



Wie Berater netzwerken ... und wie Kunden davon profitieren!

**Vortrag im Rahmen des BDP-Wirtschaftspsychologie -Kongresses vom 22.-24.5.2006
in Leipzig**

1. Warum sind Beraternetzwerke heute sinnvoll und nützlich?

Von Sinn und Notwendigkeit beruflicher Netzwerke wird in den letzten Jahren in Wirtschaftskreisen und psychologischen Fachkreisen, aber auch darüber hinaus immer häufiger gesprochen. Viele Aufgabenstellungen und Marktgegebenheiten erfordern es von Unternehmen, Organisationen und ihren Dienstleistern, sich um Synergie-Effekte zu bemühen.

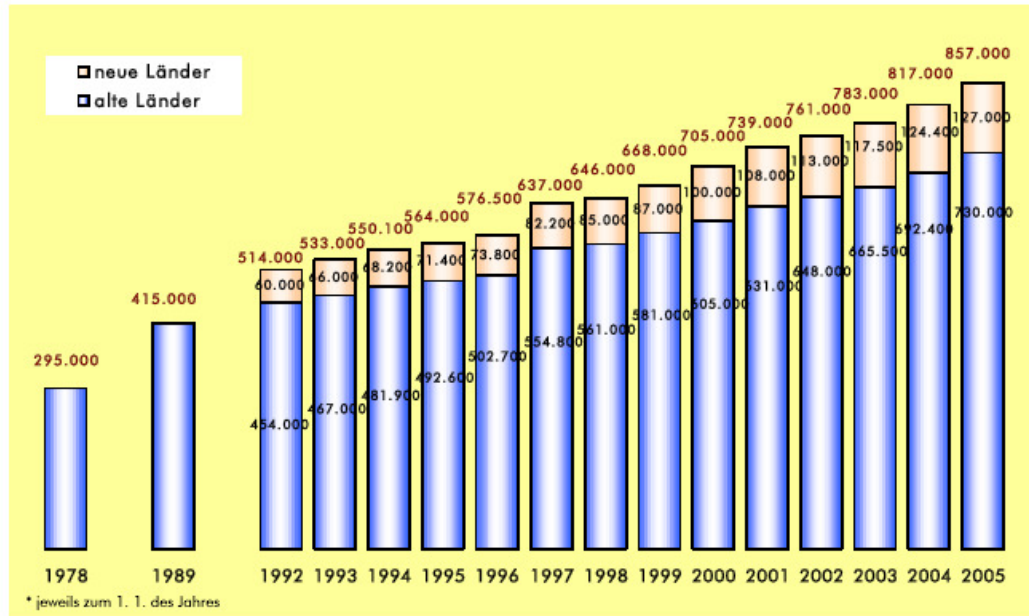
Gründe für die wachsende Bedeutung von Netzwerken sind:

- Die IuK-Technologien ermöglichen eine neuartige und schnellere Kommunikation und stellen gleichzeitig traditionelle Organisationsstrukturen in Frage.
- Die Globalisierung und Internationalisierung der Märkte führt zur Aufgabe stark konzentrierter Standortorientierungen zugunsten dezentraler Verantwortungseinheiten.
- Die Zunahme der „Knowledge Worker“ hat zur Folge, dass unternehmensübergreifende professionelle Netze eine große Bedeutung für Experten bekommen (vgl. Lobnig, 2000).

Ein Beispiel für diese Entwicklungen ist etwa die Kooperation von Skype und logitech, die gemeinsam von dem neuen Feld der Internet-Telefonie profitieren und sich durch die Kooperation eine besonders starke Marktposition frühzeitig sichern.

Diese Entwicklungen machen auch vor Beratern nicht halt. So gibt es seit Jahren eine steigende Anzahl von Freiberuflern (Zuwachsraten von 4-5 % pro Jahr in 2004 und 2005) und innerhalb der Gruppe der Freiberufler einen deutlichen Trend zur Spezialisierung.

Entwicklung der Zahl der Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland (1978 - 2005)*



Quelle: Berufsorganisationen und amtlichen Statistiken, eigene Erhebungen, z.T. geschätzt

© IFB 2005

Um jedoch trotz Spezialisierung auf übergreifende Kundenanforderungen flexibel reagieren zu können und sich erfolgreich in einer sich wandelnden Wirtschaftswelt zu positionieren, ist es erforderlich, das eigene Kompetenzspektrum zu erweitern. Mit Veränderungen Schritt zu halten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten rechtzeitig zu erkennen und umzusetzen, professionelle Lernprozesse zu initiieren, all dies bekommt als Schlüsselqualifikation innerhalb der Beraterbranche auch deshalb einen besonderen Stellenwert, weil nur derjenige bei seinen Auftraggebern glaubwürdige Veränderungen implementieren kann, der auch selbst Entwicklungen aufgreift und mitvollzieht. Insofern können berufliche Netzwerke ein Forum sein, das nach innen und nach außen sinnvolle Entwicklungen ermöglicht und erleichtert.



2. Wie können Kooperationen, Netzwerke und beraterische Lernprozesse gefördert werden?

Um beraterische Lernprozesse und Anforderungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu untersuchen, wurde von 2001-2004 an der Universität HH ein Forschungsprojekt durchgeführt, das im Rahmen von Expertenrunden das Wissen und die Anforderungen an professionelle beraterische Lernprozesse seitens der Praktiker (Berater und Kunden) immer wieder integriert hat (alubia).

Die Arbeitssituation von Beratern wird jedoch nicht nur mittelbar durch übergeordnete Entwicklungen beeinflusst. Auch der Mikrokosmos Unternehmen mit seiner wirtschaftlichen Situation, seiner Herangehensweise an Veränderungen und der Qualität seines intern vorhandenen Knowhows prägen aktuell die Arbeitssituationen von Beratern.

Im Zuge einer der Expertenrunden im Juni 2003 wurden in der Diskussion aktueller Arbeitssituationen, die Berater in Unternehmen vorfinden bzw. selbst kreieren, hierzu besonders folgende Aspekte benannt (vgl. Qualen, 2006):

- knappere Ressourcen und wirtschaftlicher Druck, der auch an externe Berater weitergegeben wird
- die Kunden sind deutlich anspruchsvoller als noch vor einigen Jahren

Dies liegt zum einen daran, (vgl. Wimmer, Kolbeck & Mohe, 2003) dass Klienten sich im Umgang mit Beratern professionalisieren. Sie sind kritischer gegenüber bloßen Beraterempfehlungen, standardisierten Leistungen, aber auch Aspekten, wie dem Preis-Leistungs-Verhältnis oder Modellen von Beratungsunternehmen und deren Effizienz (z. B. dem Pyramidenmodell mit Partnern an der Spitze und einer möglichst ertragsgenerierenden Senior-Junior-Quote). So wollen Kunden in der Regel nicht mehr nur teure Konzepte einkaufen, sondern fordern auch die konkrete Umsetzung bzw. Umsetzungsberatung oder -begleitung von der Beratungsfirma.

Weiterhin befinden sich interne Beratungen in Unternehmen im Aufwind. Diese müssen zwar häufig um das Zutrauen der Klienten kämpfen - nach dem Motto „Der Prophet im eigenen Land ...“, genießen dafür aber einen Vorsprung gegenüber Externen in puncto Vertrauen. Und nicht zuletzt haben die Kunden in der Vergangenheit auch viel in der Zusammenarbeit mit Beratern gelernt, sei es hinsichtlich Methoden, Fachwissen oder Projektmanagement.

Aus der Kombination dieser Aspekte (wirtschaftlicher Druck und hohe Erwartungen) entstehen dann oft für Externe suboptimale Arbeitsbedingungen und quick-and-dirty-Lösungen sowie für den Kunden ein unübersichtliches Nebeneinander von verschiedenen Veränderungsthemen.



In diesem Arbeitsumfeld versuchen sowohl Experten- als auch Prozess-Berater sich zur eigenen Profilierung, aber auch zur Sicherung von Folgeaufträgen als die alleinigen kompetenten Problemlöser zu positionieren. Starke gegenseitige Abgrenzungstendenzen sind die Regel, obwohl es für den Kunden, das Projekt und auch die eigene persönliche Glaubwürdigkeit sinnvoller wäre zu kooperieren.

Ein Teilprojekt des *alubia*-Projektes hat es sich zum Ziel gesetzt, beraterische Lernprozesse gerade in diesem Feld, nämlich der Kooperation über Fachbereichsgrenzen hinweg zu fördern. Da sich in der Folge dieses Teilprojekts ein funktionierendes Netzwerk von kooperierenden Beratern mit verschiedenem fachlichen Hintergrund gebildet hat, möchte ich Ihnen die Elemente des Teilprojekts quasi als „Zutaten“ für Kooperation und Netzwerkarbeit zum Nutzen aller Beteiligten darstellen.

Wie lassen sich nun aber Netzwerk- bzw. Kooperationsaktivitäten von Beratern unterstützen? Ein Beispiel dafür wurde im Rahmen des eingangs erwähnten Forschungsprojektes *alubia* entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Workshopkonzept, das Kooperationen von Experten- und Prozessberatern fördern soll (vgl. Qualen, 2004).

Ziele dieses Workshops waren:

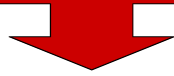
- interdisziplinäre Lernprozesse der Berater zu fördern
- zu untersuchen, welche Bedingungen erforderlich sind, um Kooperationen zu ermöglichen
- zu untersuchen, ob und wie Berater durch Kooperation Synergie-Effekte erzielen können
- die verschiedenen Berater-Typen mit ihren jeweiligen fachlichen Ausrichtungen füreinander bekannter zu machen
- Feindbilder abzubauen

Bei der Konzeption und methodischen Umsetzung des Workshops war es daher wichtig....

- einen direkten Austausch und Kontakt der Berater über vorhandene Stereotypen und die jeweilige Fachlichkeit zu ermöglichen
- eine interessante Mischung von beruflichen Hintergründen, Erfahrungen und Vorgehensweisen sicherzustellen

Um gerade unter den Bedingungen eines geschrumpften und umkämpften Marktes Kooperation statt Abgrenzung zu fördern, wurde der Workshop-Ablauf wie folgt angelegt:

**Auftakt-Workshop
Januar 2004**



1. **Überblick der Fähigkeiten und Erfahrungen der Tn.**
2. **Vergleich von Selbst- und Fremdbild**
3. **Präsentation verschiedener Beratungsansätze**
4. **Arbeit an Case studies**
5. **Analyse der Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie der Chancen und Risiken von Kooperationen**

**Follow-up-Workshop
März 2004**



1. **Austausch zu zwischenzeitlichen Kooperationserfahrungen**
2. **Evaluation von zwei Beratungsgesprächen**
3. **Präsentation und Erläuterung der Beratungs-Tools**
4. **Erarbeitung von Prinzipien und Regeln erfolgreicher Kooperation**
5. **Erarbeitung von Argumenten, um den Kunden von der Sinnhaftigkeit von Kooperationen zu überzeugen**

Ergebnissen:

- Die gewählte Trennung in Experten- und Prozess-Berater ist in der Realität so nur selten zu finden.
- Prozess-Berater erleben es als Herausforderung, die Ergebnisse ihrer Arbeit (weiche Faktoren) messbar zu machen.
- Durch die Messbarkeit ihrer Ergebnisse haben Experten-Berater einen leichteren Zugang zu den Entscheidern im Unternehmen.
- Grenzgänger beschreiben die Schwierigkeit, sich auf dem Markt mit ihrem USP zu positionieren.
- Alle Berater beschreiben die Notwendigkeit, die eigenen Wege des Selbstmarketings und ein eigenes professionelles Profil zu entwickeln.
- Alle Berater betonen die Wichtigkeit von persönlicher Authentizität und Glaubwürdigkeit im Kontakt mit dem Kunden.
- Die Sicherung der Nachhaltigkeit der eigenen Interventionen wird unterschiedlich gesehen: Prozess-Berater legen großen Wert auf Beteiligungsverfahren zur Sicherung der Nachhaltigkeit, Experten-Berater halten viele ihrer Fragestellungen für zu „technisch“, als dass Beteiligung etwas bringen könnte.
- Experten-Berater betonen sehr stark die Bedeutung des finanziellen Kundennutzens.
- Prozess-Berater legen großen Wert auf eine saubere Ziel-, Rollen- und Verantwortungskklärung.
- Für Prozess-Berater haben Individualität und selbst entwickelte Konzepte einen hohen Stellenwert.
- Experten-Berater bevorzugen standardisierte Lösungen.



Als direkte Ergebnisse aus dem Workshop wurden die folgenden Aspekte festgehalten:

Eine Kooperation zwischen Experten- und Prozessberatern kann unterstützt werden durch ...

- detaillierte Informationen über die verschiedenen Beratungsansätze, Methoden und Vorgehensweisen
- Austausch über die verschiedenen Fachbegriffe und Terminologien
- klare Prinzipien der Kooperation, der verschiedenen Rollen und Funktionen innerhalb des Teams
- Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit, um die eigenen Kompetenzen sinnvoll darstellen und anbieten zu können

Diese Ergebnisse decken sich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den persönlichen und strukturellen Voraussetzungen für tragfähige Netzwerke und Kooperationen.

1. strukturelle Voraussetzungen

- Eröffnung von Lernmöglichkeiten
- Entwicklung von konkreten Arbeitsformen
- Zentrale Absprachen zu den Themen
 - Grundlagen der Zusammenarbeit,
 - Vertretung der Kooperation
 - Rechte und Pflichten der Netzwerkpartner
 - Vermögensfragen
 - Veränderungen im Bestand der Partner
 - Bewertung von Anteilen an der Kooperation
 - Beendigung der Kooperation

2. persönliche Voraussetzungen

- Bereitschaft in das Netzwerk zu investieren
- Vertrauen zwischen den Beteiligten
- Selbständigkeit, Eigeninitiative, Selbststeuerung
- Neugier und Mut zum Verlassen eigener Routinen
- Fähigkeit, sich zurückzunehmen



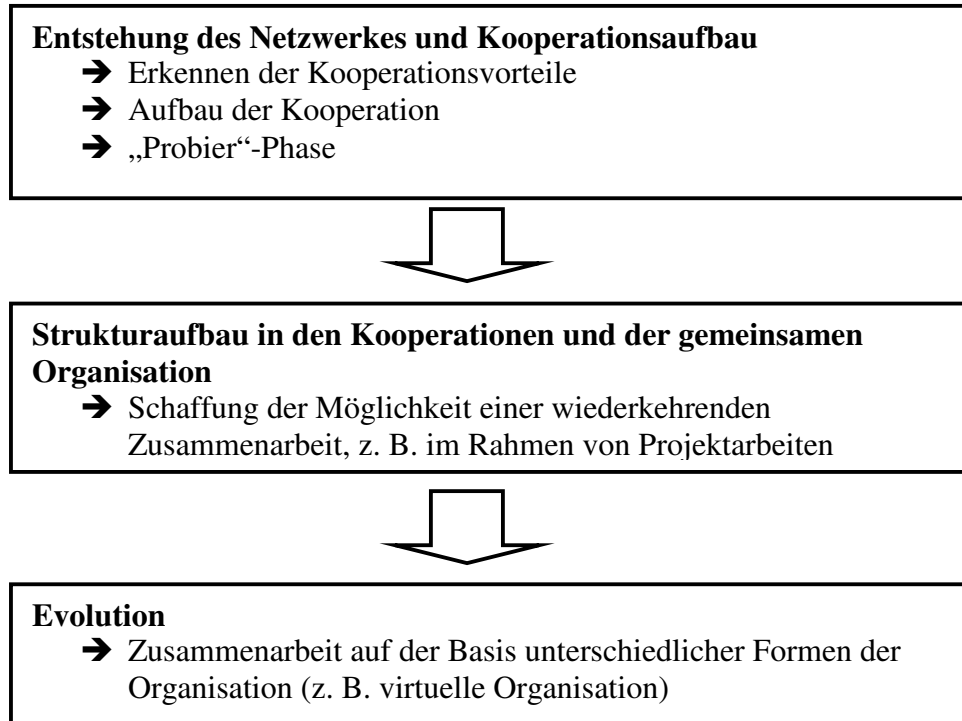
Mit dem alubia-Workshop wurde also die Basis auf der persönlich-fachlichen Ebene gelegt, um sich ..

- kollegial auszutauschen
- sich kennenzulernen
- Arbeitsweisen, -philosophien und Herangehensweisen der Kollegen einschätzen zu können
- Chancen und Grenzen des eigenen und fremden Beratungsansatzes beurteilen zu können.
-

3. Wie kann aus einer Annäherung ein tragfähiges Netzwerk werden?

Wenn aus diesem Annäherungsprozess ein funktionierendes Netzwerk entstehen soll, müssen jedoch noch die strukturellen Voraussetzungen nach und nach verabredet und in Form gebracht werden. Nur dann kann aus einem Beziehungsnetz ein Netzwerk mit professioneller Steuerung werden.

Die Phasen, die das Management von Kooperationen durchlaufen muss, wenn es sich zu einer professionalisierten unternehmerischen, d.h. nach ökonomischen Gesichtspunkten geführten Kooperation entwickeln will, wird durch folgende Grafik skizziert (vgl. Kahle & Bouncken, 2002 und vgl. Sturm, 2004):



Im Rahmen dieser Entwicklung muss das Kooperationsmanagement insbesondere für folgende Herausforderungen stimmige Strukturen und Abläufe etablieren (vgl. Aderhold & Wetzel, 2004):



Dezentralität und Flüchtigkeit von Entscheidungen, Kommunikation und Ressourcen: Da es sich innerhalb der Kooperation um fluide Ressourcen, Entscheidungen und Interessen handelt, muss das Management darauf abzielen, eine vorübergehende Stabilität in Bezug auf Aufgaben und Zuständigkeiten zu erzeugen.

Widersprüchlichkeit von Interessen: Im Hinblick auf mögliche Widersprüche zwischen Zielen innerhalb der Kooperation und solchen der Einzelunternehmungen der beteiligten Berater ist die Bündelung und Klärung von Zieldiversitäten, Wahrnehmungsdivergenzen und Meinungsverschiedenheiten auf der Ebene der verschiedenen Akteure notwendig.

Neuartigkeit der Koordinationsprinzipien: Um die internen und externen Anforderungen integrieren und bewältigen zu können, bedarf es in Kooperationen der Entwicklung und Etablierung qualitativ neuer „Kompositionsmethoden“, mit denen Ziele und Kompetenzen etc. integriert werden.

Für das aus dem alubia-Workshop entstandene Berater-Netzwerk heißt dies konkret:

- Regelmäßige Durchführung gemeinsamer kollegialer Beratung und Supervision
- gemeinsame Strategieentwicklung und Unterstützung bei individuellen Strategiefragen
- gegenseitiges stand-by-Coaching im Rahmen von schwierigen Auftragssituationen
- gegenseitige Integration in laufende Aufträge, wenn sich inhaltliche Fragestellungen u./o. Ziele des Kunden verändern
- Vermittlung von Kundenkontakten
- Gegenseitige Integration in Konzeption und Angebotserstellung
- Vereinbarung einer transparenten gestaffelten Provisionsregelung für im Netzwerk vermittelte Aufträge
- Gemeinsame Weiterbildung
- Erstellung von Regeln der Zugehörigkeit und Erweiterung des Netzwerks

Auch hier lässt sich, ähnlich wie beim initialen alubia-Workshop einiges von dem wiederfinden, was in der Fachliteratur als Erfolgsfaktoren und (nach innen gerichtete) Regeln für tragfähige Netzwerke (nach Lobnig 2000) gehandelt wird:

- Empfehlenswert ist die **Einrichtung einer Koordinationszentrale bzw. homebase**, in der die Fäden zusammenlaufen, d. h. wo neben Koordinationsleistungen auch Service-Leistungen für die Beteiligten erbracht werden und die strategische Steuerung sichergestellt wird.



- Weiterhin ist **Visionsarbeit und die Formulierung des gemeinsamen Zwecks** als Orientierungsrichtlinien, die eine erste Investition in das Netzwerk darstellen, zu leisten und mit den bestehenden Organisationsstrategien der Einzelunternehmungen abzustimmen.
- Besondere Bedeutung kommt dem **Etablieren von Vertrauensbeziehungen** zu, die i. d. R. Vertragsbeziehungen ersetzen, was jedem Netzwerk- und Kooperationspartner die Bereitschaft abverlangt, Macht aufzugeben.
- Durch die **Erhöhung der Beweglichkeit**, d. h. dass Visionen, Produkte, Strategien, Strukturen und Kommunikationsformen dynamisch gehalten werden, kann das commitment der Mitglieder gefördert werden.
- Die **Schaffung und insbesondere die Erhaltung von Energiezuflüssen** („Geben und Nehmen“) lässt sich durch die Implementierung von transparenten, verpflichtenden Regeln, d. h. die Definition von Verantwortlichkeiten, Rechten, aber auch Pflichten der Netzwerkmitglieder, sichern.

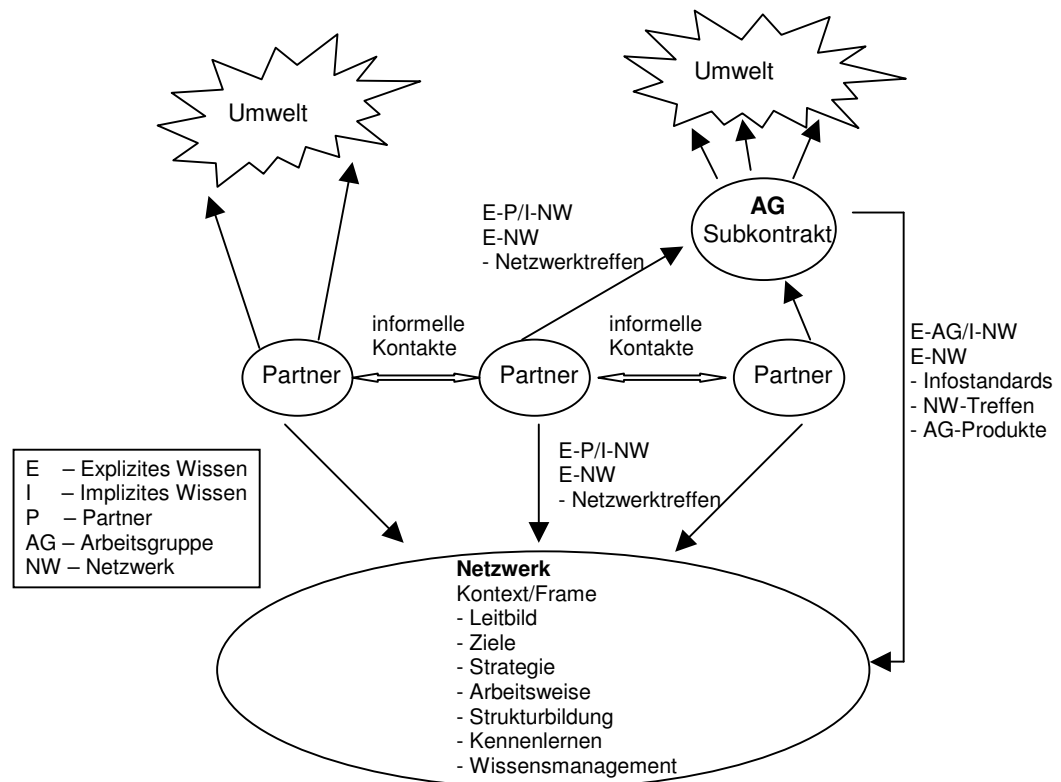


Abb. nach: Howaldt, Klatt, Kopp 2004

- Das **Installieren von Lernprozessen** dient u. a. dem Lernen über das eigene Netzwerk, wobei Lernprozesse gefördert werden können durch eine Wertschätzung des Lernens, die Förderung (lern-)unterstützender Verhaltensmuster, wie Reflexion, sowie die Entwicklung von Lernelementen in alle Netzwerkaktivitäten.
- Entscheidend für den Erfolg eines Netzwerks ist die **Entwicklung einer Kultur der Partnerschaftlichkeit**, also einer Netzwerkfähigkeit der



Organisation, die ihre Entsprechung im Weiteren in der individuellen Kooperationsfähigkeit findet.

- Der Netzwerkarbeit vorausgehen sollte eine **Planung**, in der u. a. Aufgabenstellung und Zielsetzungen definiert werden, aber auch versucht werden sollte, Kooperationsgewinn, Konsequenzen für die Einzelunternehmung sowie Probleme abzuschätzen.

Die geklärten Fragen des internen Umgangs miteinander im Netzwerk sind dabei die Basis für einen klaren, eigeninitiativen und kompetenten Außenauftritt gegenüber dem Kunden.

4. Der Nutzen von Beraternetzwerken für Berater und Kunden

Von der Einrichtung eines Beraternetzwerks können sowohl diese selbst als auch deren Kunden profitieren. Für Berater kann sich der Gewinn durch ein Netzwerk dabei in den Bereichen Wissen, Produkte, Beziehungen und/oder Einfluss ergeben. (vgl. Lobnig, 2000)

Ein wichtiger Vorteil für Berater besteht wohl darin, dass die Netzwerkstruktur i. S. eines gemeinsamen Auftritts am Markt ihnen erlaubt, potentiellen Kunden ein breiteres Leistungsspektrum offerieren zu können. Das Angebot an Themen erweitert sich, komplementäre Fähigkeiten der anderen Netzwerkpartner können genutzt werden. (vgl. Bußmann, 2000) Aber nicht allein i. S. der Kooperation nützt das Netzwerk dem einzelnen Berater. Es ermöglicht zudem, dass dieser sich auf seine Kernkompetenz spezialisieren -und sich damit gegenüber anderen Beratern besser abgrenzen- kann und dennoch nicht nur mit einem Angebot vor dem Kunden steht (vgl. ebd.). Gerade vor dem Hintergrund der Spezialisierung muß nämlich auch konstatiert werden, dass die Glaubwürdigkeit der großen Beratungen sinkt, wenn sie behaupten, alle Facetten des Kundenwunsches mit eigenen Mitarbeitern abdecken zu können. Und einzelnen Berater, die offensiv als Netzwerk auftreten, sichern dem Kunden den passgenauen Zugang zu Experten, dann wenn der Kunde oder der Projektverlauf es erfordern und zwar ohne dass ein bürokratischer Overhead mit bezahlt werden muß. Somit sind Netzwerke ein deutliches Gegengewicht zu den großen Beratungsfirmen, gerade dadurch, dass sie Individualisierung und Spezialisierung ermöglichen und zum gemeinsamen Nutzen zusammenführen.

Die „alubianer“ beschreiben beispielsweise, dass es ihnen in ihrer Glaubwürdigkeit dem Kunden gegenüber nutzt und zusätzliches Ansehen bringt, wenn sie offen und gleichzeitig für den Kunden lösungsorientiert damit umgehen, für ein Thema nicht kompetent zu sein! Durch die praktizierte Transparenz wird die Kundenbeziehung gefestigt, der Berater ist der erste Ansprechpartner für den Kunden, wenn neue Entwicklungen ins Haus stehen. Er wird sozusagen ein Sparringspartner, mit dem man frühzeitig Entwicklungen und Projekte diskutiert!



Ein weiterer Vorteil, den ein Netzwerk dem einzelnen Berater bietet, besteht darin, dass durch die wechselseitige Einbringung von interdisziplinärem Fach- und Erfahrungswissen aller Teilnehmer ein ständiger Lernprozess gestaltet werden und -sofern eine Verknüpfung der Praxis mit relevanten Wissenschaften erfolgt- ein kontinuierlichen Zugang zu aktuellem Wissen gewährleistet werden kann. (vgl. iafoB - Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, 2005)

Darüber hinaus können im Zuge von Reflexion und Supervision Herausforderungen, denen sich der einzelne Berater in aktuellen Projekten gegenübergestellt sieht, von unterschiedlichen Seiten betrachtet werden. Dies kann die Umsetzung von Maßnahmen vereinfachen und die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. (vgl. iafoB - Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH, 2005). Durch solche Netzwerkpotentiale ergeben sich für jeden der beteiligten Berater diverse Möglichkeiten, die eigene Professionalität zu steigern.

Welchen Nutzen können nun demgegenüber Kunden aus Beraternetzwerken ziehen? Um den Kundennutzen betrachten und gezielt abdecken zu können ist es sinnvoll, sich in einem vorgelagerten Schritt noch einmal mit den Anforderungen der Kunden an externe Berater zu befassen:

Die z. T. sehr hohen Erwartungen, die Kunden an Berater und deren Dienstleistungen stellen, zeigten sich in einer empirischen Untersuchung, in der potentielle Kunden von Unternehmensberatern hinsichtlich ihrer Anforderungen befragt wurden (vgl. Grimm, 2003).

Der Beratungsprozess sollte demnach u. a. folgenden Anforderungen genügen:

- Durch Mitarbeiterbeteiligung sollen Externe die Motivation und Information der Beteiligten im Unternehmen und das commitment sicherstellen
- Der Beratungsprozess sollte sich zudem durch einen angemessenen zeitlichen Rahmen auszeichnen.
- Im Beratungsprozess soll die Beratungsbeziehung auf der Arbeitsebene (gute Zusammenarbeit, angenehme und erfolgsorientierte Arbeitsatmosphäre, angemessen intensive Kommunikation, regelmäßiger Informationsaustausch) und auf der zwischenmenschlichen Ebene (Vertrauen, Offenheit, „stimmige Chemie“, symmetrische Beziehung) gestärkt werden
- Hinsichtlich der Beraterqualifikation wurden insbesondere Anforderungen benannt, die sich auf die Persönlichkeit der Beraterin und des Beraters beziehen (Flexibilität, Mobilität, Offenheit gegenüber anderen und ihren Meinungen, aber auch gegenüber dem konsultierenden Unternehmen, Kreativität, eine realistische Selbsteinschätzung, Selbstbewusstsein, Optimismus, eine positive, klare Ausstrahlung, eine starke Persönlichkeit, Ehrlichkeit und „Mut zur Wahrheit“, Vielseitigkeit, eine hohe Belastbarkeit, hoher Einsatzwille). Zudem erwarten Kunden die laufende



Aktualisierung und Erweiterung sowohl des Fachwissens als auch des Verhaltenspotenzials eines Beraters.

- Bezogen auf die Kompetenzen ergeben sich vielfältige Anforderungen. Besonders hervorstechend ist dabei die Erwartung sozialer Kompetenz, Methodenkompetenz, kommunikativer und didaktischer Kompetenzen.
- Als Rollenerwartungen werden der Wunsch nach einem unparteiischen Dritten, einem Prozess-Spezialisten, einem Experten, Sparringspartner oder Trainer geäußert. Je nach Phase des Projekts werden dabei unterschiedliche Rollen bzw. Kombinationen dieser von den Beraterinnen und Beratern erwartet.

Insgesamt -und im Einzelfall so auch formuliert- lesen sich die Erwartungen hinsichtlich der Beraterkompetenzen wie die Beschreibung der „eier-legenden Woll-Milch-Sau“.

Auch aus der Praxis werden veränderte Anforderungen der Kunden berichtet. So lässt sich bspw. ein höheres Sicherheitsbedürfnis der Kunden beobachten: Dies kann sich darin zeigen, dass neben der ersten Riege der Berater, die in einem Projekt eingesetzt werden, ein „Back-Office“ erwartet wird, das nötigenfalls einspringen kann, wenn jemand ausfällt. Dabei liegt die Betonung hier auf „nötigenfalls“. Was Kunden nämlich nicht wünschen, ist, dass die Zugpferde einer Gesellschaft bzw. eines Netzwerkes die Aufträge akquirieren und dann Berater aus der zweiten Riege die Dienstleistung erbringen. (vgl. Grimm, 2003)

Darüber hinaus gibt es die rationalisierungsgetriebene Tendenz zu „preferred suppliers“, d. h. der Kunde möchte die Kosten bzw. den Aufwand, z. B. für die Rechnungsbearbeitung in seiner Buchhaltung, möglichst gering halten und entscheidet im Zweifelsfall in der Beraterauswahl nach dem Kriterium „bequem und effizient und kostengünstige interne Prozesse“ statt anhand der fachlichen Eignung einzusetzender Berater.

Vielfältige Anforderungen also, bei denen Netzwerke durchaus mit namhaften Beratungsfirmen mithalten können, wenn es ihnen gelingt, sich entsprechend zu organisieren und klar und eindeutig nach außen hin aufzutreten!

Zum einen bedeutet dies, dass die Unternehmen in Netzwerken i. d. R. einen Ansprechpartner und eine gemeinsam vertretene Philosophie vorfinden und gleichzeitig auf unterschiedlich spezialisierte Leistungen zugreifen können, ohne dass das Vorhalten dieser spezialisierten Leistungen den Kunden bereits etwas kostet bzw. mitbezahlt werden muss.

Die Benennung eines Ansprechpartners für den Kunden kann sich für diesen zudem kostensparend auswirken – z. B. dann, wenn keine Einzelverhandlungen mit verschiedenen Beratern geführt werden müssen, sondern ein umfassendes Leistungspaket mit ein und derselben Person stellvertretend für das Netzwerk vereinbart und abgerechnet wird, und die an der Kooperation beteiligten Berater alles weitere bzgl. der gemeinsamen Leistungserbringung, aber auch im Hinblick auf die individuellen Honoraranteile innerhalb des Netzwerkes klären.



Netzwerke, aus denen dauerhafte Kooperationen verschieden spezialisierter Berater resultieren, bieten Kunden weiterhin den Vorteil, dass diese „alles aus einer Hand“ bekommen und so eine hohe Konstanz in die Beratungsbeziehungen gebracht wird. Möglicherweise kann dadurch auch ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die Akzeptanz gegenüber den Maßnahmen seitens der Mitarbeiter in den Unternehmen gesichert wird, da die Berater diesen ebenfalls vertrauter sind. In jedem Fall aber können sich einzelne Berater durch die Zusammenarbeit in interdisziplinären Netzwerken einen Kunden auch dann sichern, wenn es im Unternehmen controlling-lastige Umstrukturierungen/Rationalisierungen in Richtung auf die Zusammenarbeit mit preferred suppliers gibt!

Aus solchen Aspekten des Kundennutzens können auch Argumente für ein Netzwerk und Kooperationen abgeleitet werden, die gegenüber Kunden angeführt werden können und z. T. sogar müssen: Bspw. zeigte sich in der Vergangenheit, dass die Vorteile, die Kunden durch einen Ansprechpartner im Netzwerk bei gleichzeitiger Verfügbarkeit spezialisierter Leistungen haben, längst nicht von allen Kunden erkannt werden. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen möchten gern „ihren“ Berater im Haus haben. In dem Falle, dass der Berater einen Kollegen ins Boot holt, weil dieser der Fachmann ist, muss dem Kunden dann erst verdeutlicht werden, dass das Unternehmen davon profitiert, dass der vertraute Berater den Auftrag ablehnt (vgl. Bußmann, 2000). Aufgrund der alubia-Erfahrung muss man hier jedoch sagen, dass die Argumentationsnot gegenüber dem Kunden mehr eine Befürchtung der Berater ist als eine wirkliche skeptische oder ablehnende Haltung des Kunden.

5. Fazit

Erfolgreiche Netzwerkarbeit erfordert von den beteiligten Beratern eine Reihe von Investitionen, sowohl in die strukturelle Gestaltung als auch bzgl. inhaltlicher Aspekte. Gelingt jedoch die Etablierung eines Netzwerks und dadurch angestoßener Kooperationen, kann der einzelne Berater durch seine Beteiligung einen beträchtlichen Mehr-Wert erzielen. Darüber hinaus profitieren aber gerade auch die Kunden von Unternehmensberatern, die umfassendere und u. U. kostengünstigere Lösungen Ihrer Probleme erwarten dürfen. Zur Förderung von Beraternetzwerken und –kooperationen bieten sich neben Kongressen, Fachverbänden u. ä. Foren auch speziell entwickelte Workshops an, mit deren Hilfe eine erste Annäherung initiiert werden kann.

Literatur

- Aderhold, J., Wetzel, R. (2004). Kopierfehler beim Beobachten. Die „Organifizierung“ des Netzwerks als Problem. OrganisationsEntwicklung, 03/2004, S. 22-29
- Bergmann, U. (2003). Gemeinsam stark. managerSeminare, 70, S. 45-51



- Bußmann, N. (2000). Netzwerkfähig?. managerSeminare, 41, S. 79-86
- FORTRANS-Projektverbund (2004). Transnationale Netzwerke – Geschäftserfolg von KMU durch interkulturelles Risikomanagement. Download: 30. 03. 2006: www.fak12.uni-muenchen.de/forost/fthope/ft_library/fortrans.net_Dachpapier.PDF
- Grimm, J. (2003). Zur Beratung von Unternehmen und Organisationen bei der Lösung von Problemen: Anforderungen potentieller Kunden an Berater und Beratung. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg.
- Howaldt, J., Klatt, R., Kopp, R. (2004). Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT- bzw. Multimediabranche. Schriftenreihe „Beiträge aus der Forschung“, Band 143. Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs).
- iafob - Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH (2005). netzwerk.organisation. Konzept. Download: 31. 03. 2006: www.iafob.ch/deutsch/aktuell/Beschreibung_nw-org.pdf
- Kahle, E., Bouncken, R. B. (2002). Entwicklung von Netzwerken – von der Vorgründung bis zum frühen Wachstum. Download: 31. 03. 2006: www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/E_05_Kahle.pdf
- Kohler, E. (k. A.). Die lernende Projektorganisation. Download: 30. 03. 2006: http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_03_kohler.htm
- Lobnig, H. (2000). Netzwerke – was Sie wirklich investieren sollten. Download: 30. 03. 2006: www.lemon.at/pics/download/lemon_4.pdf
- Mattivi, A. (2003). Trends aufspüren. management & training, 8/2003, S. 48-49
- Qualen, K. (2006). Kooperation von Experten- und Prozessberatern – Synergie-Effekte für den Kunden schaffen. In: Bamberg, Schmidt, Hänel (Hrsg.): Beratung, Counseling, Consulting. Hogrefe 2006
- Sturm, F. (2004). Netzwerkmanagement in wissensintensiven KMU – Schritte zur Virtualisierung. Download: 30. 03. 2006: www.virtuelleunternehmen.com/Arbeit_at_VU/Infothek/presentationen/arbeit_vu_sturm_iao.pdf
- Sydow, J. (2001). Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: J. Sydow (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung (2. Aufl.) (S. 293-339). Wiesbaden.
- Sydow, J., Goebel, H. (2001). Ein Netzwerk von Versicherungsmaklern: Entwicklung durch Evaluation?. Zeitschrift Führung + Organisation, 70. Jg., Heft 2, S. 77-85
- Wimmer, R., Kolbeck, Ch., Mohe, M. (2003). Beratung: Quo vadis?. Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu. OrganisationsEntwicklung, 03/2003, S. 60-73



Dipl.-Psych. Kristine Qualen
Organisationsentwicklung Managementberatung Coaching
Timmermannstr. 7
22299 Hamburg
Tel: 040/41498643 Fax 040/41498643
www.KQ-Unternehmensberatung.de
info@KQ-Unternehmensberatung.de