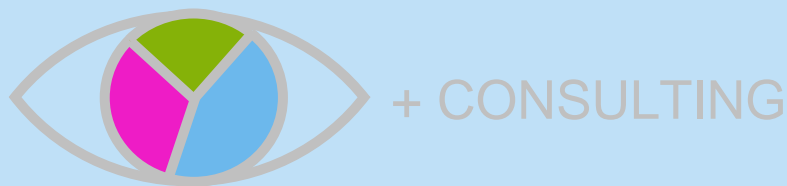


# NCBC – NATIONAL COMPETENCE BASELINE CONSULTING



Ergänzung zu der IPMA Competence Baseline  
für PM-Berater

Version 1.0 Juni 2011

# DEUTSCHE ÜBERSETZUNG FÜR DEN EINSATZ ALS DEUTSCHE NCBC

Grundlage dieser Übersetzung ist

- Die englische Originalfassung der ICBC 1.0;
- die von den Zertifizierungsstellen der drei deutschsprachigen Länder Österreich, Schweiz und Deutschland gemeinsam beauftragte Erstübersetzung des englischen Originals;
- eine Abstimmung dieser Zertifizierungsstellen über die einheitliche Bezeichnung der Kompetenzelemente im deutschsprachigen Raum;

Die Überarbeitung der Übersetzung wurde ausgeführt unter der Leitung des PM-ZERT Geschäftsführers Werner Schmehr, von Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein (PM-ZERT Assessorin), Dieter Eysel (PM-ZERT QMB), dem PM-Berater-Qualifizierungsteam der GPM unter Leitung von Andreas Frick und unter Einbeziehung der PM-ZERT Assessoren und des PM-Know-hows der GPM.

<b>TITEL</b>	NCBC – NATIONAL COMPETENCE BASELINE CONSULTING Ergänzung zu der IPMA Competence Baseline für PM-Berater Version 1.0 Juni 2011  Grundlage für die NCBC bildet die ICBC – Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, in der Fassung als „Deutsche NCBC 3.0 Zusatz zur National Competence Baseline Version 3.0 der PM-ZERT Zertifizierungsstelle der GPM e.V.“
<b>HERAUSGEBER</b>	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Frankenstraße 152 90461 Nürnberg www.gpm-ipma.de
<b>REDAKTIONSTEAM</b>	Maria do Rosario Bernardo Sandra Bartsch-Beuerlein Alistair Godbold Rudolf Christopher Takac  mit Beteiligung der IPMA-Mitgliedsorganisationen
<b>VERLEGER</b>	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
<b>DESIGN &amp; LAYOUT</b>	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
<b>ISBN-10</b>	3-924841-59-4
<b>ISBN-13</b>	978-3-924841-59-1
<b>AUSGABE</b>	Deutsche NCBC 1.0, Juni 2011

IPMA®, IPMA ICB®, IPMA Level A®, IPMA Level B®, IPMA Level C®, IPMA Level D® sind registrierte Markenzeichen.

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Die GPM ist die nationale Vereinigung der IPMA International Project Management Association.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, oder anderweitige Veröffentlichungen nur mit schriftlicher Genehmigung der GPM.

## Danksagung

Diese Ergänzung zu der IPMA Competence Baseline für PM-Berater (ICBC) ist ein Ergebnis des internationalen IPMA-Projekts „Zertifizierung von Projektmanagement-Beratern“ durchgeführt im Zeitraum 2008-2011.

An der Entstehung dieser ICBC waren viele engagierte Mitstreiter beteiligt, ohne deren Mitwirkung so ein Werk gar nicht erstellt werden konnte. An dieser Stelle werden sie in chronologischer Reihenfolge genannt:

Das IPMA Projektteam hatte in intensiven Diskussionen den Input von Experten und den IPMA Mitglieds-Organisationen zu einem akzeptierten Konzept verarbeitet:

- Maria do Rosario Bernardo/Portugal, Projektleiterin
- Sandra Bartsch-Beuerlein/Deutschland
- Alistair Godbold/UK
- Rudolf Christopher Takac/Slowakische Republik

Der erste Entwurf der Zertifizierung wurde von dem Projektteam der PM-ZERT, Deutschland, entwickelt und umgesetzt und mit zwei zusätzlich ernannten Kollegen Assessoren pilotiert:

- Sandra Bartsch-Beuerlein, Projektleiterin
- Wolfgang Cronenbroeck, Projektteam
- Gerhard Pries, Projektteam
- Gerold Patzak, Assessor
- Steffen Rößler, Assessor

Das Berater- und Trainer-Team der GPM beschrieb die Kompetenzelemente der ICBC und lieferte für die Zertifizierung wertvolle Impulse:

- Gabriele Danzebrink
- Andreas Frick
- Roland Marré
- Thor Möller
- Constance Schrall
- Klaus Wagenhals
- Reinhard Wagner
- Kerstin Zulechner

Die Prüfler lieferten wertvolle Hinweise zum Inhalt und Lesbarkeit des vorliegenden Dokuments:

- Gerrit Koch, Niederlande
- Hans Knöpfel, Schweiz
- Geoff Lowe, UK
- Gerold Patzak, Österreich
- Martin Sedlmeyer, Schweiz

Parallel zu allen oben genannten Aktivitäten lieferten die Mitglieds-Organisationen der IPMA hilfreiches Feedback zu allen Projektergebnissen.

Vielen Dank an alle Beteiligte für dieses Werk!

Sandra Bartsch-Beuerlein

Mai 2011

Hinweis:

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, werden alle Rollen in der männlichen Form beschrieben. Selbstverständlich gelten diese gleichermaßen für Frauen und Männer.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>2 KONZEPTION</b> .....	<b>7</b>
2.1 Tätigkeitsprofile.....	8
2.2 Projekt-, Programm- und Portfoliomanager-Profil .....	9
2.3 Management-Consultant-Profil.....	9
2.4 Projektmanagement-Consultant-Profil.....	10
2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....	10
<b>3 BESCHREIBUNG DER KOMPETENZELEMENTE</b> .....	<b>12</b>
3.1 C 1.1: Beratungsstrategien und -ansätze .....	13
3.2 C 1.2: Beratungsphasen .....	15
3.3 C 1.3 Strategien für Marketing und Akquisition .....	17
3.4 C1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung .....	20
3.5 C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen.....	23
3.6 C 1.6 Evaluationsmethoden .....	25
3.7 C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters.....	27
3.8 C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters.....	28
3.9 C 2.3 Beziehungsmanagement .....	31
3.10 C 2.4 Umgang mit Unsicherheit.....	33
3.11 C 3.1: Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen .....	35
3.12 C 3.2: Managementprozesse .....	38
3.13 C 3.3: Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement .....	40
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>46</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Beschreibung</b>
4-L-C	IPMA four-level-certification/IPMA Vierstufen-Zertifizierungs-System
ICB	IPMA Competence Baseline
ICBC	IPMA Competence Baseline Consulting, Zusatz zu der IPMA Competence Baseline für PM-Berater
IPMA	International Project Management Association
NCB	National Competence Baseline
NCBC	National Competence Baseline , Zusatz zu der National Competence Baseline für PM-Berater
PM	Project management profession including project, programme and portfolio management
PMC	Project Management Consultant/Projektmanagement-Berater
PPMC	Programme and Portfolio Management Consultant/Programm- und Portfoliomanagement-Berater

# 1 EINLEITUNG

Die vorliegende NCBC gilt als Ergänzung zu der NCB Version 3, vom Juni 2006, daher werden hier die grundsätzlichen Aussagen über Projektmanagement, Zertifizierung und deren Vorteile sowie das IPMA Vierstufen-Zertifizierungs-System (4-L-C, 4-Level-Certification) für die Zertifizierung von Projektmanagern nicht mehr wiederholt.

Projektmanagement-Berater werden im Weiteren als Personen verstanden, die Beratungsaufträge im Umfeld Projekte, Programme, Portfolios und/oder strategischer Organisationsberatung durchführen.

Die IPMA Competence Baseline, ICB, wird zunehmend von Organisationen und Projekt-, Programm- und Portfolio-Managern als globaler Standard anerkannt. Die darauf basierte IPMA-Zertifizierung wurde als Maßstab für Messung deren Kompetenz angenommen.

Derzeit besteht das integrierte IPMA-Leistungspaket aus folgenden Modulen:

- IPMA Vierstufen-Zertifizierung (IPMA 4-L-C) mit einer zweistufigen Erweiterung für PM-Berater
- IPMA Excellence Award Modell
- IPMA Delta Zertifizierung von Organisationen

Dieses Leistungspaket ist für Personalentwicklung und Karriereplanung von einzelnen Personen, für Messung der Exzellenz von Projekten und Projektteams und Assessment der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen gleichermaßen geeignet.

Auf Basis dieses Leistungspakets kristallisierte sich recht früh die Frage heraus, wer in der Lage sein könnte und wie diese Person legitimiert werden könnte, Organisationen zu entwickeln und zu befähigen, ein erfolgreiches Assessment ihres PM-Systems durchführen zu lassen. So entstand die Idee, einen Standard für Kompetenzen von PM-Beratern zu entwickeln und dies in Form von Zertifizierung messbar zu machen.

**Detaillierte Information zum CPMC-Zertifizierungsprozess ist in dem Leitfaden für Zertifizierten ZC01 zu finden.**

Die Kompetenz-Elemente, die zusätzlich zu den Kompetenz-Elementen der ICB für die Zertifizierung eines Projektmanagement -Beraters relevant sind, sind im Kapitel 3 beschrieben.

Die Zielgruppen für die vorliegende NCBC sind ähnlich wie die Zielgruppen für NCB:

- Projektmanagement-Berater und Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, die an einem international anerkannten Zertifizierungssystem interessiert sind
- Führungskräfte, die in ihren Organisationen gute Projektmanagement-Beratung erhalten wollen
- Assessoren für die Zertifizierung der PM-Berater, die an klar abgegrenzten Zertifizierungsinhalten interessiert sind
- Universitäten, Schulen und Trainer, die eine gut fundierte Basis für entsprechende Qualifizierung brauchen.

Die ICBC kann auch als Leitfaden für Erstellung von Schulungsunterlagen, für Forschungszwecke und als allgemeine Referenz für alle Leser, die Informationen zur angewandten PM-Beratung suchen, eingesetzt werden.

## 2 KONZEPTION

In diesem Kapitel wird das Berufsbild eines PM-Beraters vorgestellt und gegenüber Management-Beratern und Projektmanagern abgegrenzt.

Projektmanagement-Beratung kann folgende typische Ausprägungen haben:

- Projektmanagement-Beratung kann Beratung einer einzelnen Person zu einer speziell auf ihre Arbeitssituation bzw. ihr Projekt ausgerichteten Problemstellung sein.
- Projektmanagement-Beratung kann Beratung einer Gruppe von Personen sein, z. B. die Beratung eines Projektteams zum konkreten Management ihres Projektes oder die Beratung der Mitglieder einer Abteilung oder der Geschäftsführung eines Unternehmens.
- Projektmanagement-Beratung kann Beratung im Sinne eines Coaching oder auch eines Mentoring einer Einzelperson oder eines Projektteams oder eines Managementteams sein.
- Projektmanagement-Beratung kann auch Beratung einer komplexen Organisation mit mehreren hundert oder tausend Mitarbeitern sein, z.B. im Rahmen einer Restrukturierung und projektorientierter Ausrichtung eines Unternehmens im Sinne von Organisationsberatung und/oder Organisationsentwicklung.

Die ICB 3.0 wird als Basiskompetenz auch für einen Projektmanagement-Berater vorausgesetzt. Die ICB-C definiert zusätzliche Kompetenzelemente, die für die Projektmanagement-Beratung erforderlich sind. Die Konzepte für die Zertifizierung der PM-Berater orientieren sich weitgehend an dem bewährten 4-L-C Konzept für Projektmanager und werden hier daher nicht im Detail wiederholt.

Wie für Projektmanager, so werden auch für PM-Berater Kompetenzen in drei verschiedenen Bereichen definiert:

- Die Kompetenzgruppe „Technische-Kompetenzen“ beschäftigt sich mit verschiedenen Beratungsansätzen und Beraterrollen und fasst das methodische Werkzeug eines Beraters zusammen.
- In der Kompetenzgruppe „Verhaltenskompetenzen“ werden diejenigen Kompetenzen aufgeführt, die zusätzlich zu den ICB3 Verhaltenskompetenzen eines Projektmanagers für den PM-Berater eine besondere Bedeutung haben.
- Mit der Kompetenzgruppe „Kontextkompetenzen“ wird das Umfeld eines PM-Beratungsauftrags abgedeckt.

Hinzu kommen für PM-Berater zusätzlich relevante Themen, die das vorhandene Projektmanagement-Wissen vertiefen. Dazu gehören die Vertiefungsthemen:

- Benchmarking-, Reifegrad- und PM-Assessment-Modelle
- IPMA Project Excellence Model
- Projektmanagement-Systeme
- Business Management und Governance
- Management projektorientierter Organisationen
- Projekt-, Programm- und Portfolio-Orientierung
- Einführung und Weiterentwicklung von strategischem und operationalem Projekt-, Programm- und Portfolio-Management

Diese Themen werden in der ICB hinreichend abgedeckt und werden in der vorliegenden ICBC nicht weiter diskutiert.

## 2.1 Tätigkeitsprofile

Die oben genannten Beratungskompetenzen werden in Projekten, Programmen sowie in projektorientierten Unternehmen gleichermaßen angewandt. In Abhängigkeit von der Unternehmensebene liegt der fachliche PM-Beratungs-Schwerpunkt jeweils mehr auf der operationalen Ebene mit Themen wie PM-Methodik und -Instrumente oder mehr auf der strategischen Ebene mit Themen wie Einführung von Projektmanagement oder Portfoliomanagement. PM-Berater der unterschiedlichen Level können unter anderem in Abhängigkeit von der Unternehmens- und Projektgröße und insbesondere vom Beratungsschwerpunkt eingesetzt werden (siehe Abbildung 1).

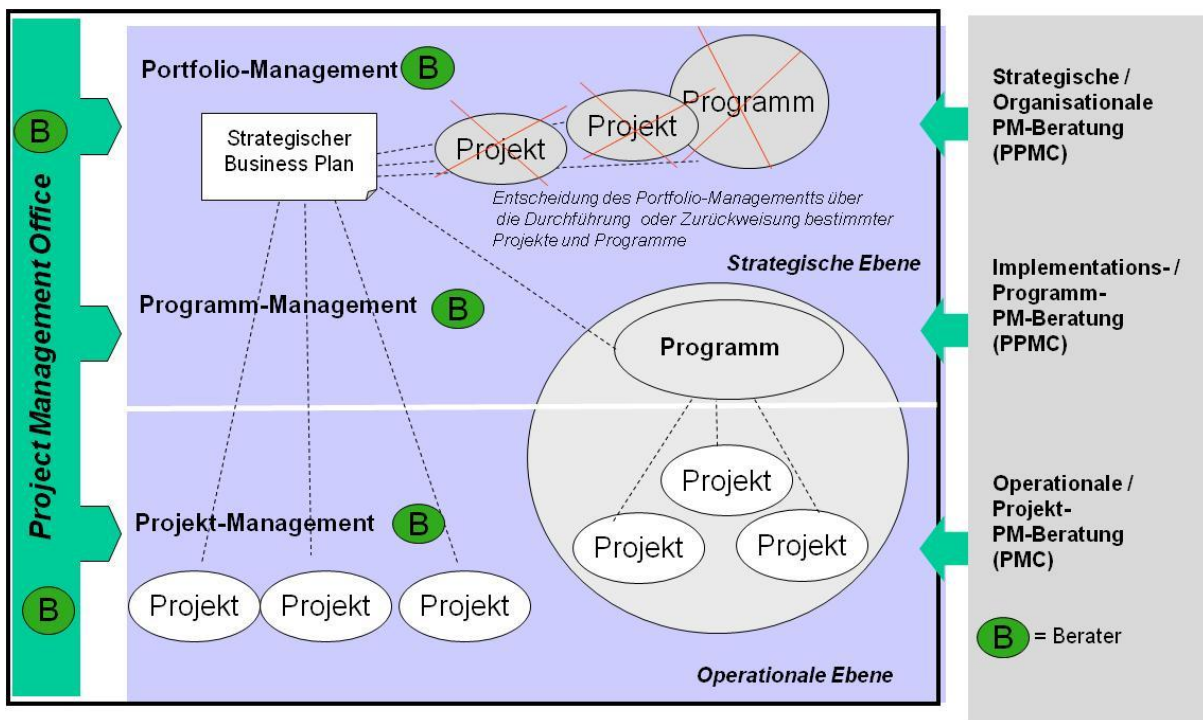


Abbildung 1: Bereiche der Projektmanagement-Beratung

Über die Anforderungen an einen Projektmanager besteht international bereits ein recht einheitliches Verständnis, auch wenn der Fokus darauf unterschiedlich ist (z.B. kompetenzorientiert bei der IPMA, prozessorientiert bei PMI). Dies soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft und im Weiteren primär die IPMA-Sicht wiedergegeben werden.

Ein gemeinsames Verständnis über die Anforderungen an einen PM-Berater musste innerhalb der IPMA erst erarbeitet werden.

Eine der primären Aufgaben des internationalen IPMA-Projekts zur Definition der Anforderungen an einen PM-Berater war die Abstimmung eines Tätigkeitsprofils und dessen Abgrenzung zum Profil eines Management-Beraters und eines Projektmanagers. Dies geschah nach den IPMA-Regularien in den Jahren 2008-2009 mit Beteiligung der nationalen Mitgliedsorganisationen.

Diese Abgrenzung wird im Folgenden vorgestellt (siehe auch Abbildung 2).

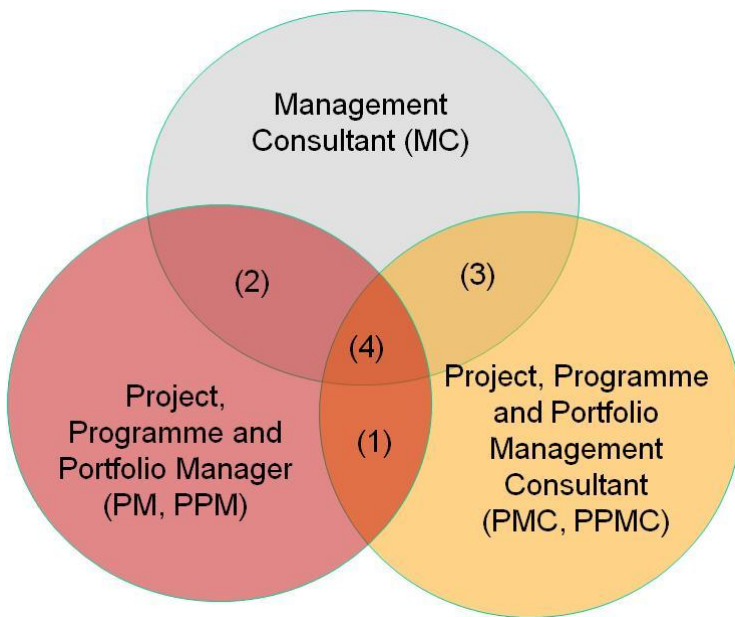


Abbildung 2: Abgrenzung der Profile Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, Management-Berater und Projekt-, Programm- und Portfolio-Management-Berater

## 2.2 Projekt-, Programm- und Portfoliomanager-Profil

Projekt-, Programm- und Portfoliomanager müssen in der Lage sein, einfache bis komplexe Projekte Programme und Portfolios zu managen und Kernkompetenzen entsprechend der 4-L-C Vierstufen-Zertifizierung auszuweisen. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, kleine bis große interdisziplinäre Projekt- Programm- und Portfolio-Teams zu führen. Diese Kernkompetenz der Teamführung ist der wesentliche Unterschied zu Management-Consultants (MC) und Projektmanagement-Consultants (PMC und PPMC).

Die Anforderungen an Kompetenzen der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sind in der ICB definiert.

## 2.3 Management-Consultant-Profil

Die Anforderungen an Management-Berater (MC) sind ebenfalls international gültig abgestimmt und im "Common Body of Knowledge" des ICMCI, International Council of Management Consulting Institutes, festgehalten.

Ein Management-Consultant muss die Consulting Techniken und Interventionen beherrschen und anwenden können und die Management-Prozesse im Unternehmen grundsätzliches verstehen. Zusätzlich spezialisieren sich Management-Berater in der Regel auf ein Fachgebiet wie

- Rechnungswesen und Finanzierung
- Geschäftsentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Innovationsmanagement
- IT, Telekommunikation

- Prozessmanagement
- u.a.

## 2.4 Projektmanagement-Consultant-Profil

Die Grundlage der Anforderungen an einen PM-Berater ist die Projektmanagement-Kompetenz mit Spezialisierung an Beratung; die Anforderungen orientieren sich aber auch an den Kompetenzen eines Management-Consultants (MC) mit dem Fachgebiet Projektmanagement. Sie werden nachfolgend in vorliegender ICBC, IPMA Competence Baseline Consulting, beschrieben (siehe Kapitel 3).

Gemäß dem IPMA-Konzept werden PM-Berater in zwei Ebenen unterschieden, entsprechend ihrem Sachgebiet und Beratungsfeld:

- Projekt-Ebene (Projektmanagement-Berater, PMC)
- Strategische, organisationale, Programm-, und/oder Portfolio-Ebene (Programm- und Portfoliomanagement-Berater, PPMC)

Das Betätigungsfeld deren Beratung unterscheidet sich entsprechend je nach Sachgebiet:

- ein Projektmanagement-Berater, PMC, ist qualifiziert Beratungsaufträge auf Projektebene inklusive des Projektumfeldes durchzuführen
- ein Programm- und Portfoliomanagement-Berater, PPMC ist qualifiziert Beratungsaufträge im strategischen Umfeld der Organisationen durchzuführen (wie Beratung der Führungsebene, der Programm- und/oder Portfolio-Verantwortlichen, Organisationsentwicklung in Richtung Projekt-, Programm- und Portfolio-Orientierung)

## 2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

In diesem Abschnitt werden die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der oben beschriebenen Rollen herausgestellt. Die Nummer vor dem jeweiligen Abschnitt entspricht der Nummer der Überlappung der Kreise in der Abbildung 2.

### (1) PM/PPM und PM-Berater

Wie bereits erwähnt, müssen beide, PM/PPM und PM-Berater, fundierte Kompetenzen in Übereinstimmung mit der ICB haben.

Auch ein Projekt- Programm- und Portfoliomanager muss nach der ICB, Element 2.10 Beratung, in der Lage sein, im Rahmen seiner PM-Tätigkeit eine Beraterrolle wahrzunehmen.

Dennoch wird auch ein erfahrener und kompetenter PM/PPM nicht automatisch zu einem PM-Berater, weil beide in der Regel auf unterschiedliche Denkweisen und Haltungen aufbauen:

- Ein PM/PPM muss eher ergebnisorientiert handeln; seine primäre Aufgabe ist es, vereinbarte Projekt- Programm und/oder Portfolio Ergebnisse (Deliverables) mit messbaren Eigenschaften zu liefern.
- Ein PM-Berater ist mehr Business-orientiert – er muss hauptsächlich die oft wenig messbare strategische Ziele und Vorstellungen des Klienten verfolgen.

## **(2) PM/PPM und MC**

Projektmanagement ist heute auch bei der Beratung nicht mehr wegzudenken. Deswegen wird auch von einem Management-Consultant verlangt, dass er Basiskenntnisse über Projektmanagement-Methoden und -Instrumente besitzt, so dass er in der Lage ist, Beratungsprojekte im gegebenen Umfeld abzuwickeln.

Umgekehrt verlangt die ICB, dass ein Projektmanager in der Lage ist, situativ auch als Berater, Fachberater und Coach zu fungieren (z.B. über verschiedene Projektphasen und Teambildungsphasen hinweg).

## **(3) MC und PM-Berater**

Beide, Management-Berater und PM-Berater, müssen Consulting-Kompetenzen entsprechend dem "Common Body of Knowledge" von ICMCI haben. Die ICBC, IPMA Competence Baseline Consulting, orientiert sich diesbezüglich an diesem de-facto-Standard für Management-Berater.

Dennoch haben beide grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen bezüglich der Beratungsergebnisse:

- Der Management-Berater verlässt oft die Organisation/den Klienten am Ende des Beratungsauftrags und überlässt diesem die Implementierung seiner Vorschläge.
- Der PM-Berater ist durch seine nachgewiesene PM-Kompetenz in der Lage, die empfohlenen Lösungen auch als Projektmanager mit einem entsprechenden Realisierungsteam zu implementieren.

## **(4) PM/PPM, MC und PM-Berater**

Von allen, Projekt- Programm- und Portfoliomanagern, PM-Beratern sowie Management-Beratern wird gleichermaßen erwartet, dass sie mit ihren Stakeholdern effektiv kommunizieren können und dass sie gemäß dem anerkannten Ethischen Codex handeln.

Der Schwerpunkt der Management-Berater betrifft meist die Geschäftsziele der beratenen Organisation, die Schwerpunkte der Projekt- Programm- und Portfoliomanager liegen in Erfüllung der entsprechenden Projekt-Programm- und Portfolio-Ziele. Ein PM-Berater sollte ausbalanciert alle diese Aspekte berücksichtigen.

### 3 BESCHREIBUNG DER KOMPETENZELEMENTE

In diesem Kapitel werden die Kompetenzelemente vorgestellt, die von Projektmanagement-Beratern zusätzlich zu den Kompetenzelementen der ICB Version 3 erwartet werden.

Nachfolgend ist das Kompetenzen-Modell für PM-Berater dargestellt. Es beschreibt 14 Kompetenzelemente, die in die Bereiche Technische Kompetenzen, Verhaltens-Kompetenzen und Kontext-Kompetenzen eingeteilt wurden.

Element Nr.	PM-Berater-Kompetenzelemente
<b>C1</b>	<b>1. Technische Kompetenz</b>
C1.1	Beratungsstrategien und -ansätze
C1.2	Beratungsphasen
C1.3	Strategien für Marketing und Akquisition
C1.4	Organisationsanalyse und Auftragsklärung
C1.5	Beratungsmethoden und Interventionen
C1.6	Evaluierungsmethoden
<b>C2</b>	<b>2. Verhaltenskompetenz</b>
C2.1	Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
C2.2	Multiple Rollen eines PM-Beraters
C2.3	Beziehungsmanagement
C2.4	Umgang mit Unsicherheit
<b>C3</b>	<b>3. Kontextkompetenz</b>
C3.1	Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
C3.2	Managementprozesse
C3.3	Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement
C3.4	Mikropolitik und Macht in Organisationen

Abbildung 3: Kompetenzelemente der ICBC

In nächsten Abschnitten werden diese Kompetenzelemente jeweils detaillierter beschrieben:

- Inhalt
- mögliche Prozessschritte für Aktivitäten des PM-Beraters
- angesprochene Themenfelder
- Beziehungen zu ICB Kompetenzen
- Beziehungen zu anderen ICBC Kompetenzen.

Die vorgestellten Prozessschritte müssen dabei nicht notwendiger Weise in der gelisteten Reihenfolge ausgeführt werden. Die endgültige Folge der Prozessschritte wird von dem PM-Berater jeweils passend zu der entsprechenden Situation festgelegt.

## 3.1 C 1.1: Beratungsstrategien und -ansätze

Die klassischen Strategien und Konzepte in der Beratung basieren auf einem Experten-Laien-Modell. Fachexperten zu spezifischen Themenbereichen, oft aus der Betriebswirtschaft, bringen extern vorhandene Lösungen in das ratsuchende Unternehmen ein. Die Themenstellungen der Projekte gehen dabei von z. B. der Strategieentwicklung über Ertragsverbesserungen; von Aus- und Umgründungen über Projektmanagement bis hin zu allgemeinen Reorganisationen. Der Berater bringt hier als Fachexperte sein externes Know-how und seine Lösung in die Projekte und Unternehmen ein.

Über die Jahre wurde diese Vorgehensweise in der Beratung auf weitere Themenbereiche und Managementkonzepte ausgeweitet. So entstanden Expertenberatungsansätze z.B. zum Qualitätsmanagement, zum Prozessmanagement, zum Lean Management oder zur Lernenden Organisation. Hinzu kam ebenso der große Bereich der IT-Beratung. Der Begriff Prozessmanagement im Kontext der Expertenberatung beschreibt zusammenfassend alle Managementmethoden und -praktiken zum Management von Arbeitsabläufen/Arbeitsprozessen in Organisationen. Gemeinsam ist diesen Ansätzen der Charakter der Experten- bzw. Fachberatung, verbunden mit der Kernüberlegung, dass externe Lösungen in und für Unternehmen wirksam umgesetzt werden.

Eine andere Gruppe von Strategien und Konzepten in der Beratung stellen die Prozessberatungsansätze dar, die oft auch systemorientiert oder systemisch genannt werden. Die dort hinter liegende Kernüberlegung ist die der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Der Berater sieht sich hier nicht in der Verpflichtung, Lösungen außen zu beschaffen. Die Grundüberlegung lautet: Lösungen liegen im System und damit in dem zu beratenden Unternehmen. Das Handlungsfeld des prozessorientierten Beraters besteht darin, einen Lern-, Abstimmungs- und Gestaltungsprozess zu organisieren und zu unterstützen, der eine Lösungsentwicklung und die eigenverantwortliche Gestaltung einer Lösung durch das beauftragende Unternehmen selbst zum Ziel hat.

Vieles spricht heute dafür, beide Beratungsstrategien „Experten- bzw. Fachberatung“ auf der einen Seite und „Prozessberatung bzw. systemorientierte Beratung“ auf der anderen Seite zu integrieren. Hierbei wird von konvergenten bzw. komplementären Beratungsansätzen gesprochen. So wird sichergestellt, dass das aktuell im Projekt benötigte externe Know-how mit der Kompetenz zur Organisation von Lern-, Abstimmungs- und Lösungsentwicklungsprozessen in einem Projekt für das Unternehmen zusammen integriert angewendet wird.

Die Beratungsstrategien lassen sich in weiterer Hinsicht unterscheiden. So existieren Strategien, die darauf ausgerichtet sind, Einzelpersonen zu beraten, z. B. durch ein Coaching oder Mentoring. Andere sind darauf ausgerichtet Teams zu beraten und weitere darauf, ganze Organisationen zu beraten, z. B. wenn es darum geht, eine neue Managementtechnik unternehmensweit einzuführen.

Der Projektmanagementberater ist sowohl Fachberater und Experte im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement als auch systemorientierter Prozessberater mit der Kompetenz, die erforderlichen Lern-, Abstimmungs- und Lösungsentwicklungsprozesse in der Kundenorganisation auf den Weg zu bringen und diese zu unterstützen, um das jeweilige Vorhaben zum Erfolg zu führen. Hierbei kann er sowohl Einzelpersonen beraten als auch seine Beratung auf Teams oder auf ganze Organisationen hin ausrichten.

### Mögliche Prozessschritte

- Entwicklung von Beratungsstrategien für die angebotenen Beratungsleistungen
- Entwicklung einer Beratungsstrategie für den jeweiligen Beratungsauftrag

### Angesprochene Themenfelder

- Beratungsverständnis
- Einzelberatung
- Team- oder Gruppenberatung
- Beratung von Unternehmen

- Beratung von Projekten, Programmen oder Projektportfolios
- Organisationsberatung
- Coaching
- Mentoring
- Expertenberatung
- Fachberatung
- Prozessberatung
- Systemorientierte Beratung
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Konvergente Beratung
- Komplementär Beratung

#### **Beziehungen zur ICB**

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine
- 1.18 Kommunikation
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.09 Effizienz
- 2.10 Rücksprache und Beratung
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik
- 3.01 Projektorientierung
- 3.02 Programmorientierung
- 3.03 Portfolioorientierung
- 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
- 3.06 Geschäft
- 3.08 Personalmanagement

#### **Beziehungen zur ICBC**

- C 1.2 Beratungsphasen
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 1.6 Evaluierungsmethoden
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters

- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement

## 3.2 C 1.2: Beratungsphasen

Je nach Beratungsauftrag und Situation können verschiedene Vorgehensweisen zum Einsatz kommen. Hierzu wurden in der Vergangenheit zahlreiche Ansätze und Phasenmodelle beschrieben. Das erste systematische Modell geht auf Lewin zurück, der die drei Phasen unfreezing, changing und refreezing unterscheidet. Es folgten zahlreiche Vier- und Fünfphasenmodelle, die auch heute noch ihren Einsatz finden; z. B. die Phasen: Orientierungsphase, Klärungs- oder Diagnosephase, Lösungs- oder Veränderungsphase und Abschlussphase. Für jedes konkrete Beratungsprojekt ist das Vorgehen spezifisch festzulegen.

Heute lassen sich idealtypisch sieben Phasen eines Beratungsprozesses unterscheiden. Ein Projektmanagementberater muss daher die in den einzelnen Phasen aufgeführten Aufgaben kennen und die in den einzelnen Abschnitten erforderlichen Beratungsinstrumente beherrschen.

### (1) Projektinitialisierung und Auftragsklärung

Zu Beginn eines Beratungsprojekts geht es darum, die Hintergründe und die Motivation zum geplanten Vorhaben zu ergründen. Des Weiteren gilt es, wesentliche Erfolgsfaktoren zu prüfen. Ebenso ist eine Abgrenzung vorzunehmen.

- Auf welche Organisationsbereiche soll sich das Beratungsprojekt beziehen?
- Welche handelnden Personen können identifiziert werden?
- Wer ist in welcher Form einzubinden?
- Welche Organisationseinheiten und Umfeldgruppen sind beteiligt oder betroffen?

Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, durch geeignete Interview-, Befragungs- und Gesprächsführungsmethoden mit dem Auftraggeber und in Klärungsgesprächen mit wesentlichen Beteiligten, neue Lösungsmöglichkeiten sichtbar zu machen und neue relevante Ansatzpunkte zu identifizieren.

Zentrale Ergebnisse dieser Phase sind die Klärung der Ziele und des Auftrags des Beratungsprojekts und die Klärung der internen Verantwortung in der zu beratenden Organisation. Sie mündet in der Regel im Beratungsauftrag.

### (2) Kritische Bestandsaufnahme und Standortbestimmung

Die kritische Bestandsaufnahme zeigt ein detailliertes Stärken-/Schwächenprofil der Organisation, des Teams bzw. des Projektes auf. Auf den vorhandenen Stärken wird in der weiteren Beratung aufgebaut und an den erkannten Schwächen gearbeitet. Die hieraus basierende Auswertung soll eine zielgerichtete Beratung ermöglichen ohne die zu beratende Organisation zu über- oder zu unterfordern. Die Handhabung zentraler Instrumente zur Stärken- und Schwächenbestimmung im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, wie z. B. Reifegradmodelle, ist hier wesentlich.

### (3) Externe Orientierung und Qualifizierung

Die Projektmanagementberatung trägt die Verantwortung dafür, den „State of the Art“ zum Projekt-, Programm und Portfoliomanagement sowie das Erfahrungswissen anderer branchennaher Unternehmen in den Beratungsprozess einzubringen. Die Stärken-/Schwächenanalyse zeigt den aktuellen Status der Organisation klar auf. Daran orientiert können nun die für die Organisation wichtigen Inhalte für das Beschaffen von externem Wissen (externe Orientierung) abgeleitet werden. So wird es z. B. auch möglich, eine speziell auf die

Organisation oder das Team ausgerichtete Qualifizierung oder ein geeignetes Workshopkonzept zu konzipieren.

#### (4) Soll-Konzeption sowie Maßnahmen und Zielbestimmung

Die Soll-Konzeption in der Beratung beschreibt den angestrebten Zustand, der über die Beratung und das Beratungsprojekt erreicht werden soll. Die Struktur und der Inhalt eines Soll-Konzeptes sind abhängig vom Beratungsauftrag sehr unterschiedlich.

Die Verantwortung des Projektmanagementberaters besteht darin, einen Abstimmungsprozess in der zu beratenden Organisation und oder im Team zu organisieren, der die eigenverantwortliche Gestaltung des Soll-Konzeptes bzw. der Lösung durch die dort eingebundenen Mitarbeiter und Führungskräfte sicherstellt.

#### (5) Schrittweise Umsetzung und Implementierung

In der Phase Schrittweise Umsetzung und Implementierung wird die Lösung in der Organisation implementiert. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die jeweilige Lösung durch die in das Projekt eingebundenen Personen im Detail erarbeiten zu lassen. Hierzu ist es erforderlich, Lern-, Abstimmungs- und Gestaltungsprozess so zu organisieren, dass eine die eigenverantwortliche Gestaltung einer Lösung durch das beauftragende Unternehmen selbst erfolgen kann. Hierbei leistet die Beratung jede erforderliche Unterstützung. Dies stärkt die Nachhaltigkeit und Adäquatheit der Lösung.

#### (6) Evaluation zu Anwendbarkeit und Nutzen

In diesem Schritt werden die bis hierher erbrachten Ergebnisse und gemachten Erfahrungen ausgewertet. Hieraus lassen sich letzte Anpassungen und Verbesserungen ableiten. Daneben geht es ebenso darum, das jeweilige Vorhaben in der Summe zu evaluieren und die in einer Projektabschlussphase üblichen Aufgaben durchzuführen.

#### (7) Stabilisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung

In der letzten Phase des Beratungsprozesses gilt es, die durch die Beratung geschaffene Lösung zu stabilisieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Lösung organisatorisch verankert wird, um deren kontinuierliche Weiterentwicklung sichergestellt wird.

### **Mögliche Prozessschritte**

- Beratungsansatz klären
- Auftrags- und Kontextklärung
- Bestandsaufnahme und Standortbestimmung
- Externe Orientierung und Qualifizierung
- Soll-Konzeption sowie Maßnahmen und Zielbestimmung
- Schrittweise Umsetzung und Implementierung
- Evaluation
- Stabilisierung und kontinuierliche Verbesserung

## Angesprochene Themenfelder

- Phasenplanung in der Beratung
- Phasenmodelle in der Beratung

## Beziehungen zur ICB

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine
- 1.18 Kommunikation
- 2.04 Durchsetzungsvermögen
- 2.06 Offenheit
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.09 Effizienz
- 2.10 Beratung
- 2.13 Verlässlichkeit
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik
- 3.01 Projektorientierung
- 3.02 Programmorientierung
- 3.03 Portfolioorientierung
- 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 1.6 Evaluierungsmethoden
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement

### 3.3 C 1.3 Strategien für Marketing und Akquisition

Vor der Erbringung von Beratungsleistungen ist es notwendig, dass der Berater bzw. das Beratungsunternehmen die eigenen Interessen, Ziele und Fähigkeiten klärt. Davon wird abhängen, welche Märkte, welche Marktsegmente und Kunden in Marketing und Vertrieb sinnvollerweise angesprochen werden können. In einem ersten Schritt werden die relevanten Marktsegmente mit den Kunden und ihren Erwartungen an die Be-

ratungsleistungen analysiert. In einem zweiten Schritt müssen die eigenen Fähigkeiten mit den Stärken und den Schwächen der Mitbewerber verglichen werden. Im Anschluss daran kann eine Entscheidung in Bezug auf die Positionierung der eigenen Beratungsleistungen erfolgen.

Die eigene Positionierung als Berater oder Beratungsunternehmen ist von entscheidender Bedeutung. Dabei haben Beratungsunternehmen unterschiedlicher Größe unterschiedliche Zugänge zum Markt und unterschiedliche Stärken. Sie reichen von Standardberatungslösungen bis hin zu spezialisierten Dienstleistungen, von einem „breiten“ Dienstleistungsportfolio mit verschiedensten Angeboten bis hin zu einem spezifischen, auf eine bestimmte Nische zugeschnittenen, Dienstleistungsangebot. Von dieser Positionierung hängen letztlich auch Vertriebsstrategie und -planung ab.

Die erfolgreiche Akquisition von Beratungsaufträgen ist auf verschiedenen Wegen möglich. Einerseits hängt diese von einer systematischen Kontaktstrategie und -anbahnung ab, andererseits sind insbesondere vertrauensvolle Kundenbeziehungen, Einfallsreichtum und Flexibilität in der Kundenansprache sowie ein verlässliches Beziehungsnetzwerk von hoher Bedeutung in der Akquisition.

Vor dem Vertragsabschluss steht eine ausführliche Auftragsklärung, die Angebotsabgabe und die Angebotsverhandlung. Neben dem fachlichen Know-how benötigt der Berater dazu sichere Kenntnisse über vertragliche und kaufmännische Sachverhalte sowie das Geschick, diese dem Kunden zu vermitteln und einen rechtssicheren Abschluss zu erwirken.

Grundsätzlich ist Beratung eine zeitlich befristete Form der Dienstleistung für den Kunden. Nur in Ausnahmefällen ist Beratung daher auf Dauer angelegt. Daher stehen die Zielerreichung, die Qualität und die Nachhaltigkeit der Lösung, die Zufriedenheit des Kunden und die „weichen“ Faktoren der Kundenbetreuung immer im Vordergrund. Begeisterte Kunden, die mehr als erwartet erhalten haben, die sich wohl fühlen und fair behandelt wurden, greifen gern auch bei neuen Aufgaben wieder auf die Dienste des Beraters zurück und nehmen vielleicht auch mal innovative Dienstleistungsangebote in Anspruch. Zum Abschluss des Beratungsprozesses spielt daher die Anschlussakquisition eine wichtige Rolle.

### **Mögliche Prozessschritte**

- Klärung eigener Interessen, Ziele und Fähigkeiten
- Markt- und Wettbewerbsanalyse
- Positionierung am Beratungsmarkt
- Definition eigenes Dienstleistungsangebot
- Vertriebsstrategie und -planung
- Kontaktstrategie und -aufnahme
- Kundengewinnung und Vertragsabschluss
- Kundenbetreuung und -bindung
- Preisgestaltung und -durchsetzung
- Management von Angeboten und Verträgen
- Anschlussakquisition

### **Angesprochene Themenfelder**

- Marktpotenzial und -positionierung
- Geschäfts- und Vertriebsstrategie
- Dienstleistungsportfolio
- Vertriebskanäle, -planung und -steuerung

- Kundenbeziehungsmanagement („Customer Relationship Management“)
- Kundengewinnung und -bindung
- Preisgestaltung und -verhandlung („Pricing“)
- Angebots- und Vertragsmanagement („Contracting“)

### **Beziehungen zur ICB**

- 1.01 Projektmanagementenerfolg
- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.04 Risiken und Chancen
- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte
- 1.14 Beschaffung und Verträge
- 1.18 Kommunikation
- 2.02 Engagement und Motivation
- 2.04 Durchsetzungsvermögen
- 2.06 Offenheit
- 2.07 Kreativität
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.09 Effizienz
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 2.13 Verlässlichkeit
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik
- 3.01 Projektorientierung
- 3.03 Programmorientierung
- 3.03 Portfolioorientierung
- 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
- 3.05 Stammorganisation
- 3.06 Geschäft
- 3.07 Systeme, Produkte und Technologie
- 3.10 Finanzierung
- 3.11 Rechtliche Aspekte

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.2 Beratungsphasen
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 1.6 Evaluierungsmethoden
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement
- C 2.4 Umgang mit Unsicherheit
- C 3.1 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
- C 3.2 Managementprozesse
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

### 3.4 C1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung

Um die Beratungsleistung optimal auf die Lösung der Kundenprobleme und Anliegen abstimmen zu können, bedarf es vor allem in den ersten beiden Beratungsphasen der Erhebung verschiedener Daten. Dies sind die

1. Unspezifische Kundenanalyse zu oder vor Beginn der Beratung
2. Auftrags- und Kontextklärung
3. Spezifische am Auftrag orientierte Organisationsanalyse

#### 1.) Unspezifische Kundenanalyse zu oder vor Beginn der Beratung

Bei der unspezifischen Kundenanalyse zu oder vor Beginn der Beratung geht es um die ersten Eindrücke, die der Berater vom Kunden gewinnt. Dies sind einerseits Dokumente wie Geschäftsberichte, der Internetauftritt oder Produkte, andererseits Wahrnehmungen beim Kunden vor Ort, wie Architektur, Empfang, der Umgang miteinander oder Kommunikationsstile. Diese Informationen dienen einerseits als Hintergrund für die Auftragsklärung, andererseits geben sie erste Anhaltspunkte über die Unternehmens- bzw. Führungskultur, die im Verlauf der Beratung relevant sein können.

#### 2.) Auftrags- und Kontextklärung

Die anschließende Auftrags- und Kontextklärung dient dazu, das Anliegen der Kunden herauszuarbeiten. Dazu gehören die sachlich-inhaltlichen Ziele sowie die Erwartungen an den/die Berater und den Beratungsprozess. Die Kontextklärung ergründet, wie es zur Beratungsanfrage gekommen ist, die Geschichte des Anliegens oder Problems und die Erfahrungen aufgrund bereits unternommener Lösungsversuche, sei es aus eigener Kraft oder mit Unterstützung von zuvor eingebundenen Beratern. Bei der Auftragsklärung stehen die persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen sowie das jeweils unterschiedliche Verständnis zur Problembeschreibung der Gesprächspartner im Vordergrund sowie die vorzufindenden Unterschiede der jeweiligen

Einschätzungen. Wesentlich für diese Phase ist die rezeptive, offene Fragehaltung des Beraters d. h. hypothesengeleitete Fragen dürfen nur einen minimalen Anteil haben.

Es geht darum

- den Kunden bei einer auf seine Bedürfnisse abgestimmten Zielfindung und Lösungsformulierung zu unterstützen,
- implizites Wissen des Kunden über das Problem bzw. die Aufgabenstellung und mögliche Lösungen explizit zu machen,
- Interessensunterschiede, Zielkonflikte oder Widerstände bezüglich möglicher Lösungen sichtbar zu machen,
- neben dem Schaden, den ein Problem bringt oder bringen könnte, auch den etwaigen Nutzen sichtbar zu machen, um diesen Nutzen gegebenenfalls auch anders sicher stellen zu können,
- Erfahrungen mit bereits versuchten Lösungen oder Beratungsleistungen auszuwerten,
- die Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und das mögliche Vorgehen zu klären.

Über eine geeignete Fragemethodik wird es ermöglicht, dass der Kunde bereits in der Analysephase zu neuen Erkenntnissen über das Problem kommen kann und interne Lösungssuchprozesse angeregt werden. Wenn zwischen Kunde und Beratern ein gemeinsames Verständnis zum Auftrag, zu den objektiven Fakten (wer, was, bis wann, mit wem) und der Verantwortungsverteilung erreicht worden ist, kommt es zur Entscheidung über die Beratung und im Anschluss zum Vertragsabschluss.

### 3.) Spezifische am Auftrag orientierte Organisationsanalyse

Ausgehend vom Auftrag werden in der Organisationsanalyse all jene Daten erhoben, die für die jeweilige Beratungsleistung und den Auftrag relevant sind. Je nach Beratungsauftrag können hier verschiedene Bereiche unterscheiden werden. Diese sind die Strategie, die Organisationskultur, die Strukturen in sachlicher Hinsicht, z. B. die Aufbau- und Ablauforganisation und die Strukturen in sozialer Hinsicht, z. B. die relevanten Beziehungs- oder Machtstrukturen und die relevanten internen und externen Interessensgruppen (Stakeholder).

Die Erhebung der Daten kann über Interviews (Einzel- und Gruppen), Fragebögen, Workshops, teilnehmende Beobachtung und Dokumentenanalyse erfolgen. Hierbei ist zu beachten, dass jede Erhebung auch eine Intervention darstellt. So hat die Auswahl der beteiligten Personen und die Kommunikation darüber immer auch Auswirkungen auf den Beratungsverlauf. Die weitgehende Einbeziehung von betroffenen Mitarbeitern empfiehlt sich zum einen zur Nutzung der jeweiligen Kompetenzen und zum anderen zur Erhöhung des Commitments. Es ist bei der Festlegung der verwendeten Instrumente aber immer zu berücksichtigen, dass nicht falsche Erwartungen geweckt werden.

### **Mögliche Prozessschritte der Auftrags- und Kontextklärung und der Organisationsanalyse**

Die Auftrags- und Kontextklärung beinhaltet folgende Prozessschritte:

- Klärungen zur Problem- bzw. Aufgabenhistorie und zu bisherigen Lösungsversuchen
- Klärungen zu den bisherigen Erfahrungen mit Beratern und zu den Auswahlkriterien
- Konkretisierung des Anliegens in Form einer operationalisierten Ziel- bzw. Lösungsbeschreibung
- Herausarbeiten möglicher Unterschiede im Kundensystem hinsichtlich der Zielvorstellungen
- Erkennen möglicher impliziter oder versteckter Aufträge
- Festlegungen zur Frage: Was soll bei der Beratung nicht herauskommen?

- Verteilung und Festlegung der Verantwortlichkeiten im Beratungsprozess und Festlegen der internen Verantwortung
- Formulierung und Festlegung der Regeln, nach denen Kunden und Berater zusammenarbeiten wollen

### **Die Organisationsanalyse beinhaltet folgende Prozessschritte**

- Festlegen des Gegenstandes der Erhebung
- Festlegen von Erhebungsinstrument und zu beteiligender Personen
- Durchführung der Analyse
- Auswertung der Daten
- Einbeziehung der Ergebnisse in den Beratungsprozess

### **Angesprochene Themenfelder**

- Anliegen des Kunden
- Systemische Fragetechnik
- Implizites bzw. Erfahrungswissen
- Interview
- Datenerhebung
- Mikropolitik
- Vorerfahrungen

### **Beziehungen zur ICB**

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.04 Risiken und Chancen
- 1.06 Projektorganisation
- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte
- 1.14 Beschaffung und Verträge
- 1.18 Kommunikation
- 2.06 Offenheit
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.09 Effizienz
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 2.13 Verlässlichkeit

- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik
- 3.05 Stammorganisation
- 3.06 Geschäft
- 3.11 Rechtliche Aspekte

### **Beziehungen zur NCBC**

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement
- C 2.4 Umgang mit Unsicherheit
- C 3.1 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
- C 3.2 Managementprozesse
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

## **3.5 C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen**

Die Herausforderung in der Beratung besteht darin, den Beratungsprozess so zu gestalten, dass die gesteckten Ziele erreicht werden und die Veränderungen auch nachhaltig in der zu beratenden Organisation Bestand haben. Zur Einleitung und Begleitung der Veränderung stehen eine Reihe unterschiedlicher Interventionen zur Verfügung, die miteinander über die Länge des Beratungsprozesses zu einer „Architektur der Veränderung“ kombiniert werden können.

Grundsätzlich stellt jede Handlung (oder Nicht-Handlung) des Beraters im Kundensystem eine Intervention dar. Jede Maßnahme durch die Beratung, die externe Informationen in die ratsuchende Organisation bringt und auch jede Interaktion des Beraters oder der Berater mit der zu beratenden Organisation führt unweigerlich dazu, dass sich die ratsuchende Organisation oder die zu beratende Person mit dem Berater, den neuen Fragestellungen oder den neuen Informationen auseinandersetzt. Bereits das Stellen bestimmter Fragen kann in der zu beratenden Organisation Prozesse des Nachdenkens oder Überdenkens der aktuellen Ausrichtung oder der Entscheidungslage auslösen.

Beratung ist damit immer ein Eingriff, eine Intervention in die zu beratende Organisation.

Im Beratungsumfeld werden üblicherweise die Handlungen als Interventionen bezeichnet, die bewusst geplant werden, um den Lernprozess der Organisation und ihrer Beteiligten zu unterstützen. Sie werden bewusst eingesetzt um zu stimulieren, neue Einsichten zu ermöglichen und um zu Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu führen.

Der Einsatz von Interventionen darf seitens des Beraters nicht unreflektiert geschehen. Vielmehr ist es erforderlich, mit Bedacht, theoriegeleitet und auf die konkrete Situation bezogen, Interventionen gezielt auszuwählen. Die Wahl der Methode ist abhängig vom angestrebten Ziel der Beratung.

Interventionen können sein:

- Feedbackprozesse
- Maßnahmen zur Handhabung von Widerstand
- Maßnahmen zur Einbindung der Mitarbeiter
- Maßnahmen zur Personalentwicklung und Qualifizierung
- Maßnahmen zur Organisationsentwicklung
- Maßnahmen zur Teamentwicklung
- Coaching von Teams oder Einzelpersonen
- Maßnahmen des Konfliktmanagements
- Großgruppen-Veranstaltungen
- Einführung neuer Technologie und Arbeitsmethoden

### **Mögliche Prozessschritte**

Bei der Planung und Durchführung komplexer Interventionen wie z.B. Workshops, Großgruppenveranstaltungen, Interviewserien, Trainings usw. sind folgende Prozessschritte hilfreich:

- Festlegung des Ziels: Klärung der Erwartungen des Auftraggebers sowie der eigenen Erwartungen im Vorfeld
- Festlegung der Zielgruppe/Teilnehmer in Abhängigkeit vom angestrebten Ziel: Wer ist für diese Fragestellung der richtige Teilnehmerkreis?
- Abklären der Rahmenbedingungen: Zeitrahmen, Zeitpunkt, Ort der Durchführung
- Design der Intervention entwickeln: Inhaltliche Gestaltung des Workshops/der Veranstaltung/des Trainings...
- Alternativen planen: Für die einzelnen Schritte zeitliche/methodische Alternativen entwickeln
- Durchführung der Intervention
- Evaluation der Intervention

### **Angesprochene Themenfelder**

- Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
- Mitarbeiterbindung und -beteiligung
- Architektur/Design von Veränderungsprozessen
- Umgang mit Widerstand
- Workshop- und Trainingsgestaltung
- Feedback
- Coaching
- Großgruppen-Methoden
- Selbstverständnis des Beraters

## Beziehungen zur ICB

- 1.01 Projektmanagementenerfolg
- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.07 Teamarbeit
- 1.09 Projektstrukturen
- 1.18 Kommunikation
- 1.19 Start
- 2.01 Führung
- 2.02 Engagement und Motivation
- 2.10 Beratung
- 2.12 Konflikte und Krisen
- 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
- 3.05 Stammorganisation
- 3.08 Personalmanagement

## Beziehungen zur ICBC

- C1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C1.2 Beratungsphasen
- C1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C3.2 Managementprozesse
- C3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement

### 3.6 C 1.6 Evaluationsmethoden

Als Evaluation bezeichnet man den systematischen Prozess der Datenerhebung und -auswertung, um festzustellen, ob und zu welchem Grad Ziele erreicht wurden oder erreicht werden. Für die Evaluation müssen passende Indikatoren gefunden werden, das heißt Daten, die Hinweise auf die Kennzahlen (KPIs, Key Performance Indicators) geben können, die entscheidend sind für das Ergebnis der Beratung. Für eine sinnvolle Evaluation ist es wichtig, von vornherein zu bestimmen, zu welchem Zweck man die Evaluation durchführt und zu welchem Zeitpunkt die Daten erhoben werden, da dies Einfluss auf die Auswahl der Indikatoren und die Art der Evaluation hat.

Man kann vier Arten der Evaluation unterscheiden:

1. Bei der Inputevaluation werden Aufwand und Kosten für eine Maßnahme bestimmt. Der Zweck liegt hier in der Bestimmung der Relation zwischen Aufwand und Ertrag.
2. Bei der Prozessevaluation werden der Beratungsprozess, einzelne Phasen oder Maßnahmen (wie z.B. Trainings) von direkt und/oder indirekt beteiligten Personen bewertet und in vielen Fällen auch Verbesserungsvorschläge gesammelt. Ziel ist es hier, die Abläufe und Prozesse zu verbessern.

3. Die Outputevaluation betrachtet die Ergebnisse von Beratungen oder Teilprozessen direkt nach ihrem Abschluss. Welche Ergebnisse sind sichtbar, welche Veränderungen sind eingetreten, was ließ sich umsetzen, wie bewerten die Beteiligten die Ergebnisse? Die Outputevaluation bietet Hinweise ob und inwieweit ein Prozess oder eine Maßnahme nützlich ist.
4. Die Outcome- oder Impactevaluation bewertet langfristige Effekte einer Beratung. Sie beleuchtet, ob Veränderungen noch stabil sind oder sich weiterentwickelt haben, ob und inwieweit Beratungsergebnisse noch umgesetzt werden und mit welchem Erfolg. Hier geht es darum zu bestimmen, ob die Beratung nachhaltig zielwirksam war.

Darüber hinaus müssen Kriterien festgelegt werden, anhand derer man den Effekt bzw. Erfolg einer Maßnahme bestimmen will. Für diese Kriterien werden dann beobachtbare oder messbare Indikatoren ausgewählt. Dies kann z.B. der Grad der Zielerreichung sein, was voraussetzt, dass das Ziel vorher messbar formuliert wurde (Anzahl der Kundenkontakte, Grad der Kundenzufriedenheit etc). Als Indikatoren können Kennzahlen sowie Daten aus Beobachtungen, Befragungen und Interviews dienen.

### **Mögliche Prozessschritte**

- Bestimmung des Gegenstandes der Evaluation: Was soll bewertet werden?
- Bestimmung des Verwendungszwecks: Zu welchen Entscheidungen soll die Evaluation führen?
- Auswahl der Evaluationskriterien anhand derer die Beratung oder Maßnahme bewertet werden soll.
- Festlegung der Indikatoren, mit denen die Kriterien erhoben werden sollen
- Festlegung der Messzeitpunkte und Durchführenden für die Datenerhebung
- Durchführung der Evaluation, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

### **Angesprochene Themenfelder**

- Evaluationsmethoden
- Bewertung von Maßnahmen
- Qualitätsmanagement

### **Beziehungen zur ICB**

- 1.01 Projektmanagementenerfolg
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.05 Qualität
- 1.08 Problemlösung
- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte
- 1.14 Beschaffung und Verträge
- 1.20 Projektabschluss

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement

## 3.7 C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters

Einstellungen und Grundwerte des Beraters spielen für den Erfolg der Beratung eine zentrale Rolle. Sie entwickeln sich sowohl aus den persönlichen Werten, der Persönlichkeitsstruktur und der persönlichen Reife als auch aus der Einstellung des Beraters zu seiner Arbeit. Nicht nur persönliche Werte leiten das Handeln des Beraters, sondern ebenso die über die Jahre entwickelte Grundhaltung und Grundsätze in der jeweiligen Berufsgruppe.

Ethisch geleitetes Handeln ist ein wesentliches Element jeder Profession. Nationale wie internationale Berufs- und Fachverbände im Projektmanagement als auch in der Beratung verpflichten ihre Mitglieder oft mit einem eigens für die Berufsgruppe entwickelten Ethikkodex.

Als Dienstleister sind Berater dem Wohle des Kunden verpflichtet. Basierend auf den Denkmodellen der Organisationsberatung subsummiert sich hierunter eine wertschätzende Grundhaltung den handelnden Personen der Organisation als auch der Organisation selbst gegenüber.

Diese Wertschätzung erkennt die Kompetenz und Interessen des Kunden an. Ausgehend vom aktuellen Status Quo dient die Beratung der Weiterentwicklung des Kunden zu seinem Nutzen und der Verbesserung seiner Geschäftsfähigkeit. Zu einer professionellen Grundeinstellung gehören ebenso Eigenschaften wie Unparteilichkeit, Neutralität und Ressourcen – sowie Lösungsorientierung. Im Fokus steht die Situation des Kunden bzw. der zu beratenden Organisation.

Ein zentraler Grundwert bildet ebenso die Vertraulichkeit. Es ist selbstverständlich erforderlich, dass jede Information, die dem Berater im Rahmen seiner Tätigkeit für die Organisation zugänglich werden an niemanden sonst weiter gegeben werden. Zudem ist es erforderlich, die Rechte geistigen Eigentums zu beachten. Zu diesen Fragen bietet es sich an, entsprechende schriftliche Vereinbarungen in den Beratungsverträgen vorzusehen, in denen auch alle wirtschaftlichen Aspekte der Zusammenarbeit offen und klar geregelt werden.

### Mögliche Prozessschritte

- Klarheit über die eigenen ethischen Werte
- Klarheit über die berufsbezogenen ethischen Werte
- Klarheit über die ethischen Werte des Kundensystems
- Aufdecken möglicher Widersprüche
- Ableiten von Lösungen
- Kommunikation der Auswirkungen von ethische unvereinbaren Handlungen an das Kundensystem

### Angesprochene Themenfelder

- Systemtheorie
- Ethikkodex
- Beraterrolle

- Kundenorientierung
- Verantwortung

### Beziehungen zur ICB

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.14 Beschaffung und Verträge
- 1.18 Kommunikation
- 2.03 Selbststeuerung
- 2.06 Offenheit
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.10 Beratung
- 2.13 Verlässlichkeit
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik

### Beziehungen zur ICBC

- C 2.02 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 3.01 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen

## 3.8 C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters

Der Klärung der Rolle des Beraters kommt zu Beginn jeder Beratung eine besondere Bedeutung zu. Zunächst muss der Berater selbst für sich klar herausarbeiten, welche der typischerweise angebotenen Rollen er von seinen Kompetenzen her und von seinem Selbstverständnis her einnehmen möchte. Des Weiteren muss er im Rahmen der Auftragsklärung herausarbeiten, welche Rollenangebote ihm für die avisierte Beratung angeboten und von ihm abverlangt werden. Zudem muss zu Beginn der Beratung ebenso geklärt werden, welche Rolle die Vertreter und Auftraggeber auf Seiten des Kunden in dem avisierten Projekt übernehmen wollen oder sollen. Durch die Rollenklärung werden schlussendlich die Erwartungen geklärt, die der Kunde an den Berater aber auch der Berater an den Kunden hat.

Die Rolle, die einem Berater vom Auftraggeber angeboten wird ist eng geknüpft an die Funktion, die die Beratung für den Auftraggeber erfüllen soll. Oft geht es darum, ein bestimmtes Know-how in die Organisation einzubringen (Wissensfunktion). Ein anderes Mal geht es darum, eine neutrale unabhängige Bewertung eines Sachverhaltes vorzunehmen (Neutralitätsfunktion). Ebenso kommt es vor, bestimmte Aufgaben, die durch den Berater durchgeführt werden wirtschaftlicher durchzuführen, als dies durch die Organisation selbst durchgeführt werden kann (Wirtschaftlichkeitsfunktion); dies ist z.B. dann gegeben, wenn der Aufbau eigenen Personals durch die zu beratende Organisation viel zu aufwendig wäre. Außerdem kommt es vor, dass durch den Berater bestimmte Entscheidungen abgesichert oder legitimiert werden sollen (Legitimationsfunktion). Zuletzt kann es auch darum gehen, bestimmte Aufgaben in der Organisation ersatzweise zu übernehmen (Ersatzfunktion).

Folgende Rollenangebote werden typischerweise durch die zu beratende Organisation angeboten:

- Die Rolle des Experten (Expertenberatung)  
Hier besteht die Aufgabe und Verantwortung in erster Linie darin, ein bestimmtes Fachwissen nach dem „State of the Art“ in die Organisation einzubringen.
- Die Rolle des Prozessbegleiters (Prozessberatung )  
Hier besteht die Aufgabe und Verantwortung in erster Linie darin, einen Veränderungs- oder Entwicklungsprozess in der Kundenorganisation methodisch so zu organisieren und zu begleiten, dass die Lösungsentwicklung durch den Kunden selbst ermöglicht wird.
- Die Rolle des Prozessbegleiters und Experten (konvergente oder komplementäre Beratung) )  
In diesen Fällen ist es erforderlich, sowohl das Fachwissen nach dem „State of the Art“ in den Beratungsprozess einzubringen als auch dafür Sorge zu tragen, dass ein Lern-, Abstimmungs- und Lösungsentwicklungsprozess im Hinblick auf die eigenverantwortliche Gestaltung der Lösung durch den Kunden sichergestellt wird.
- Die Rolle des neutralen externen Begutachters (Gutachtertätigkeit)  
Hier wird seitens des Kunden eine Begutachtung und Bewertung einer Situation oder eines Sachverhaltes vor dem Hintergrund bestimmter Vorgaben, z.B. eines fachlichen Referenzmodells erwartet.
- Die Rolle des Coaches (Unterstützung und Begleitung)  
Von einem Coach wird erwartet, dass er eine Gruppe oder auch eine Einzelperson über einen bestimmten Zeitraum zu einer bestimmten Aufgabenstellung oder zu einem spezifischen Themenkomplex begleitet und unterstützt. Es geht dabei in erster Linie darum, die Gruppe oder Einzelperson zu entwickeln und zu fördern, damit sie ihre spezifische Aufgabe besser erfüllen kann.
- Die Rolle des Managers oder Projektmanagers auf Zeit (Interim-Management) )  
Beim Interim-Einsatz als Manager oder Projektmanager auf Zeit wird für einen bestimmten Bereich und für einen begrenzten Zeitbereich eine Führungsaufgabe beim Kunden im Sinne einer Ersatzfunktion übernommen. Diese Tätigkeit kann nur bedingt als Beratung bezeichnet werden. In der Praxis wird dies oft dennoch getan, da in einigen Fällen diese Aufgabe mit den oben dargestellten Aufgaben verbunden werden kann, also z. B. die Organisation durch den Interim-Manager lernt und sich weiter entwickelt.
- Die Rolle des Mitarbeiters bei der konkreten Arbeit (Interim-Einsatz)  
Beim Interim-Einsatz als Mitarbeiter auf Zeit wird für einen bestimmten Bereich und/oder für einen begrenzten Zeitbereich eine Aufgabe im Sinne einer Ersatzfunktion übernommen; z.B. die Aufgabe eine Spezifikation zu erstellen. Diese Aufgabe kann nur bedingt als Beratung bezeichnet werden. In der Praxis geschieht dies dennoch, da in einigen Fällen diese Aufgabe mit den oben dargestellten Aufgaben verbunden werden kann, z. B. wenn die Organisation durch den Ersatz-Mitarbeiter lernt und dadurch Know-how in die Organisation gebracht wird.

### Mögliche Prozessschritte

- Sich selbst über die Berater-Rollen und die eigenen Stärken und Schwächen bei deren Ausfüllung/Übernahme klar werden
- Im Auftragsklärungsgespräch im Austausch mit dem potentiellen Kunden die eigenen Erwartungen in rollenspezifischer Hinsicht klären und festschreiben sowie die Rolle des Auftraggebers klären
- In Zwischenauswertungen immer wieder sich selbst Rechenschaft über das Gelingen oder nicht-Gelingen der Rollenübernahme ablegen und auch mit dem Kunden offen darüber sprechen, wie beide Seiten die Rollenerwartungen erfüllen (Rollenfeedback)

## **Angesprochene Themenfelder**

- Anliegen des Kunden
- Systemische Fragetechnik
- Beratungsverständnis und Verständnis von Veränderungen
- Persönlichkeit
- Kontextklärung
- Einzelberatung/Team- oder Gruppenberatung
- Organisationsberatung/Organisationsentwicklung
- Coaching
- Macht
- Verantwortung
- Unternehmenskultur

## **Beziehungen zur ICB**

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.05 Qualität
- 1.07 Teamarbeit
- 1.19 Projektstart
- 2.01 Führung
- 2.02 Engagement und Motivation
- 2.03 Selbststeuerung
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 3.05 Stammorganisation
- 3.08 Personalmanagement

## **Beziehungen zur ICBC**

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.2 Beratungsphasen
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement

- C 3.1 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

### 3.9 C 2.3 Beziehungsmanagement

Professionelle Beratung lebt von dem gezielten Aufbau und der ständigen Pflege und Gestaltung von Beziehungen mit wichtigen Bezugspersonen beim Kunden oder potentiellen Geschäftspartnern. Denn dem Aufbau einer Vertrauensbasis kommt in der Kunden-Berater-Beziehung eine enorme Bedeutung zu. Von der Vertrauensbasis hängt die Bereitschaft der Kunden ab, zusammen mit dem Berater eine Problem- oder Aufgabenstellung zu bearbeiten.

Beziehungsmanagement bedeutet, eine auf die Gestaltung von Kunden-Berater-Beziehungen ausgerichtete Maßnahmenplanung zur Anbahnung, Aufrechterhaltung und Pflege von Kunden- und Geschäftsbeziehungen zu erstellen und diese kontinuierlich fortzuschreiben und umzusetzen. Das Beziehungsmanagement muss sich für Berater ebenso auf die Entwicklung und den Ausbau eines Kompetenz-Netzwerkes ausweiten, einem breiten Netzwerk von Kolleginnen und Kollegen und von Partnern, die je nach Aufgabenstellung eingebunden werden können. Dabei kann sich der Berater auf die Expertise innerhalb des Beratungsunternehmens oder eines assoziierten Netzwerkes stützen.

Bei der Beziehungsgestaltung seitens des Beraters sind im Wesentlichen folgende Faktoren zu beachten:

- Entwicklung und kontinuierliche Arbeit an Haltung und Auftritt  
Wie begegnet der Berater dem Kunden und seiner Umgebung und wie will er gesehen und wahrgenommen werden?
- Festlegungen zu den Informationen, die gesammelt werden sollen  
Welche Informationen sollen festgehalten werden? Worauf soll geachtet werden? Wie sollen diese Informationen gesammelt und festgehalten werden?
- Reflexion des eigenen Menschenbildes und der Rollenzuschreibungen  
Welche Denkmodelle zur Strukturierung von z. B. Typen, Charakter oder sonstigen Stereotypen trage ich in mir? Welche Auswirkungen hat das auf meine Bewertung?
- Analyse der Beziehungsnetzwerke in der Kundenorganisation  
Wie zeigen sich die Beziehungen innerhalb der Kundenorganisation? Welche Konstellationen gibt es? Wo scheint das Machtzentrum zu liegen?
- Festlegen von Anlässen und Zeitpunkten für Kontakte  
Wann und wo und in welchem Zusammenhang begegnen sich Berater, Kunde und oder Partner? Welche Regelmäßigkeit soll hier gegeben sein?

Ziel der Beziehungsgestaltung seitens des Beraters muss es sein, alle diese Faktoren in ein Verhältnis zu bringen, das es ihm erlaubt, souverän und offen aufzutreten, die für das Beratungsgeschehen wichtigen Informationen und Signale aufzunehmen und zu verarbeiten, Vertrauen aufzubauen und gleichzeitig Orientierung zu bieten. Beziehungsmanagement bedeutet, dass die obigen Faktoren, so im täglichen Miteinander zwischen Kunde, Berater und Partner ausbalanciert werden, dass die Beziehung stabil und zukunftsweisend im Sinne der Unterstützung eines erfolgreichen Beratungsprozesses ist.

#### Mögliche Prozessschritte

- Entwicklung und kontinuierliche Arbeit an Haltung und Auftritt
- Analyse der Kunden- und Stakeholderstruktur

- Analyse der internen Beziehungssysteme der Kundenorganisation
- Beziehungen zu Netzwerken und Partnern knüpfen
- Festlegungen zu den Informationen, die gesammelt werden sollen
- Festlegen von Anlässen und Zeitpunkten für Kontakte

### **Angesprochene Themenfelder**

- Haltung und Auftritt
- Persönlichkeit
- Vertrauensbasis
- Geschäftspartner
- Netzwerkpartner
- Rollenzuschreibungen

### **Beziehungen zur ICB**

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.07 Teamarbeit
- 1.18 Kommunikation
- 2.01 Führung
- 2.03 Selbststeuerung
- 2.04 Durchsetzungsvermögen
- 2.06 Offenheit
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandeln
- 2.13 Verlässlichkeit
- 2.14 Wertschätzung

### **Beziehungen zur ICBC**

- C 1.3 Strategien für Marketing und Akquisition
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

## 3.10 C 2.4 Umgang mit Unsicherheit

Unsicherheit ist für uns Menschen in unserer Alltagserfahrung wie in unseren beruflichen Situationen ein ganz normaler und immer wiederkehrender Zustand. In der Beratung kommt der sicheren Handhabung von Unsicherheit eine besondere Bedeutung zu. Berater werden häufig gerade deshalb beauftragt, weil sich der Kunde selbst in einer unsicheren Situation befindet. Die Motivation des Kunden für eine Beauftragung ist nicht selten die Reduzierung eigener Unsicherheit.

Unsicherheit tritt insbesondere dort auf, wo zukünftige Entwicklungen nicht oder nur sehr schwer zu prognostizieren sind. Sie wird ausgelöst durch widersprüchliche Informationen, nicht zueinander passenden Rollenerwartungen oder kulturelle Unterschiede.

Unabhängig von dem konkreten Beratungsauftrag ist die Anforderung an den Berater, dass er auch in solchen komplexen Situationen angemessen und umsichtig reagiert. Zudem muss ein Berater in der Lage sein, Unsicherheiten auf Kundenseite abzubauen oder zumindest einen klaren Weg aufzuzeigen, wie die verbleibende Unsicherheit abgebaut werden kann. Dafür sind Kompetenzen in folgenden Feldern erforderlich:

1. **Ambiguitätstoleranz**  
Ambiguitätstoleranz bezeichnet die emotionale Intelligenz, widersprüchliche oder mehrdeutige Informationen, komplexe Situationen und kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und zulassen zu können, ohne sie negativ oder vorbehaltlos positiv zu bewerten. Einen ausgewogenen Umgang mit unterschiedlichen Rollenerwartungen entwickeln sowie Rollenkonflikte tolerieren zu können, sind ebenfalls hilfreiche Ausprägungen von Ambiguitätstoleranz in der Beratung.
2. **Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Menschen, mit denen der Berater arbeitet**  
Ein Berater sollte auf der Ebene der persönlichen Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Beteiligten über ein sehr hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügen. Die Situation und das Interesse der in das Vorhaben eingebundener Mitarbeiter kann sehr unterschiedlich sein. Eine wertschätzende Grundhaltung und der Wunsch, die Interessen und Erwartungen zu klären, sind wesentlich.
3. **Kompetenzen und Erfahrungen zur Aufgabenstellung**  
Ein generelles Wissen über die Branche und zur Problemstellung sowie Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Problem- oder Aufgabenstellungen ist eine Voraussetzung, um Unsicherheiten auf Kundenseite abzubauen und um den Kunden bei einer für seine Situation geeigneten Lösungsentwicklung zu unterstützen. Wissen und Erfahrung führen auch sprachlich zu einer schnellen Anschlussfähigkeit, was wiederum den Beziehungsaufbau stärken kann, helfen kann, Unsicherheiten abzubauen und die Auftragsabwicklung beschleunigt.
4. **Kompetenzen und Erfahrungen in der Steuerung sozialer Systeme**  
Soziale Systeme sind komplex. Ursache und Wirkungszusammenhänge sind nicht einfach vorhersehbar. In der Beratung ist es wichtig, die Kräfte zur Eigensteuerung der Organisation zu mobilisieren und das Wissen der Beteiligten für den Beratungsprozess zu nutzen. Eine sinnvolle Steuerung des Systems erfolgt durch den Einsatz von Interventionen und Beratungsmethoden, die den Kunden mit einbeziehen und die die Entwicklung und Setzung von neuen Rahmenbedingungen und Regeln unterstützen.
5. **Kompetenzen und Erfahrungen im aktiven Aufbau von Veränderungsvorhaben**  
Eine aktive und engagierte Herangehensweise an die Problem- oder Aufgabenstellung sowie ein fundierter und transparenter Aufbau des Veränderungsvorhabens schaffen Vertrauen und bauen Unsicherheiten auf Seiten des Kunden ab. Maßnahmen für das Erkennen von Widerständen und für die Handhabung von Widerstand müssen hier ebenso berücksichtigt werden. Eine angemessene Präsentation des Vorhabens bei allen beteiligten Interessengruppen steigert die Transparenz und somit das Vertrauen.

## Mögliche Prozessschritte

- Reflexion und Ausbau der persönlichen Ambiguitätstoleranz
- Sorgsame Klärung der Interessen und Erwartungen der beteiligten Personen sowie der eigenen Rolle (Auftragsklärung)
- Überzeugende Darstellung der eigenen Erfahrungen mit der Branche/Problemstellung
- Anpassung des Beraters an die Sprache des Kunden
- Strukturierung des Beratungsprozesses und Präsentation relevanter Aspekte des Vorhabens bei allen beteiligten Interessengruppen
- Integration von Maßnahmen zum Erkennen und Umgang mit Widerstand
- Einsatz von Interventionen und Beratungsmethoden, die den Kunden und sein Wissen mit einbeziehen und die Selbststeuerung des Systems unterstützen.

## Angesprochene Themenfelder

- Ambiguitätstoleranz
- Emotionale Intelligenz
- Einfühlungsvermögen
- Auftragsklärung
- Rollenklärung
- Umgang mit Unsicherheit des Kunden
- Steuerung sozialer Systeme
- Aufbau eines Veränderungsprozesses
- Umgang mit Widerstand

## Beziehungen zur ICB

- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.04 Risiken und Chancen
- 1.08 Problemlösung
- 1.18 Kommunikation
- 2.06 Offenheit
- 2.14 Wertschätzung

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.2 Beratungsphasen
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung

- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement

### 3.11 C 3.1: Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen

Organisationen sind wesentlich durch ihre Strategien, Strukturen und Kulturen geprägt. Diese Faktoren bestimmen sämtliche Unternehmensaktivitäten in erheblichem Maße. Zudem beeinflussen sie sich wechselseitig. Daher dürfen sie nie voneinander unabhängig betrachtet werden. Die Bearbeitung eines dieser Faktoren führt auch immer zu Veränderungen der beiden anderen Faktoren. Jede Weiterentwicklung eines Faktors sollte in einem sinnvollen Gleichgewicht mit den anderen Faktoren stehen und aufeinander abgestimmt sein. Dabei sind Strategien und Strukturen direkt – und somit leichter – beeinflussbar als Kulturen, die sich größtenteils eigendynamisch entwickeln und somit nur indirekt beeinflussbar sind.

Jede Form der Beratung steht in Zusammenhang mit Strategien, Strukturen und Kulturen der betreffenden Organisation. Einerseits beeinflussen diese Faktoren die Beratungsaktivitäten und den Beratungserfolg wesentlich. Andererseits können Beratungsaktivitäten eine Veränderung dieser Faktoren zum Ziel oder zur Folge haben. Diese Zusammenhänge müssen bei einer PM-Beratung entsprechende Berücksichtigung finden.

Ein Projektmanagement-Berater benötigt daher ein grundsätzliches Verständnis zu den Themengebieten Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen sowie die Fähigkeit, diese drei Bereiche in Unternehmen analysieren, bewerten und im Zusammenhang mit einem Beratungsauftrag einschätzen und nutzen zu können.

#### Faktor Strategie

Strategien beschreiben Ziele oder Maßnahmen zur langfristigen Weiterentwicklung und Absicherung von Organisationen. Es handelt sich dabei in der Regel um mittel- bis langfristig wirkende Ziele oder Maßnahmen. Kurzfristige Ziele oder Maßnahmen sind oft den operativen Geschäftsaktivitäten zugeordnet. Je nach Komplexität der Organisation unterscheidet man zwischen einer Strategie für die Gesamtorganisation und Strategien für einzelne Geschäftsbereiche und/oder Funktionsbereiche. Strategien werden organisationspezifisch entwickelt. Neben der konventionellen Vorgehensweise, der leitbildgestützten, expliziten und durch Kennzahlen formalen vorgegebenen Strategie, bestehen viele weitere Ansätze. Sie fokussieren z. B. auf die Positionierung im Markt, orientieren sich an Innovationen, dem lebenslangen Lernen der Organisation oder den verfügbaren Ressourcen. Ergänzend dazu nutzen Organisationen vermehrt strategische Initiativen. Diese Maßnahmen fokussieren Einzelthemen mit strategischer Bedeutung. Für PM-Berater ist es von besonderer Bedeutung, die grundlegende strategische Orientierung und Ausrichtung einer Organisation zu kennen. Der Beratungsansatz ist auf die Strategie auszurichten.

#### Faktor Struktur

Die Struktur einer Organisation bildet die Verantwortungsbereiche und die Unterstellungsverhältnisse ab („Aufbauorganisation“). Sie ist zugleich das Gerüst für die Unternehmensprozesse („Ablauforganisation“). Unternehmensprozesse können wiederum in Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterteilt werden. Die Struktur einer Organisation unterliegt grundsätzlich einer impliziten Veränderung. In der Regel verändert sich die Struktur einer Organisation im gleichen Maße wie sich der Zweck einer Organisation verändert. Zusätzlich wird sie durch die Führungsprozesse (z.B. Entscheidungsprozesse) sowie durch weitere Maßnahmen zur Optimierung der Strukturen (z.B. Reorganisation) explizit verändert. Strukturen dienen dazu, die arbeitsteiligen Geschäftsaktivitäten und strategischen Zielvorgaben möglichst effektiv und effizient umzusetzen. Neben den formellen bestehen auch immer informelle Strukturen und ebenso Projekt-

strukturen. Für die PM-Beratung ist es wesentlich, die formelle wie die informelle Struktur einer Organisation sowie die Strukturen der relevanten Projekte zu kennen, um den Beratungsansatz darauf abzustimmen.

### Faktor Kultur

Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur heraus, die das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich bestimmt. Die Kultur einer Organisation ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Grundannahmen, Werten, Normen und Denkhaltungen, die die Mitarbeiter teilen. Jede Organisation bildet eine eigene Kultur heraus. Einzelne Bestandteile der Organisation können Sub-Kulturen bilden, z. B. auch einzelne Projekte (Projektkultur). Die Grundannahmen bilden in Summe die Erfahrungen der Organisation zur Frage: Welches Verhalten hat sich in der Vergangenheit bewährt? Man kann Kulturen auch als die „ungeschriebene Gesetze“ einer Organisation verstehen. Sie prägen das Zusammenleben in der Organisation und das Auftreten und Verhalten nach außen. Kulturen entwickeln sich hauptsächlich eigendynamisch. Eine wirkliche Beeinflussung kann im Grunde nur durch konsequentes Vorleben der Führungskräfte erfolgen. Für die Beratung ist es daher wesentlich, die Kultur einer Organisation zu verstehen, um den Beratungsansatz daraufhin abzustimmen.

### Mögliche Prozessschritte

- Strategie, Struktur und Kultur analysieren
- Strategie, Struktur und Kultur bewerten
- Wechselwirkungen von Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation mit dem
- Beratungsauftrag erkennen und bewerten
- Beratungsauftrag auf Basis der Erkenntnisse formulieren bzw. überarbeiten
- Auswirkungen der Beratung auf Strategie, Struktur und Kultur mitlaufend überwachen und ggf. gegensteuern
- Ergebnisse der Beratung in Strategie, Struktur und Kultur integrieren

### Angesprochene Themenfelder

- Strategie
- Struktur
- Kultur
- Organisation
- Prozesse
- Veränderung und Innovation

### Beziehungen zur ICB

- 1.1 Projektmanagementenerfolg
- 1.2 Interessierte Parteien
- 1.3 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.6 Projektorganisation
- 1.7 Teamarbeit
- 1.9 Projektstrukturen

- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte
- 1.14 Beschaffung und Verträge
- 1.18 Kommunikation
- 2.1 Führung
- 2.2 Engagement und Motivation
- 2.6 Offenheit
- 2.8 Ergebnisorientierung
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 2.13 Verlässlichkeit
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik
- 3.1 Projektorientierung
- 3.2 Programmorientierung
- 3.3 Portfolioorientierung
- 3.5 Stammorganisation
- 3.6 Geschäft
- 3.7 Systeme, Produkte und Technologie
- 3.8 Personalmanagement
- 3.9 Gesundheit, Arbeits- Betriebs- und Umweltschutz

### **Beziehungen zur ICBC**

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 1.6 Evaluierungsmethoden
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement
- C 3.2 Managementprozesse
  
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

## 3.12 C 3.2: Managementprozesse

Managementprozessen beschreiben die Arbeitsabläufe und Aufgaben des Managements zur Führung einer Organisation. Die Führung einer Organisation dient dabei einerseits der strategischen Ausrichtung und dem Wachstum der Organisation. Andererseits befähigt sie die Organisationsmitglieder bei der Erfüllung ihrer operativen Aufgaben, insbesondere bei der Umsetzung von Kern- und Unterstützungsprozessen in der Organisation. Managementprozesse wären beispielsweise: Entwicklung von Vision und Strategie, Personalführung, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Risikomanagement oder Finanzmittelmanagement. Dem gegenüber bzw. dem untergeordnet stehen die Kernprozesse der Organisation. Kernprozesse bilden das Kerngeschäft der Organisation ab, z. B. die Prozesse in der Entwicklung oder Produktion. Sie werden von den Unterstützungsprozessen, wie z.B. Personalwesen und Rechnungswesen unterstützt. Bei den Unterstützungsprozessen handelt es sich also um jene operativen Aufgaben, die eine Organisation arbeits- und funktionsfähig halten.

Managementprozesse können in drei Bereiche unterteilt werden: Normatives, Strategisches und Operatives Management.

### Normatives Management

Das Normative Management befasst sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung einer Organisation und zielt auf eine nachhaltige Entwicklung ab. Es stellt Prinzipien, Normen, Spielregeln und Leitlinien auf, die darauf ausgerichtet sind, den Mitarbeitern eine generelle Orientierung zu geben. Diese Orientierung zielt auf Fragen des Selbstverständnisses der Organisation und der Mitarbeiter, des Zwecks und der Sinnstiftung. Typische Ergebnisse des Normativen Managements sind z.B. Leitbild, Vision, Werthaltungen, Selbstverständnis und eine Skizze zur generellen Ausrichtung der Organisation.

### Strategisches Management

Im Rahmen des Strategischen Managements entwickelt die Organisation Ziele und Vorgehensweisen zur Erfüllung der im Normativen Management definierten Ausrichtung. Der Zeithorizont des Strategischen Managements umfasst in der Regel zwei bis fünf Jahre, kann bei größeren Organisationen aber auch länger gefasst sein. Im Kern geht es darum, operationalisierte Ziele zu entwickeln und Maßnahmenpläne zu erstellen. Um dies zu ermöglichen, sind i. d. R. umfangreiche Markt-, Konkurrenz- und Stakeholderanalysen durchzuführen. Ebenso ist eine ausführliche Stärken-/Schwächenanalyse durchzuführen. Typische Ergebnisse des Strategischen Managements sind z.B. Markt-, Konkurrenz- und Stakeholderanalysen, SWOT-Analysen; und aus diesen Erkenntnissen heraus erarbeitete Geschäftsstrategien, Geschäftspläne, operationalisierte Zielvorgaben, z.B. in Form einer Balanced Scorecard (BSC), einer Strategy Map oder Ergebnisse, die über andere geeignete Instrumente erstellt wurden.

### Operatives Management

Im Operativen Management werden die Zielvorgaben und Maßnahmenpläne des Strategischen Managements in das unmittelbare Alltagsgeschehen umgesetzt. Die Strategischen Zielvorgaben dienen dabei als Leitplanken, an denen sich die Organisation orientieren kann, um in der täglichen praktischen Arbeit, die jeweils richtige Entscheidung treffen zu können. Auf der operativen Ebene erfolgt die Führung der Mitarbeiter und der nachgeordneten Unternehmen, die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse) und insb. die Steuerung der Finanzmittel und der Liquidität des Unternehmens.

Für die PM-Beratung ist es wesentlich, die konkrete Ausprägung und Anwendung der hier idealtypisch beschriebenen Aufgaben des Normativen, Strategischen und Operativen Managements in der jeweiligen Organisation zu erkennen und sich darauf einzustellen.

## Mögliche Prozessschritte

- Normatives Management:  
Entwicklung, Definition und Weiterentwicklung von grundsätzlicher Ausrichtung, Prinzipien, Normen, Spielregeln und Leitlinien einer Organisation
- Strategisches Management:  
Entwicklung, Definition und Weiterentwicklung von Zielen und Vorgehensweisen zur Umsetzung der normativen Vorgaben
- Operatives Management:  
Operative Führung der Mitarbeiter und der nachgeordneten Organisationen, Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen, Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse), Steuerung der Finanzmittel und Liquidität
- Der operative Managementprozess beinhaltet die Schritte: Orientieren, Ziele setzen, Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess.

## Angesprochene Themenfelder

- Managementprozesse
- Normatives Management
- Strategisches Management
- Operatives Management
- Prozesse
- Kern- und Unterstützungsprozesse
- Führung
- Organisation
- Strategy Map
- Balanced Scorecard

## Beziehungen zur ICB

- 1.01 Projektmanagementenerfolg
- 1.02 Interessierte Parteien
- 1.03 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.04 Risiken und Chancen
- 1.05 Qualität
- 1.07 Teamarbeit
- 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine
- 1.15 Konfigurations- und Änderungsmanagement
- 1.16 Überwachung und Steuerung, Berichtswesen
- 1.17 Information und Dokumentation
- 1.18 Kommunikation

- 2.01 Führung
- 2.03 Selbststeuerung
- 2.04 Durchsetzungsvermögen
- 2.07 Kreativität
- 2.08 Ergebnisorientierung
- 2.09 Effizienz
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 3.08 Personalmanagement
- 3.09 Gesundheit, Arbeits- Betriebs- und Umweltschutz
- 3.10 Finanzierung
- 3.11 Rechtliche Aspekte

### **Beziehungen zur ICBC**

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.2 Beratungsphasen
- C 1.3 Strategien für Marketing und Akquisition
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 1.6 Evaluierungsmethoden
- C 2.1 Professionelle Einstellung und Verhalten des Beraters
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement
- C 3.1 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
- C 3.3 Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

### **3.13 C 3.3: Management von organisatorischem Wandel, Lernende Organisation und Wissensmanagement**

Das Management des organisatorischen Wandels (Management of Change) betrifft alle systematischen Maßnahmen, die dem Unternehmen helfen, sich wichtigen Veränderungen anzupassen oder diese aktiv zu gestalten. Anlässe für Veränderungsprojekte sind z.B. Wachstumsinitiativen, veränderte Markt- oder Kundenstrukturen, Merger & Akquisitionen, Qualitäts- oder Prozessverbesserungsinitiativen und/oder Einführungsprojekte zur Projekt, Programm- oder Portfoliomanagement.

Für eine erfolgreiche Beratung im Umfeld solcher Projekte gilt es, die Lernfähigkeit und die Lernbereitschaft einer Organisation richtig einzuschätzen und im Laufe der Beratung diese Lernfähigkeit zu nutzen. Durch die Eigenschaften Einmaligkeit und Neuartigkeit von Projekten bedingt ist es grundsätzlich gegeben, dass eine Organisation bereits mit der Projektdurchführung und insbesondere mit Abschluss von Projekten neu lernen muss bzw. neu lernen kann.

Lernende Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitarbeiter häufig, bewusst und gemeinsam über sich selbst, ihr Handeln und über ihre Arbeitsergebnisse nachdenken. Dies geschieht oft in einem systematisch betriebenen Prozess, der es auf eine sehr effektive Weise ermöglicht, Veränderungen in Organisationen umzusetzen. Eine Lernende Organisation befindet sich ständig in Bewegung. Es wird kontinuierlich nach Lernchancen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht.

Ausgewählte Kennzeichen und Voraussetzungen einer lernenden Organisation sind (Senge):

- Klare und starke Vision  
Lernende Organisationen verfolgen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine klare und starke Vision
- Starke veränderungsbewusste Kultur  
Lernende Organisationen verfügen über eine starke und selbstbewusste Kultur zur Veränderungsbereitschaft
- Hohe Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbindung  
Lernende Organisationen verfügen über eine starke Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbindung. Die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter nimmt ebenso einen hohen Stellenwert ein wie die Einbindung der Mitarbeiter in die Festlegungen zur zukünftigen Ausrichtung der Organisation
- Hohe Orientierung auf Zusammenarbeit und Teamarbeit  
Lernende Organisationen sind stark auf selbstregulierte Zusammenarbeit in Teams ausgerichtet
- Prozessorientierung  
Lernende Organisationen denken prozessorientiert vom Bedarf des Kunden bis zum Nutzen für den Kunden

Organisatorischer Wandel sowie Lernende Organisationen werden durch ein Konzept des Wissensmanagement unterstützt. Beim Wissensmanagement handelt es sich um einen Managementansatz, bei dem eine methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens, einer Gruppe oder einer Person gezielt Einfluss genommen wird, um organisatorischen Wandel und kontinuierliches Lernen zielgerichtet zu unterstützen. Wissensmanagement bezieht heute das Management der Kompetenzen der Mitarbeiter mit ein. Ebenso wird berücksichtigt, dass Wissen und Kompetenzen nur in Bezug auf den konkreten Kontext zu Fähigkeiten eines Unternehmens heranwachsen können.

### **Mögliche Prozessschritte**

- Entwicklung und Kommunikation einer starken Vision, einer Mission und von Zielen
- Entwickeln und Fördern von Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Entwickeln und Fördern einer starken selbstbewussten Unternehmenskultur zur Veränderungsbereitschaft
- Setzen von Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbindung
- Entwicklung und Einführung von Teamarbeit
- Entwicklung und Einführung des Prozessdenkens und des Prozessmanagement
- Entwicklung und Einführung von Wissensmanagement

## Angesprochene Themenfelder

- Vision, Mission, Ziele
- Kontinuierliche Verbesserung
- Systematische kontinuierliche Verbesserung
- Qualitätsmanagement
- Mitarbeiterorientierung
- Mitarbeiterereinbindung
- Teamarbeit
- Prozessorientierung
- Prozessmanagement

## Beziehungen zur ICB

- 1.05 Qualität
- 1.07 Teamarbeit
- 1.15 Konfigurations- und Änderungsmanagement
- 1.17 Information und Dokumentation
- 1.18 Kommunikation
- 1.20 Projektabschluss
- 2.03 Selbststeuerung
- 2.07 Kreativität
- 2.10 Beratung
- 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.1 Beratungsstrategien und -ansätze
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 3.1 Strategien, Strukturen und Kulturen von Organisationen
- C 3.2 Managementprozesse
- C 3.4 Mikropolitik und Macht in Organisationen

### 3.14 C 3.4: Mikropolitik und Macht in Organisationen

Der Mikropolitik-Ansatz beschäftigt sich mit der Frage, wie Macht im Rahmen organisationaler Strukturen und Verfahren aufgebaut, eingesetzt und verteidigt wird. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen in Organisationen zur Verfolgung ihrer Interessen offen oder verdeckt Macht einsetzen. Dabei wird angestrebt,

eigene Handlungsspielräume zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Dies geschieht zuweilen auch auf Kosten der Unternehmensziele. Macht entsteht aus der Kontrolle von Ressourcen, wie Informationen und deren Auslegung (Definitionsmacht), Entscheidungsbefugnissen und anderen Wertgegenständen (Image, Gruppenzugehörigkeit, Sicherheit, Geld). Macht ermöglicht, das Denken und Handeln Dritter zu beeinflussen, u.U. auch gegen deren Eigeninteressen. Macht kann formal legitimiert sein, oder informeller Natur. Sie kann an Personen gekoppelt sein, oder strukturell als ein Set aus Regeln und Ressourcen bestehen. Macht ist nötig, um Dinge zu gestalten. Macht kann allerdings auch missbraucht werden. Es lassen sich folgende Machtbasen unterscheiden:

- Legitimierte Macht ist Macht, die mit offiziellen Rechten ausgestattet ist
- Belohnungsmacht ist die Macht, anderen Vorteile verschaffen zu können
- Macht durch Zwang meint die Möglichkeit, negative Einflüsse anzuwenden zu können
- Macht durch Identifikation ist Macht, die aus persönlicher Ausstrahlung (Charisma) entsteht und zur Identifikation einlädt
- Macht durch Fachwissen entsteht durch die Expertise, die jemand hat
- Macht durch Information beinhaltet die Möglichkeit Informationen kontrollieren zu können, über deren Zugang oder ihre Auslegung

Für Beratungsprozesse sind prinzipiell zwei Ebenen von Machtverteilung wichtig: die zwischen Berater und Kundensystem und die innerhalb des Kundensystems.

Im Fall der Berater-Kundenbeziehung besteht die Macht des Beraters in der Kontrolle einer besonderen Fach- bzw. Methodenkenntnis. Darüber hinaus ist die Machtverteilung abhängig von der jeweiligen Rolle die der Berater einnimmt. Während der Prozessberater nur Kontrolle über die gewählten Methoden und das Recht auf den Erhalt von Informationen hat, erhält der Berater in der Expertenberatung die Rechte für die Definition der Situation und häufig auch für die Wahl der Maßnahmen. Der als Interimsmanager tätige Berater erhält sogar die vollständige Übertragung der Rechte. Allerdings gefährdet eine starke Einbindung der Berater auch deren Neutralität. Das Maß der Rechte- bzw. Verantwortungsübertragung gilt es im Prozess der Auftragsklärung und im Vertrag festzulegen. Dies ist deshalb wichtig, weil es gerade in schwierigen Prozessen immer wieder vorkommt, dass Klienten inhaltliche Verantwortung oder Führungsverantwortung auf den Berater abwälzen oder mikropolitische Nebenziele durch den Berater umsetzen wollen. Letzteres kann durch ein konsequentes Definieren und Festhalten der Beratungsziele im Rahmen der Auftragsklärung und durch Transparenz gegenüber den Betroffenen minimiert werden.

Im Fall der Machtverteilung im Kundensystem ist eine Analyse der mikropolitischen Strukturen wichtig, da Beratungsziele immer auch kollidieren können mit den Ziel verschiedener Interessensgruppen. Einerseits können Stakeholderanalysen und Auftragsklärung helfen, die offensichtlichen Interessensgruppen und Interessenskonflikte bei Veränderungsprozessen zu identifizieren, andererseits können Entscheidungsvorbereitungs-Workshops helfen, Opponenten zu identifizieren und einzubinden. Da Machtinteressen aber immer auch durch strategische Kommunikation verschleiert werden können, treten manche erst im Beratungsverlauf in Form von Widerständen zu Tage.

## **Mögliche Prozessschritte**

Mögliche Prozessschritte in der Auftragsklärungsphase zur Minimierung dysfunktionaler mikropolitische Prozesse

- Klärung und schriftliche Festlegung der Beratungsziele und Rahmenbedingungen
- Offenheit und Transparenz gegenüber den beteiligten Akteuren
- Neutralität der Berater im Sinne einer vermittelnden Position
- Festlegung der Verantwortlichkeiten und Rechte von Beratern und Klienten

Mögliche Prozessschritte in der Analysephase zum Umgang mit mikropolitischen Prozessen

- Identifizieren der Handlungen, über die Interessen artikuliert oder Kontrolle erlangt wird
- Identifizieren der Akteure, ihrer Strategien und „Spiele“
- Einbinden der Akteure in den Veränderungsprozess
- Identifizieren der für den Beratungsprozess relevanten Ressourcen und Ereignisse
- Identifizieren der Verteilung von Interessen und Kontrolle in der Organisation

## **Angesprochene Themenfelder**

- Macht
- Verantwortung
- Widerstand

## **Beziehungen zur ICB**

- 1.2 Interessierte Parteien
- 1.3 Projektanforderungen und Projektziele
- 1.4 Risiken und Chancen
- 1.17 Information und Dokumentation
- 1.18 Kommunikation
- 2.4 Durchsetzungsvermögen
- 2.6 Offenheit
- 2.10 Beratung
- 2.11 Verhandlungen
- 2.14 Wertschätzung
- 2.15 Ethik

---

## Beziehungen zur ICBC

- C 1.3 Strategien für Marketing und Akquisition
- C 1.4 Organisationsanalyse und Auftragsklärung
- C 1.5 Beratungsmethoden und Interventionen
- C 2.2 Multiple Rollen eines PM-Beraters
- C 2.3 Beziehungsmanagement

## Stichwortverzeichnis

- Abgrenzung der Profile 9
- Akquisition 18
  - Anschlussakquisition 18
- Ambiguitätstoleranz 33
- Analysephase 21
- Auftragsklärung 21
- Beraterrollen
  - Coach 29
  - Expertenberatung 29
  - Gutachtertätigkeit 29
  - Interim-Einsatz 29
  - Interim-Management 29
  - konvergente oder komplementäre Beratung 29
  - Prozessberatung 29
- Beratungsauftrag 16
- Beratungsprojekt 15
- Beratungsprozess 24
  - Evaluation zu Anwendbarkeit und Nutzen 16
  - Externe Orientierung und Qualifizierung 16
  - Kritische Bestandsaufnahme und Standortbestimmung 16
  - Phasen 15
  - Projektinitialisierung und Auftragsklärung 15
  - Schrittweise Umsetzung und Implementierung 16
  - Soll-Konzeption sowie Maßnahmen und Zielbestimmung 16
  - Stabilisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung 17
- Beziehungsgestaltung
  - Faktoren 31
- Coaching 8, 14
- Datenerhebung 21
- Evaluation
  - Arten 26
  - Indikatoren 26
  - Kriterien 26
- Experten-/Fachberatung 13
- Experten-Laien-Modell 13
- Interventionen 24
  - Einsatz 24
  - Planung und Durchführung 24
- IPMA-Leistungspaket 7
- Kompetenzen-Modell 12
- Kontextklärung 21
- Kundenanalyse
  - unspezifische 21
- Lernende Organisationen 41
- Lewin, Modell von 15
- Machtbasen 43
- Machtverteilung
  - Kundensystem 43
  - zwei Ebenen 43
- Management-Berater 10
- Managementprozesse
  - Normatives Management 38
  - Operatives Management 38
  - Strategisches Management 38
- Mentoring 8, 14
- PM-Berater 11
- PM-Beratungs-Schwerpunkt 9
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanager 10
- Projektmanagement-Beratung
  - Ausprägungen 8
- Prozessberatung 13
- Prozessmanagement 13
- Vertragsabschluss 18, 21
- Vertraulichkeit 27
- Zielgruppen 7

PM-ZERT  
FrankenCampus  
Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-35  
Fax: +49 911 433369-93  
info@gpm-ipma.de  
www. gpm-ipma.de

NCBC - NATIONAL COMPETENCE BASELINE CONSULTING  
Ergänzung zu der IPMA Competence Baseline für PM-Berater  
Version 1.0 Juni 2011

ISBN-10        3-924841-59-4  
ISBN-13       978-3-924841-59-1