

# Ein neuer Beratertyp als Brückenschläger und Personalentwickler

Wissenschaftler, Consultants und Coaches erfüllen nach vorherrschendem Verständnis unterschiedliche Aufgaben. Es zeichnet sich jedoch die Entwicklung eines neuen Beratertyps ab, der erstens als Brückenschläger zwischen Theorie und Praxis agiert und zweitens die Lösung von komplexen Problemen mit individueller Personalentwicklung verbindet. Wir skizzieren die Treiber dieser Entwicklung, beschreiben diesen Mehrkämpfer und die Anforderungen an ihn.

Innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist eine heftige Diskussion darüber entbrannt, ob das Forschungsranking des Handelsblatts der Wissenschaft schadet. 339 Wissenschaftler sind einem Boykottaufruf gefolgt und wollen im Ranking des Jahres 2012 nicht genannt werden<sup>[1]</sup>. Diese Diskussion verdeckt aber möglicherweise den Blick auf ein tiefer liegendes Problem, nämlich die abnehmende Relevanz vieler Teile der akademischen BWL für die Praxis. Gleichzeitig steigt jedoch der Bedarf an Lösungswissen zur Bewältigung komplexer Herausforderungen. In dieser Situation ergeben sich vielfältige neue Möglichkeiten für wissenschaftlich fundierte Managementberater als Brückenschläger zwischen Theorie und Praxis.

## Abnehmende Praxisrelevanz der akademischen BWL

Fragt man Führungskräfte, welche betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften sie lesen, so bekommt man häufig die Antwort, dass sie kaum Anregungen aus den wissenschaftlichen Journalen beziehen, in denen die sogenannten forschungsstarken Betriebswirte publizieren. Eine Ursache für diese Entwicklung ist der zunehmende Fokus der „Mainstream-BWL“ auf Detailfragen, die mit empirischen Methoden zu beantworten sind. Auf der anderen Seite vernachlässigt diese akademische BWL weitgehend neue Erkenntnisse zur Gestaltung komplexer sozialer Systeme, die auf einem stärker ganzheitlichen Verständnis von Problemsituationen und handelnden Akteuren aufbauen. Forschungsergebnisse aus der akademischen BWL werden also von Praktikern immer weniger wahrgenommen, während sich gleichzeitig in der Managementwissenschaft ein Paradigmawechsel in Richtung auf eine transdisziplinäre Führungslehre vollzieht.

## Steigender Bedarf an Lösungen für komplexe Herausforderungen

Als komplexe Herausforderungen seien beispielhaft globale Nachhaltigkeit, der Innovationswettbewerb, die Finanzkrise und die Energiewende genannt. Angesichts dieser nur zum Teil bewältigten Problemfelder suchen Praktiker gerade in der Wissenschaft nach neuen ganzheitlich-systemorientierten Ansätzen zur Beantwortung von drängenden Fragen. Neben organisatorischen Maßnahmen erfordern derartige Lösungsansätze meist eine Weiterentwicklung der Aufgabenprofile von Führungskräften. Diese Entwicklung geht in Richtung auf eine stärker orchestrierende Rollenwahrnehmung, die neben technischen und wirtschaftlichen Fähigkeiten ausgeprägte organisationspsychologische und politische Kompetenzen erfordert<sup>[2]</sup>. Da die meisten Manager diese Fähigkeiten eher zufällig erwerben, ergibt sich ein erheblicher Bedarf an neuen Formen einer berufsbegleitenden Führungskräfteentwicklung. Außerdem bedarf es eines gemeinsamen konzeptionellen Rahmens, der die Kommunikation zwischen verschiedenen Disziplinen erleichtert.

## Chancen für wissenschaftlich fundierte Managementberater

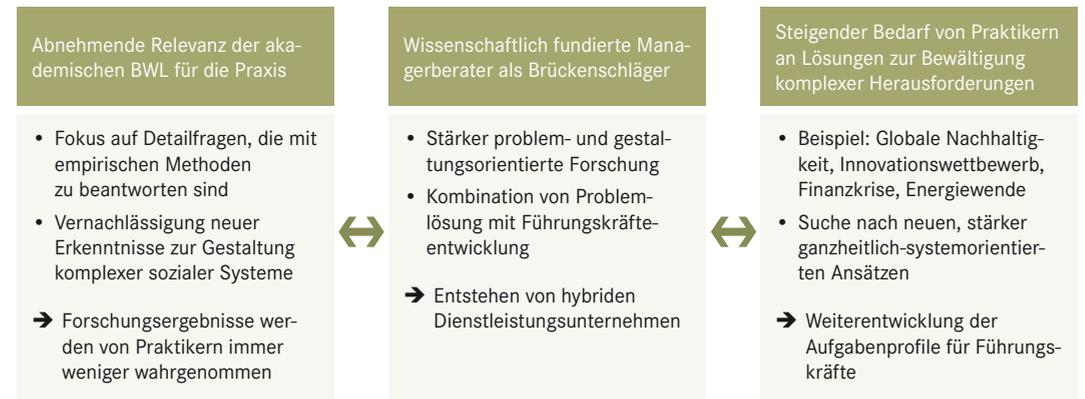
In dieser Situation ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Managementberater, die sich selbst in einer stärker problem- und gestaltungsorientierten Forschung engagieren und so in die Rolle eines Brückenschlägers zwischen Wissenschaft und Praxis hinein gewachsen sind. Die Vorteile dieser Berater liegen

### Literatur

[1] Storbeck, O., Ranking? Nein, danke! In: Handelsblatt, 10. September 2012, S. 18-19

[2] Servatius, H. G., Der Chief Innovation Officer als Orchestrator, Teil 1: Wie Innovationsmanager einen Mehrwert schaffen, Teil 2: Anwendung der Theorie komplexer sozialer Systeme, In: IM - Die Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, 2012, Heft 2, S. 40-47, Heft 3, S. 84-91

## Wissenschaftlich fundierte Managerberater können eine Rolle als Brückenschläger zwischen Theorie und Praxis übernehmen



darin, dass sie sich aufgrund ihrer Unabhängigkeit nicht an den Verhaltensmustern der „Mainstream-BWL“ orientieren müssen, sondern die Freiheit haben, eigene kreative Wege zur Bewältigung komplexer Probleme zu gehen. Ein solcher Ansatz lässt sich gut mit einer auf Augenhöhe erfolgenden Führungskräfteentwicklung kombinieren, die im Sinne gemeinsamer Lernprozesse die Erfahrungen der Praxis einbezieht. Auf diesem Wege können neue hybride Dienstleistungsunternehmen entstehen, die Forschung mit Beratung und Führungskräfteentwicklung verbinden.

## Individuelle Personalentwicklung in Projekten

Diese Ansätze zielen auf eine Fitness-Steigerung der Organisation ab, die an den spezifischen Bedürfnissen des einzelnen Organisationsmitglieds ansetzt und auf dessen individuellen Talenten aufbaut. In der Regel bildet die Bearbeitung eines konkreten Projekts den Rahmen, in dem die Teammitglieder ihre Entwicklungs- und Lernprozesse durchlaufen. Wichtig ist, die Führungsebene des Unternehmens, die in der Regel in einem Lenkungsausschuss vertreten ist, in diese Prozesse aktiv einzubeziehen. Denn häufig kann nur der verantwortliche Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung die Barrieren aus dem Weg räumen, an denen viele Projekte scheitern. Eine solche individuelle Personalentwicklung in Projekten ist oft effektiver und effizienter als etwa berufsbegleitende Master-Programme. Es sollte allerdings sichergestellt sein, dass relevante wissenschaftliche Erkenntnisse in die Projektarbeit einfließen. Das Unternehmen profitiert dabei doppelt. Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen weiter entwickeln, sind motiviert

und die praktischen Problemlösungen bauen auf relevanter Forschung auf.

## Anforderungen an den neuen Beratertyp

Abschließend stellt sich die Frage nach den Anforderungen an diesen neuen Beratertyp. Gesucht sind Menschen, die an einer offenen wissenschaftlich fundierter Arbeit interessiert sind und in der Praxis an einer Bewältigung großer Herausforderungen mitwirken wollen. Gleichzeitig sollten sie über die Fähigkeit verfügen, die Menschen in der Klientenorganisation bei gemeinsamen Lernprozessen zu unterstützen. In unserer arbeitsheiligen Welt droht die Gefahr einer Taylorisierung der Arbeit von Wissenschaftlern, Consultants und Coaches. Der neue Beratertyp leistet einen Beitrag, dieser Fehlentwicklung entgegen zu wirken. Es bleibt abzuwarten, ob der Markt dies honoriert. ■

### Die Autorin



**Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius** hat nach über 25 Jahren Berufserfahrung mit Führungspositionen in internationalen Consulting-Unternehmen das Management Systems Network und den Innovationspezialisten Competivation gegründet. Darin arbeiten erfahrene Berater, Praktiker und Wissenschaftler zusammen. Das Dienstleistungsspektrum kombiniert Managementberatung mit Personalentwicklung und angewandter Forschung. Daneben lehrt Herr Servatius als Honorar-Professor Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.