

## Das neue Selbstverständnis

Welches sind die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern? Diese Frage stellen sich Unternehmen bei der Auswahl einer Beratung ebenso wie die Berater selbst, die ihre Angebote maßgeschneiderten auf die Erwartungen der Klienten zuschneiden wollen. Fünf Berater berichten, worauf es ankommt.



### INTEGRATION

Zum Beratungserfolg gehören immer zwei: Einer, der sich helfen lässt, und einer, der helfen kann. Branchen-, Funktions- und Situationskompetenz, Anwendungs-Know-how problemadäquater Methoden, zeitgemäßer Wissenstand – das ist die Pflicht der wirksamen Beratung. Die Kür aber liegt in der Gestaltung der menschlichen Beziehungsebene. Wer glaubt, er würde anonyme, entmenschlichte Organisationen beraten, hat den Auftrag nicht begriffen. Bereits bei der Aufgabenstellung sollten Betriebs- und Branchenblindheit, Vorurteile und mögliche Selbstbestätigungen des Auftraggebers faktenorientiert korrigiert werden: Man darf nicht überreden, sondern muss überzeugen. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter ist ein Muss. Integration sichert in weiten Teilen die Umsetzung der Empfehlungen, die zu messbaren Beratungserfolgen führt. Der gute Berater macht sich überflüssig, wenn das Problem gelöst ist, also muss das Wissen des Beraters auf Kunden und Mitarbeiter übergehen, um eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssituation zu sichern. Prozesse und Methoden dürfen nicht zum Selbstzweck werden – sonst wird Unternehmensführung und -beratung zu einer „Modeerscheinung“.

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.*