationsberatung

- Erkennen der individuellen Unternehmenskultur
- Aufdecken von Schwachstellen in der Kommunikation
- Erkennen und Bewerten von Abläufen / Arbeitsprozessen
- Weckung des verborgenen Potentials der Mitarbeiter und Teams

Quelle: Busse, Thomas.

# Vorgehen im Rahmen der systemischen Organisationsberatung (1)

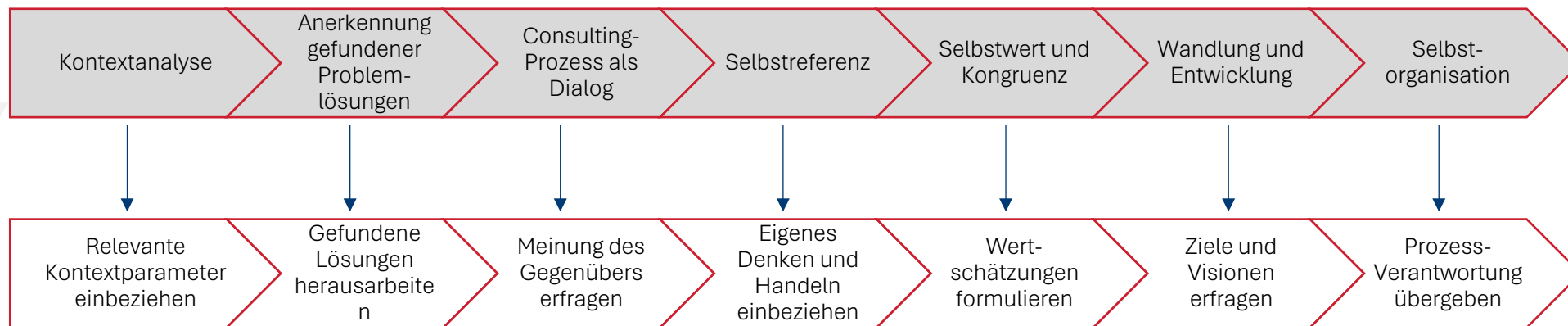
1. Berater versucht, Regeln zu verstehen, die das Verhalten der Personen in diesem System prägen / Herstellen eines Zusammenhangs zwischen den Teilaspekten und der Gesamtorganisation (nicht: Erkennen individueller Schwächen und Stärken / betriebswirtschaftliche Analyse)
2. Gegenstand der Analyse: Geschäftsleitung, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, Produkte oder Dienstleistungen, immaterielle Aspekte wie Aufgaben, Ziele, Firmengeschichte und -struktur
3. Lösung kommt von innen aus der Organisation bzw. von den Mitarbeitern selbst
4. Systemischer Berater ist lediglich „unterstützender Coach“

# Vorgehen im Rahmen der systemischen Organisationsberatung (2)

- Welche sozialen Regeln gelten in diesem sozialen System?
  - Wofür erhält man Zustimmung oder Ablehnung?
  - Wofür wird man kritisiert?
  - Was muss man tun, um vorwärts zu kommen?
  - Was muss man tun, um negative Aufmerksamkeit zu erwecken?
- Sind diese sozialen Regeln für das System sinnvoll?
  - Was ist Ziel der Regeln?
  - Wer hat etwas vom dem Ziel?
  - Wird das Ziel erreicht?
  - Wie und durch wen wird das Ziel verändert?
  - Hat das Ziel relevante Nebenwirkungen?
- Was kann eine Alternative zu einer nicht sinnvollen Regel sein?
- Wie lässt sich die Veränderung einer Regel im System etablieren?

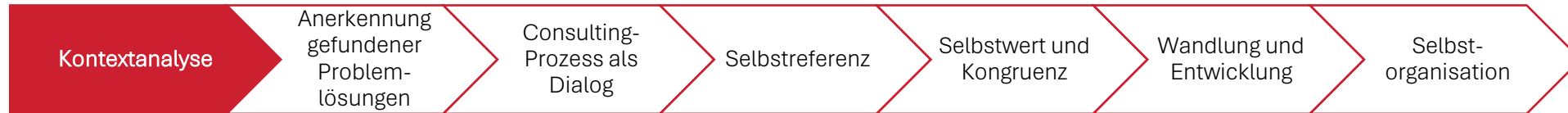
Quelle: Thomas Busse.

# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (1)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ellebracht, H./ Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 4. Aufl., 2011, S. 36.

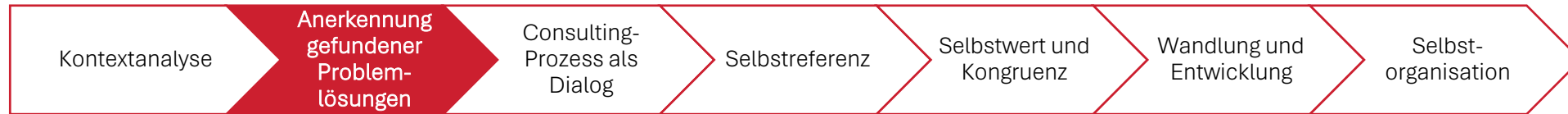
# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (2)



- Welche Bedingungen, Strukturen und Personen organisieren und beeinflussen das System?
- Welche harten und weichen Daten sind notwendig, um das Umfeld angemessen beschreiben zu können?
- Welche subjektiven Deutungen, Strategien, Regeln und Verhaltensweisen dienen der Entwicklung, Erhaltung und Auflösung von Strukturen?
- Beteiligung mehrerer Personen und Elemente der betroffenen Menschen und des Unternehmens → Ereignis ist niemals von einer einzelnen Person abhängig

**Beispiele:** Wer war bei diesem Ereignis noch anwesend? Was sagen diese Personen darüber?  
Was könnte einem Erfolg des Projektes noch entgegenstehen?

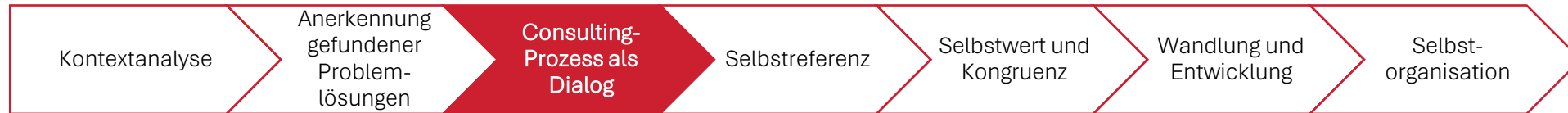
# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (3)



- Lösungen der Vergangenheit respektieren und zu diesem Zeitpunkt als sinnvolle Strategien anerkennen
- Konsequenzen schafften Erfahrungen, die zum damaligen Zeitpunkt nicht vorlagen
- Berater sollte in jedem Gespräch auf bereits angewandte Lösungen eingehen und mit den Beteiligten erörtern welche Ergebnisse erzielt wurden

**Beispiele:** Was haben Sie bereits unternommen? Mit welchem Ergebnis?  
Wie ist das Problem früher angegangen worden? Wenn Sie freie Hand hätten, was würden Sie tun?

# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (4)



- Fragen und Antworten unterstützen sich gegenseitig
- Interpretationen, Bewertungen und Behauptungen sind weniger hilfreich
- Berater und Kunde bilden eine Lerngemeinschaft → Beide bringen Ideen ein, besprechen den Ablauf und verantworten das Ergebnis gemeinsam
- Meinung des Beraters über das richtige Vorgehen muss bis zum Ende des Dialogs zurückgehalten werden

**Beispiele:** Was denken Sie darüber? Was würden Sie denn tun? Was würden Sie für hilfreich erachten? Wie können Sie denn die Ideen der anderen noch erfahren?

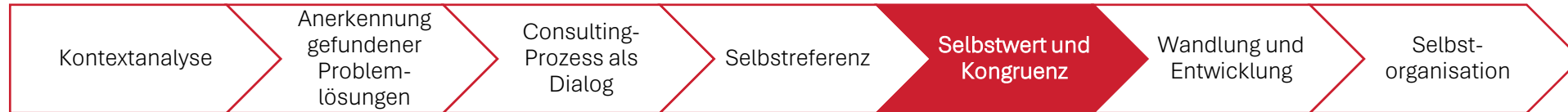
# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (5)



- Berater beobachtet sich im Kontakt mit dem Partner selbst → bezieht Auswirkungen seines Denkens über den Partner und die Auswirkungen seiner Handlungen mit ein
- Rückbezüglichkeit als Maßnahme des Beraters (sich selbst und seine Handlungen in Distanz betrachten)
- „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“

**Beispiele:** Wie empfinde ich diesem Menschen gegenüber? Was denke ich über ihn? Wie wird er mein Vorgehen empfunden haben? Wie ist meine Stimmung heute morgen?

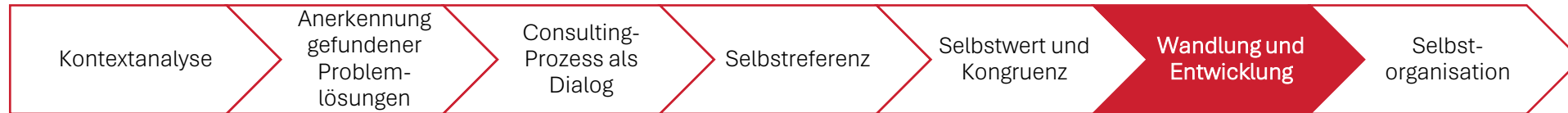
# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (6)



- Anerkennende und wertschätzende Haltung sich selbst und anderen gegenüber
- Suche nach Fehlern und Versäumnissen führt zu Defizitorientierung  
→ verminderte Handlungskompetenz und geringere Kreativität
- Menschen sind motivierter, wenn sie für ihre Tätigkeiten und Bemühungen Wertschätzung erfahren
- Berater sollte seine Kunden für deren Leistung loben  
(auch zwischenmenschlich eine wichtige Komponente)

**Beispiele:** Mensch, heute sehen Sie gut aus! Prima, wie Sie das gelöst haben!  
Wichtig: Wertschätzung sollte von innen heraus kommen und nicht durch bloßes Training.

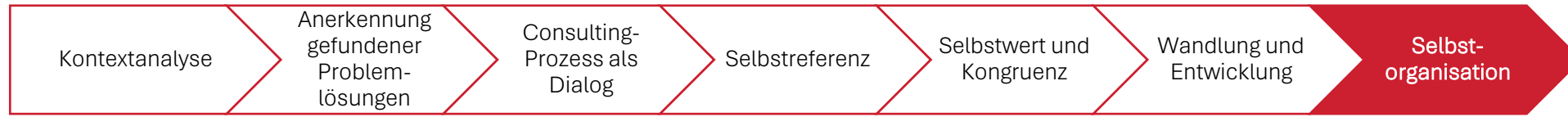
# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (7)



- Berater verpflichtet sich zu Entwicklung des Projektes, des Partners, und der gemeinsamen Arbeitsbeziehung
- Schwierigkeiten im Beratungsprozess sind normale Verlaufsformen  
→ Ansporn für alternative Sichtweisen, Ideen und Lösungen
- Wandlung und Entwicklung brauchen Ziele und Visionen
- Ziele sind oftmals unklar oder passen nicht auf die derzeitige Realität im Unternehmen (Berater sollte in jedem Gespräch Ziele nochmals explizit formulieren)

**Beispiele:** Was wollen Sie damit erreichen? Können Sie gerade noch einmal die Ziele dieses Projektes definieren? Was sind Ihre Ambitionen?

# Sieben Grundelemente systemischer Beratung (8)



- Organisation / Person darf nicht nur von außen instruiert werden
- Überprüfung, Berücksichtigung und Verarbeitung der eingegebenen Impulse
- Unangenehm erlebte Wirkungen und Entwicklungen sind Ausdruck von einer gewünschten Übergangsphase (Vorstufe für eine Neuorganisation)
- Berater muss den Kunden seine eigenen Erfahrungen machen lassen  
→ Wichtiger Schritt zur Selbstständigkeit
- Berater greift nicht ein (Auswertung der Ergebnisse im nächsten Beratungsgespräch)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!