

Dipl.-Wirtsch.-Ing.
August A. Musch

Steinbeis Berater Zertifikat

Kompetenzentwicklung für
Berater und Experten

Inhalt

1	Beraten mit Kompetenz	3
1.1	Das neue Bild der Beratung	3
1.2	Das Beratungssystem	3
2	Beraterkompetenz	4
2.1	Identitäten von Beratern	4
2.2	Kompetenzerwerb von Beratern	7
2.3	Zusammenhang zwischen Human Capital und individuellen Kompetenzen	9
3	Das Steinbeis-Berater-Zertifikat	10
3.1	Schlüsselkompetenzen von Beratern	10
3.2	Warum sollten sich Berater zertifizieren lassen?	14
3.3	Welche Voraussetzungen sollten Berater mitbringen?	14
3.4	Die Vorteile als Steinbeis'CertifiedConsultant	15
3.5	Der Zertifizierungsablauf	15
4	Zusammenfassung und Ausblick	16

1 Beraten mit Kompetenz

1.1 Das neue Bild der Beratung

Die letzten Jahre waren geprägt von steigenden Umsätzen in der Beratungsbranche. Der Markt für Beratungen unterliegt einem enormen Wachstum. Dies korrespondiert mit einer steigenden Nachfrage nach Unternehmensberatung¹. Kaum ein großes Unternehmen in Deutschland verzichtet heutzutage auf die Leistungen renommierter Beratungshäuser. Trotzdem haben Berater landläufig ein differenziertes Ansehen, obwohl der Beruf des Unternehmensberaters für Hochschulabsolventen ganz oben bei den Wunschberufen steht und sich somit die Beratungsfirmen die Besten eines Jahrganges aussuchen können.

Die Dienstleistungen der Unternehmensberatungen basieren auf Wissen bzw. auf einem Wissensvorsprung gegenüber den zu beratenden Unternehmen. Deshalb ist anzunehmen, dass Unternehmensberatungen in besonderer Weise mit ihrem Produktionsfaktor *Wissen* umgehen. Da Wissen die Basis der Handlungsfähigkeit von Beratern darstellt, interessiert hier vor allem der individuelle Kompetenzerwerb in den Beratungsunternehmen. Dem Berater wird also sozusagen als personellem Produktionsfaktor des jeweiligen Beratungsunternehmens besondere Bedeutung zugemessen².

Bislang wurde der individuelle Aspekt des Kompetenzerwerbs bzw. der Kompetenzentwicklung von Beratern kaum thematisiert, was u.a. an den unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten von Unternehmensberatungen liegt.

1.2 Das Beratungssystem

(Definition und Abgrenzungen der Unternehmensberatung)

Eine Definition des Phänomens Unternehmensberatung gestaltet sich durch den Einfluss vieler Disziplinen als schwierig.

Differenzieren kann man zunächst zwischen personenbezogener Beratung und Unternehmensberatung. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter der personenbezogenen Beratung Formen wie z.B. psychische und soziale Beratung, d.h. Beratungen, die sich nicht nur mit Personen auseinandersetzen, sondern bei denen das Beratungsziel auch auf die jeweiligen Personen gerichtet ist.

Ferner kann man zwischen interner und externer Beratung unterscheiden. Die grundlegende Differenz zwischen beiden Beratungsformen besteht darin, dass bei der internen Beratung „Berater und Beratene (Klient) Mitglieder desselben sozialen Systems sind“³, während bei der externen Beratung ebendies nicht der Fall ist. Einen Überblick über die klassische Situation in der externen Beratung zeigt Abbildung 1.

1 Vgl. BDU 2006

2 Vgl. Dichtl, M.: Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998, S.9

3 Vgl. Blunck, T.: Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen, Bern 1993, S. 33

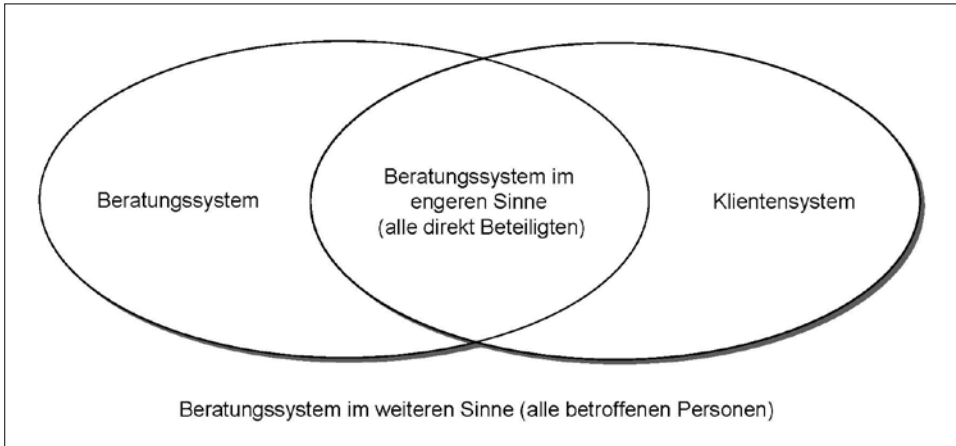


Abbildung 1: Das Beratungssystem (nach Sommerlatte 2000, S. 174)

Des Weiteren kann man die Unternehmensberatung von den verwandten Unternehmenszweigen Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung abgrenzen. Im Gegensatz zu den Berufsbezeichnungen Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ist die Berufsbezeichnung Unternehmensberater in Deutschland weder gesetzlich geschützt noch existiert ein Berufsregister. Die Beurteilung von Beratereigenschaften und Beraterqualität stellt ein allgemeines Problem dar. Hier setzt die Zertifizierung zum Steinbeis' Certified Consultant an. Das Zertifikat dokumentiert u.a. die fachliche und methodische Eignung des Beraters gegenüber interessierten Kunden. Dies wird in Kapitel drei genauer erläutert.

2 Beraterkompetenz

2.1 Identitäten von Beratern

Während des Beratungsprozesses können Berater verschiedene Beraterrollen einnehmen, die unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Der Berater ist die zentrale Determinante im Beratungsprozess. Er erhält diese Stellung dadurch, dass er durch seine Aktivität und sein Rollenverhalten die Art und Qualität der Beratungsergebnisse entscheidend mitprägt. Eine Rolle ist ein organisiertes Verhaltensset, das mit einer Position identifiziert wird⁴. Die Rollenerwartungen an einen Berater, bestimmen somit entscheidend, in welcher Weise sich Kompetenzen entwickeln und wie sie gefördert werden können.

In der Literatur existiert ein breites Spektrum von Typologien für Beraterrollen, die den Einflussgrad auf die Problemlösung angeben, wie etwa Krisenmanager,

⁴ Vgl. Mintzberg, H.: Die strategische Planung - Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München (u.a.) 1995, S. 107-114

Problemlöser, Experte, des Weiteren auch Promoter, Prozessberater usw. Jede einzelne dieser Rollen ist mit einer ganz bestimmten, die Kompetenzbereiche kennzeichnenden Rollenerwartung verbunden. Des Weiteren wird heute in zunehmendem Maße die Fachberatung von der Prozessberatung unterschieden. Gleichzeitig differenziert man zwischen direkter und nicht direkter Beratung (siehe Abbildung 2). Diese Aufteilung eignet sich am Besten zum Aufzeigen der Wissens- und Erfahrungsintensität und somit der Kompetenzen im Prozess der Berater Tätigkeit. Die Übernahme der Führung und Selbstinitiation der Aktivitäten des Beraters zeichnet die direkte Rolle aus. Fungiert dagegen der Berater als Ratgeber, wobei die Entscheidungsmacht beim Klienten liegt, handelt es sich um ein nicht-direktives Rollenverhalten.

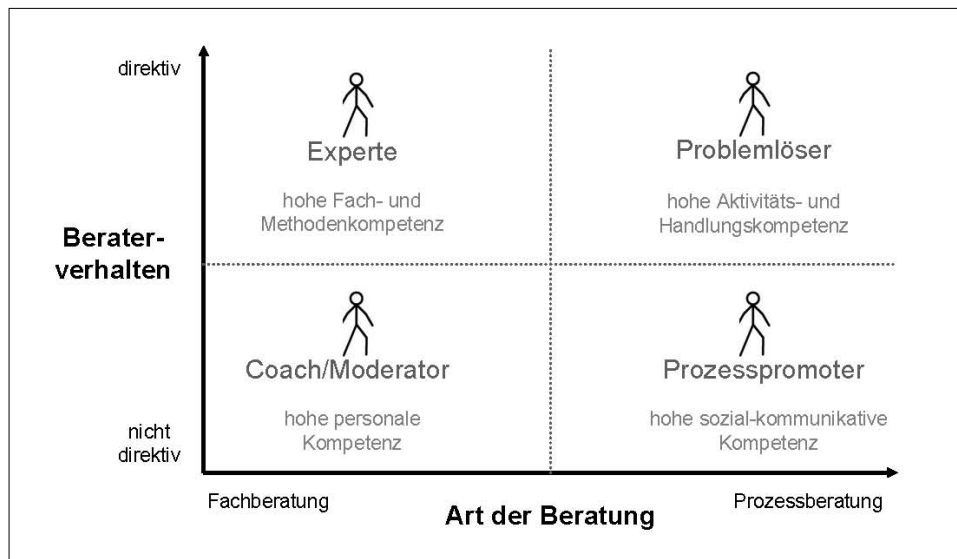


Abbildung 2: Berateridentitäten (nach Nauheimer 2003)

Im Folgenden werden anhand des aufgezeigten Schaubilds die verschiedenen Berateridentitäten bzw. Rollen dargestellt.

Die Rolle des **Problemlösers** als direkter Pol ist auf die Behandlung akuter Probleme ausgerichtet. Der Berater bekommt aufgrund seiner beruflichen Erfahrung und des Fachwissens Weisungsbefugnis und übernimmt die Initiative zum Handeln. Durch den fehlenden Einbezug des Klienten wird die Gefahr der oberflächlichen Problemanalyse impliziert. Diese Rolle findet sich in der Praxis selten, meist nur temporär in Krisensituationen.

Die Rolle des Krisenmanagers ist in der Unternehmensberatung weit verbreitet und wird oft mit der Arztrolle verglichen⁵. Der Berater fungiert als **Experte**, der ba-

5 Vgl. Wohlgemuth, C.: Management consulting: Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich 2008, S. 18-24

sierend auf seiner Erfahrung und der Analyse des Problems Lösungsvorschläge ausarbeitet. Interessant hierbei ist, dass Unternehmensberater von den Kunden meist bereits durch ihre Rolle, unabhängig von ihrer eigentlichen Kompetenz, als Experte betrachtet werden⁶. Das Klientenunternehmen ist in den Beratungsprozess nur helfend und informationsliefernd involviert und entscheidet erst nach der eigentlichen Beratung über die Akzeptanz des Lösungsvorschlags. Dabei wird die Autorität des Beraters in dieser Rolle betont. Der Einsatz der beiden Rollen erfordert Fach- und Methodenwissen und führt wegen mangelnder Kommunikation mit dem Klientenunternehmen nur bedingt zur Entwicklung des Wissens und der Kompetenzen des Beraters.

Die Rolle als **Prozesspromotor** zeichnet sich dadurch aus, dass der Unternehmensberater sowohl die inhaltlichen Lösungen, als auch die Prozesshilfe anbietet. Folglich sind die Beratungsziele nicht vom Berater erarbeitet, sondern vom Klientenunternehmen vorgegeben. Der Berater unterstützt den Problemlöseprozess des Klienten durch die Lieferung von Informationen und Methoden sowie durch die aktive Mitarbeit an der Entwicklung von Lösungen. Der Berater kann aber auch auf den Entscheidungsprozess Einfluss nehmen. Allerdings entwickelt er durch die prozesshafte Vorgehensweise das Problemlösungspotenzial der Klienten⁷.

Der **Coach** bzw. **Moderator** ist ein Verfahrensspezialist für personale und organisationale Entwicklungsprozesse. Er selbst ist nicht an der inhaltlichen Lösung des Problems beteiligt, diese muss vom Klienten allein erarbeitet werden. Er fungiert als Lieferant des fehlenden Know-hows für die Entfaltung des Problemlösungspotenzials des Klienten. Der Coach ist eine Art Katalysator, der Hilfe zur Selbsthilfe gibt.

Die beiden zuletzt beschriebenen Rollen sind sehr wissens- und erfahrungsintensiv. Sie erfordern von dem Berater berufliche Erfahrung, Fach-, Methoden- sowie hohe Sozialkompetenz⁸. Überdies erfordert und ermöglicht der Einsatz dieser Rollen einen erhöhten Zugriff auf das Kundenwissen. Dies führt durch die Integration in die bestehenden Wissensstrukturen der Berater zum Erwerb neuen Wissens.

Der Einsatz unterschiedlicher Beraterrollen innerhalb eines Beratungsprozesses ist situativ und verlangt dabei vom Berater Flexibilität und ein breites Rollenrepertoire, denn die beschriebenen Rollen schließen sich nicht aus, es sind keine voneinander getrennte Verhaltensweisen. Sie können abhängig von der Phase des Beratungsprozesses unterschiedlich eingesetzt, aber auch auf verschiedene Berater aufgeteilt werden. Die Rollenübernahme ist von der Person des einzelnen Beraters geprägt. Sie hängt von der Ausbildung des Beraters, seinen Erfahrungen

6 Vgl. Nauheimer 2003, S. 2-3

7 Vgl. Wohlgemuth, C.: Management consulting: Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich 2008, S. 20

8 Vgl. Stutz Stutz, H.-R.: Beratungsstrategien. In: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 189-216

aus früheren Beratungsaufträgen, seiner Persönlichkeit und seinem Wertesystem ab. Außerdem besteht vor allem bei großen Projekten die Möglichkeit, zwischen den Rollen hierarchisch zu differenzieren. Die oberen Hierarchien übernehmen dabei die direktiv steuernden Funktionen, die anderen involvierten Berater hingegen die nicht-direktiven Rollen.

2.2 Kompetenzerwerb von Beratern

Angesichts der Diversität von Aufgaben in der Beraterbranche stellt sich die Frage nach den vorhandenen Kompetenzen bei den Beratern. Kompetenz im Sinne eines in konkreten Handlungen angewandten Wissens kommt im Bereich der Unternehmensberatung im Wesentlichen arbeitsteilig im Rahmen von Projektteams zum Einsatz. Mehrere, fachlich meist unterschiedlich qualifizierte Berater erarbeiten gemeinsam eine Lösung. Die Größe der Projektteams liegt meist zwischen zwei und dreißig Beratern.

Die Phase der Kompetenzentwicklung von Unternehmensberatern beginnt meist mit einem einschlägigen Hochschulstudium. Das Hauptziel im Studium ist das aneignen von **Wissen**. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass keine einheitliche Ausbildung (bzw. Studiengang Consulting) zum Erlernen dieser Profession mit entsprechendem Abschluss in Deutschland angeboten wird.

Ein weiterer wichtiger Schritt in der Kompetenzentwicklung eines Beraters ist der Aufbau von **Qualifikationen**. Qualifikationen bezeichnen Fertigkeiten und Fähigkeiten über die Berater bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten verfügen müssen um anforderungsorientiert handeln zu können⁹.

Die Absolventen und angehende Berater treten, zur **Qualifikation**, oft als Trainees in die Unternehmen ein und durchlaufen unterschiedliche konzipierte Ausbildungswege. Diese unterscheiden sich von Beratungsunternehmen zu Beratungsunternehmen stark. Aber nicht nur dieser klassische Weg führt zur Expertenschaft im Beratungsbereich. Sehr oft finden sich unter den Experten Berater, die aus dem operativen Geschäft in die Beratung wechseln bzw. wegen ihres Branchenwissens eingebunden werden.

9 Vgl. Arnold, R.: Stichwort Qualifikation. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrg): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn 2001, S. 268ff.

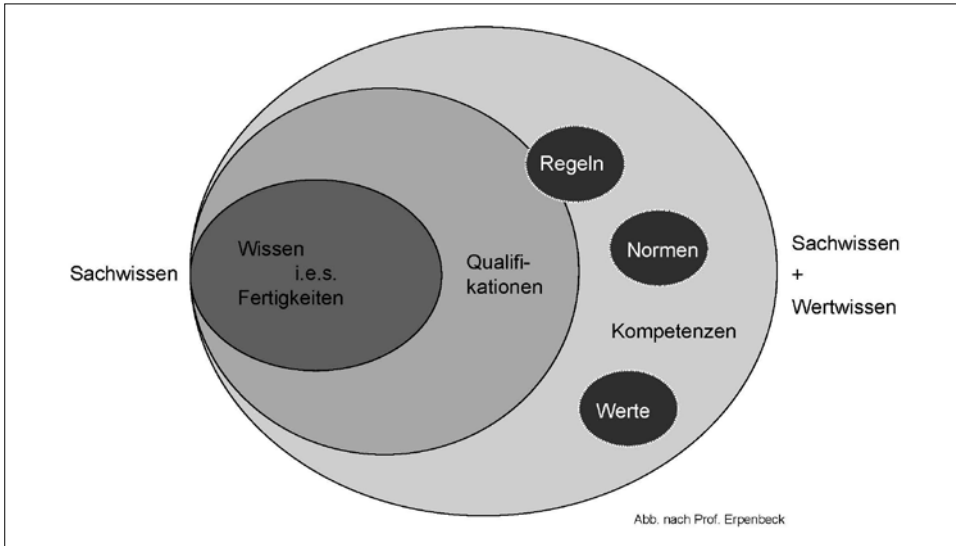


Abbildung 3: Kompetenzentwicklung (nach Erpenbeck 2007)

„**Kompetenzen** sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation, sind Selbstorganisationsdispositionen“¹⁰. Sie schließen Wissen, Qualifikationen, Werte und Normen ein und versetzen sie in ein verfügbares Setting. Selbstorganisiert wird das Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen und oft chaotischen Systemen. Kompetenzen sind unerlässlich um in unüberschaubaren und dynamischen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu Handeln¹¹.

Davon ausgehend lassen sich Kompetenzen sehr klar nach den auftretenden selbstorganisierten Handlungsbeziehungen zwischen Subjekt und Objekt unterscheiden. Das Subjekt hat die Fähigkeit, mehr oder weniger aktiv (aktivitätsbezogene Kompetenz) in Bezug auf sich selbst (personale Kompetenz), auf seine gegenständliche Umwelt (fachlich-methodische Kompetenz) und auf andere Menschen (sozial-kommunikative Kompetenz) selbstorganisiert zu handeln.

Während die großen Beratungshäuser selbst Qualitätsstandards bezüglich ihres Produktes der Beratung und ihrer Methodik haben, ist der Markt an kleinen und mittleren Beratungsunternehmen schlichtweg undurchsichtig. Bestrebungen werden hier seitens des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.¹² unternommen, welche sich vor allem auf folgende Punkte konzentrieren:

¹⁰ Vgl. Erpenbeck, J./ von Rosenstiel, L.: Einführung. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrg.) Handbuch Kompetenzmessung, 2. Auflage, Stuttgart 2007, S. XXIII

¹¹ Ebd.

¹² Vgl. BDU 2006

- Einführung eines gesetzlichen Schutzes und Festlegung individueller Qualifikationskriterien,
- systematische Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Kursen, Vorträgen, Workshops sowie
- Sicherung der Qualität von Beratungsleistungen durch Zertifizierung.

Hier setzt auch das Steinbeis Berater Zertifikat der Steinbeis Beratungszentren GmbH an, denn der Kompetenzbegriff hat den Berateralltag bereits erobert. Begriffe wie Fach-, Sozial-, Handlungs- und Methodenkompetenz sind nicht mehr wegzudenken.

2.3 Zusammenhang zwischen Human Capital und individuellen Kompetenzen

Nicht nur einzelne Menschen – Mitarbeiter, Manager, Unternehmer – arbeiten in selbstorganisierten Gruppen und Teams und benötigen dafür Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeiten. Auch Unternehmen handeln selbstorganisiert am Markt.

Angesichts der Fülle von Kompetenzerfassungsmöglichkeiten ist der Brückenschlag zu den Team- und Unternehmenskompetenzen daher von hoher Dringlichkeit. Das Interesse vieler Personalverantwortlichen dringt an der Kompetenzthematik und an möglichst validen Verfahren der Kompetenzerfassung. Auch Unternehmen benötigen gleichsam

- personale Kompetenzen – manifestiert in ihrer Unternehmenskultur,
- aktivitätsbezogene Kompetenzen – in der Dynamik und Aggressivität ihres Produktions- und Verkaufsverhaltens sichtbar,
- Fach- und Methodenkompetenzen – materialisiert in den Produkten und organisationalen Strukturen – und
- sozial-kommunikative Kompetenzen – im Marketing und in der Kundenkommunikation offenbar werdend.

Vor allem aber bestimmt sich der Marktwert von Unternehmen zunehmend aus dem Humankapital, das seinerseits durch die Kompetenzen der Mitarbeiter maßgeblich **mit-bestimmt** wird. Kompetenz stellt „...die ‚inhaltliche Seite‘ des Humankapitals dar und legt somit fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt...Kompetente Menschen...gelten als der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens in der Wissensökonomie: War der maßgebliche Produktionsfaktor ursprünglich die Maschine, so findet sich jetzt eine zunehmende Dominanz des Menschen und seiner Kompetenzen als produktive Ressource“¹³.

13 Vgl. Erpenbeck, J.: Kompetenzmessung und Kompetenzbilanzierung – Chancen kompetenzbasierter Nichtimitierbarkeit. In: Zukunftszentrum Tirol, Tirol 2007, S. 35

Kompetenz stellt also die inhaltliche Seite des Humankapitals dar und legt fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt. D.h. Personal ist nicht nur als Kostenfaktor zu verstehen, sondern als Kapital des Unternehmens.

3 Das Steinbeis-Berater-Zertifikat

3.1 Schlüsselkompetenzen von Beratern

Die Geschwindigkeit, mit der sich Marktgegebenheiten verändern, erfordert hohe Anpassungsleistungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)¹⁴. Die wachsenden Anforderungen an den Mittelstand stellen auch deren Berater vor große Herausforderungen. Sie müssen mit hoher Analysekompetenz Kernprobleme identifizieren, praktikable Maßnahmen entwickeln und der Unternehmensleitung ein kompetenter und vertrauenswürdiger Partner bei der Umsetzung sein. Bei der Wahrnehmung von Beratungsangeboten sind mittelständische Unternehmen trotz des aktuellen Bedarfs noch zurückhaltend. Eine Ursache liegt in der unüberschaubaren Vielfalt und der mangelnden Transparenz hinsichtlich der Qualität entsprechender Dienstleistungen. Der Berufsstand des Unternehmensberaters unterliegt keinen Zugangsbeschränkungen; es gibt keine einheitliche Ausbildung und einheitlichen Standards.

Hier setzt die Zertifizierung zum Steinbeis'CertifiedConsultant an. Zunächst wurden, in Kooperation mit der Saphir Kompetenz GmbH, die Schlüsselkompetenzen von Beratern definiert. Als Grundlage dient dabei das nach Erpenbeck entwickelte Kompetenzmessverfahren KODE®/KODE®X.

KODE® (Kompetenz-Diagnose und -Entwicklung) ist ein objektivierendes **Ein-schätzungsverfahren** für den Vergleich von Kompetenzausprägungen. Es umfasst Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebögen und liegt in einer PC- Version vor, die eine automatisierte, online betriebene Auswertung gestattet. Nach der Aufteilung von Prof. Erpenbeck, basiert die Auswertung auf vier grundlegenden Kompetenzklassen:

(P) Personale Kompetenzen: die Dispositionen einer Person, sich selbst einzuschätzen, Werthandlungen und Selbstbilder zu entwickeln.

(A) Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: aktiv und insgesamt selbstorganisiert zu handeln, Vorhaben und Pläne zu richten. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, alle Fähigkeiten, Erfahrungen und andere Kompetenzen in eigene Willensantriebe einzubinden und erfolgreich zu agieren.

(F) Fachlich-methodische Kompetenzen: mit fachlichen Kenntnissen kreativ Pro-

¹⁴ KMU ist die Sammelbezeichnung für Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme nicht überschreiten. Die Einordnung erfolgt in der Regel unabhängig von der gewählten Rechtsform oder der Eigentümerstruktur. Entnommen aus Wikipedia. Stand 02.02.2009.

bleme zu lösen, Wissen einzuordnen und zu bewerten, Aufgaben und Lösungen methodisch und selbstorganisiert zu gestalten.

(S) Sozial-kommunikative Kompetenzen: sich mit Anderen kreativ aus- und zusammenzusetzen, sich gruppenorientiert zu verhalten.

Im Kompetenzatlas lassen sich die vier Basiskompetenzen – (F) Fach- und Methoden-, (S) Sozial-kommunikative, (P) Personale und (A) Aktivitäts- und Handlungskompetenz – in 64 Teilkompetenzen differenzieren. Diese werden im KODE®X-Verfahren detailliert und praktikabel beschrieben.



Abbildung 4: Kompetenzatlas® des KODE®X-Verfahrens (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)

Das **KODE®X-System** wurde parallel zu KODE® entwickelt. Es baut auf dem gleichen theoretischen Kompetenzmodell auf. Im Mittelpunkt stehen Kompetenz-

profile (Soll/Ist) und die Ermittlung zukunftssträchtiger Kompetenzpotentiale. Es enthält neben objektivierten Messverfahren Tools zur Kompetenzförderung (Anforderungsanalyse, Potenzialanalyse, Erkennen der High Potentials, usw.).

Für die Definition der Schlüsselkompetenzen von Beratern wurden also aus den grundlegenden Kompetenzklassen sechzehn Eigenschaften festgelegt, welche als signifikante Kompetenzen der Berater gewertet werden. Diese sind im Folgenden aufgeführt:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| ▪ Akquisitionsstärke | ▪ Zuverlässigkeit |
| ▪ Entscheidungsfähigkeit | ▪ Kundenorientierung |
| ▪ Ergebnisorientiertes Handeln | ▪ Führungsfähigkeit |
| ▪ Ganzheitliches Denken | ▪ Fachwissen |
| ▪ Initiative | ▪ Projektmanagement |
| ▪ Kommunikationsfähigkeit | ▪ Kooperationsfähigkeit |
| ▪ Loyalität | ▪ Verhandlungsgeschick |
| ▪ Problemlösungsfähigkeit | ▪ Überzeugungsfähigkeit |

Abbildung 5: Schlüsselkompetenzen für das Steinbeis Berater Zertifikat (eigene Darstellung)

Mit dem Kompetenzcheck kann nun also überprüft werden, ob ein Berater die benötigten Beratungskompetenzen aufweist oder ob er z.B. eher die Kompetenzen eines Experten zeigt. Beides wird in folgender Abbildung exemplarisch dargestellt.

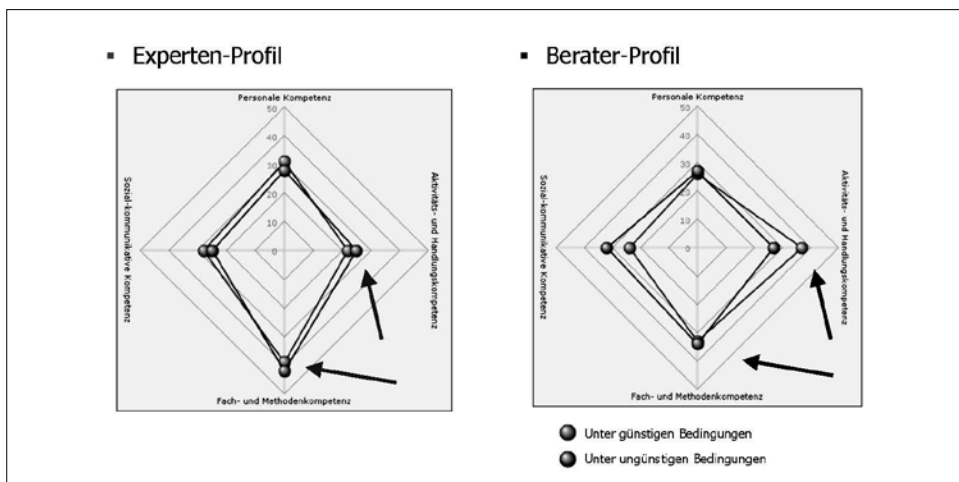


Abbildung 6: Experten- und Beraterprofil (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)

Die Abbildung auf der rechten Seite zeigt mögliche Ausprägungen eines typischen Beraters unter günstigen und ungünstigen Bedingungen. Die linke Abbildung verdeutlicht, dass es sich eher um einen Experten als um einen Berater handelt, da seine Fach- und Methodenkompetenz sehr stark ausgeprägt ist. Hier kann also keine Zertifizierung zum Steinbeis'CertifiedConsultant erfolgen. Aber es gibt die Möglichkeit, sich auch als Experte zertifizieren zu lassen.

Im Rahmen einer Gap-Analyse lässt sich für jeden Berater der Abstand auf das Zielprofil erfassen (Abbildung 7). Hieraus können bereits geeignete Maßnahmen für die individuelle Kompetenzentwicklung abgeleitet und durchgeführt werden.

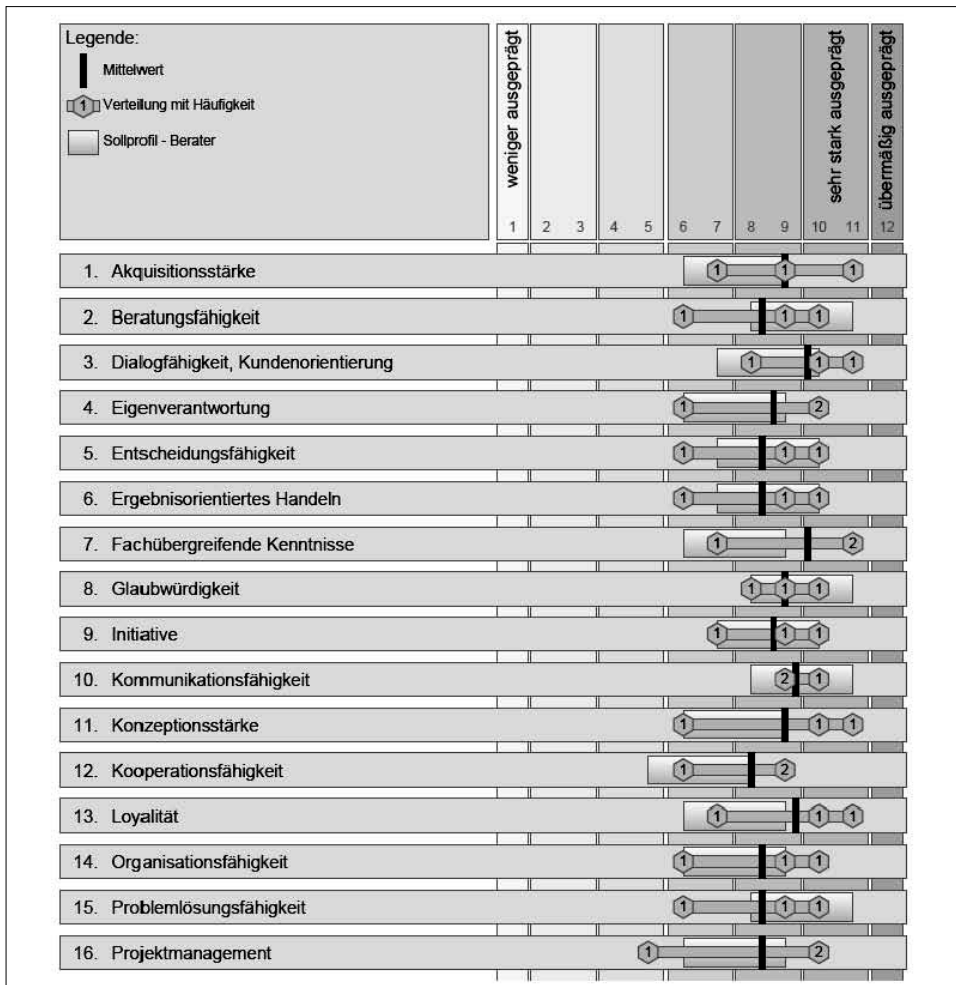


Abbildung 7: Sechzehn Schlüsselkompetenzen für das Steinbeis Berater Zertifikat (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)

3.2 Warum sollten sich Berater zertifizieren lassen?

Der Kunde fordert heutzutage einen Berater mit Erfahrung und einer breit aufgestellten Methodenkompetenz. Zudem sollte er aktuelle Methoden und Techniken der Beratung kennen und anwenden. Außerdem möchte der Kunde gerne eine konkrete Orientierungs- und Entscheidungshilfe bei der Beraterauswahl sowie die externe Bestätigung das bestimmte Qualitätsstandards eingehalten werden. All diese Forderungen können mit dem Beraterzertifikat abgedeckt werden. Es bescheinigt nicht nur die geforderte Berufserfahrung, sondern auch die vorhandenen Beraterkompetenzen. Außerdem zeichnet es die Techniken und Methoden aus und weist die Aktualität des Berater-Know-hows nach. Des Weiteren setzt das Beraterzertifikat Akzente im Beraterwettbewerb und schafft eine höhere Akzeptanz und Transparenz bei den Kunden.

Aber nicht nur der Kunde hat Forderungen an den Berater, sondern auch der Berater an sich selbst. Ziel ist sicherlich zum einen die Vergrößerung des eigenen Wissensvorsprungs und zum anderen der Ausbau der Methodenkompetenz. Ein weiterer wichtiger Faktor, der nicht zu unterschätzen ist, ist auch das pflegen und vergrößern des eigenen Netzwerkes.

Auch hier kann das Beraterzertifikat alle Forderungen erfüllen. Zum einen eröffnet die Zertifizierung den Beratern einen Zugang zu einer attraktiven Berater-Community, in der man sich austauschen und Netzwerken kann. Zum anderen erhält man die Möglichkeit vergünstigt an qualifizierten Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und die eigene Qualitätskontrolle sicherzustellen. Zusätzlich bietet sich die Chance an exklusiven Konferenzen und Kongressen zu partizipieren sowie die neuesten Nachrichten aus der Beraterbranche (mit Praxisbeispielen) zu erfahren.

3.3 Welche Voraussetzungen sollten Berater mitbringen?

Für eine Zertifizierung zum Steinbeis'CertifiedConsultant benötigt man Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz sowie Beratererfahrungen. Des Weiteren sollte man folgende Eigenschaften und Voraussetzungen mitbringen:

- *Berater-know-how*: Wissen und Erfahrungen im Hinblick auf Beratungsprozesse und -methoden sowie rechtliche Aspekte,
- *Management- und Organisationsfähigkeit*: Erfahrungen und Wissen in bezug auf Unternehmensführung, Projekt- und Change-Management,
- *Allgemeine Kenntnisse*: Betriebswirtschaftliches und technisches Wissen sowie Branchen- und Produkt-know-how,
- *Soziale Kompetenz*: Erfahrungen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamgeist etc.,

- *Netzwerkgedanke*: Eigenes Kontakt- und Kundennetzwerk,
- *Weiterbildungsbereitschaft*: Interesse an regelmäßiger Qualifizierung, d.h. mindestens 30 Stunden pro Jahr,
- *Abschluss*: Hochschulabschluss oder entsprechende berufliche Qualifikation,
- *Berufserfahrung*: Hauptberufliche Beraterpraxis und fünf Jahre Beratererfahrung.

3.4 Die Vorteile als Steinbeis'CertifiedConsultant

Zusammenfassen sollen hier noch einmal kurz die Vorteile einer Zertifizierung dargestellt werden.

Wenn man sich zum Steinbeis'CertifiedConsultant zertifizieren lässt, hat man die Möglichkeit ein vergünstigtes Weiterbildungsangebot in Anspruch zu nehmen. Dies können zum Beispiel Seminare aus dem Steinbeis Programm RatingAdvisor/Analyst oder Innovation Professional sein. Außerdem impliziert die Zertifizierung eine Qualitätskontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen durch den Zertifizierungsausschuss. Des Weiteren wird die von Prof. Erpenbeck entwickelte Berater-Potenzialanalyse mit Hilfe des Kompetenzmessverfahrens durchgeführt. Die Teilnahme an exklusiven Veranstaltungen sowie die neuesten Nachrichten mit Praxisbeispielen aus der Beraterbranche stellen einen weiteren Vorteil dar. Letztlich ist es die höhere Akzeptanz und Transparenz beim Kunden ein großer Mehrwert für die Beratungsleistung.

3.5 Der Zertifizierungsablauf

- Eingang Bewerbungsunterlagen, Evaluation und Vorgespräch
- Online Berater-Kompetenzcheck KODE®/X in Kooperation mit SAPHIR Kompetenz GmbH
- Fachinterview mit zwei Beraterexperten, indem das Beraterpotenzial des Beraters aufgezeigt wird und Empfehlungen für die Qualifizierung gegeben werden
- Qualifizierung bzw. Weiterbildung. Das bedeutet die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gemäß der Zertifizierungsordnung
- Zertifikatsvergabe nach 1 Jahr
- Nach drei Jahren läuft das Zertifikat ab, wobei man durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb dieser Zeit das Zertifikat um weitere drei Jahre verlängern kann

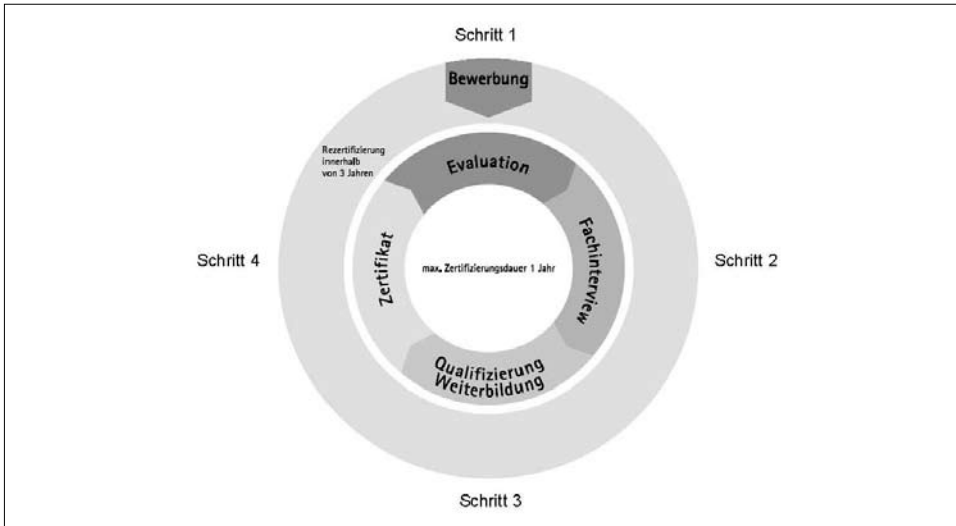


Abbildung 8: Prozessablauf (eigene Darstellung 2008)

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Analyse des Wissens- und Kompetenzerwerbs in professionellen, für gewöhnlich schlecht definierten Domänen, wie der Beratung, in denen hohe Leistungsfähigkeit nicht ausschließlich durch Wissenshäufung erreicht werden kann, stellt ein vorrangiges Postulat dar.

Das Thema Kompetenzentwicklung in der Unternehmensberatung ist ein Thema mit vielen Facetten, wobei kaum wissenschaftliche Ergebnisse vorliegen. Gerade jetzt, da sich die gesamte Beraterbranche angesichts der aktuell angespannten Wirtschaftslage aktuell in einer Phase der Konsolidierung befindet, stellt sich der Kunde bei der Projektvergabe bzw. dem Einsatz seines Kapitals vermehrt die Frage nach der Beraterkompetenz. Um alle Aspekte der Kompetenzentwicklung in dieser hoch komplexen Domäne zu beleuchten sind vermehrte Forschungsbemühungen aus einer interdisziplinären Perspektive vonnöten.

Das Steinbeis Berater Zertifikat dokumentiert die fachliche und methodische Eignung des Beraters gegenüber interessierten Kunden. Es bietet Unternehmen die Sicherheit qualitätsgeprüfter Beratung. Beratern wird mit dem Zertifikat ein Alleinstellungsmerkmal an die Hand gegeben, das Eignung und Erfahrung gegenüber den Kunden dokumentiert. Mit der Zertifizierung wird erstmals ein standardisiertes Berufsprofil für Berater eingeführt. Es bestätigt eine eindeutige Referenz für qualitativ hochwertige Beratungsleistungen und hat deshalb einen sehr hohen Stellenwert.

Das unten aufgezeigte Schaubild stellt dies in einer zusammenfassenden Übersicht abschließend dar.

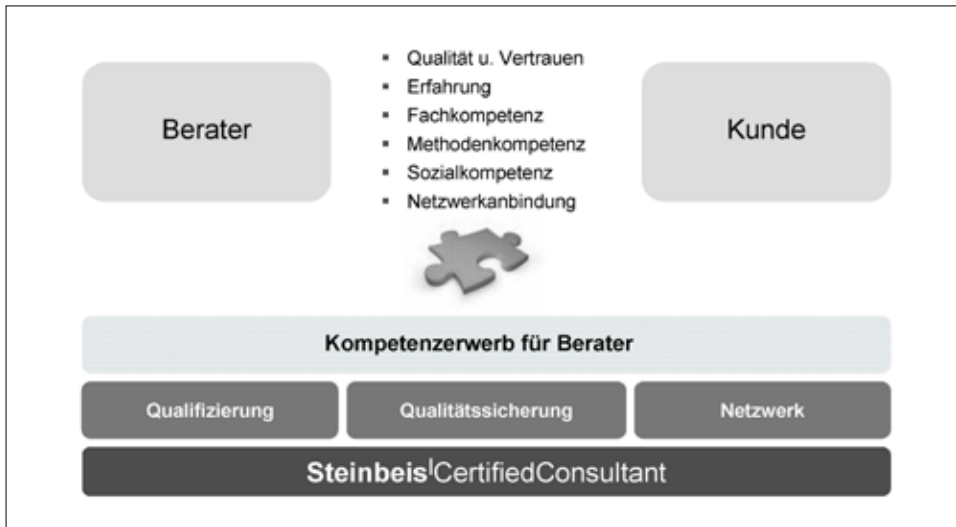


Abbildung 9: Zusammenfassende Darstellung (Darstellung: Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Beratungssystem (nach Sommerlatte 2000, S. 174)	4
Abbildung 2: Berateridentitäten (nach Nauheimer 2003)	5
Abbildung 3: Kompetenzentwicklung (nach Erpenbeck 2007)	8
Abbildung 4: Kompetenzatlas© des KODE®X-Verfahrens (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)	11
Abbildung 5: Schlüsselkompetenzen für das Steinbeis Berater Zertifikat (eigene Darstellung)	12
Abbildung 6: Experten- und Beraterprofil (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)	12
Abbildung 7: Sechzehn Schlüsselkompetenzen für das Steinbeis Berater Zertifikat (Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)	13
Abbildung 8: Prozessablauf (eigene Darstellung 2008)	16
Abbildung 9: Zusammenfassende Darstellung (Darstellung: Berater-Kompetenzcheck Kode® 2008)	17

Literaturverzeichnis

Arnold, R (2001) Stichwort Qualifikation. In: Arnold, R. / Nolda, S. / S. / Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn.

BDU (2006) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. http://www.bdu.de/presse_431.html. Stand 15.November 2008.

Blunk, T. (1993) Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen. Europäische Hochschulschriften. Bern: Lang.

Dichtl, M. (1998) Standardisierung von Beratungsleistungen. Wiesbaden: DVU.

Erpenbeck, J.: Kompetenzmessung und Kompetenzbilanzierung – Chancen kompetenzbasierter Nichtimitierbarkeit. In: Zukunftszentrum Tirol. Entnommen aus: http://www.zukunftszentrum.at/downloads/berichte-veranstaltungen/kb-konferenz-2004/presentation_erpenbeck.pdf. Stand: 02.02.2009.

Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gruber, H. (1999) Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Bern: VS Verlag.

Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J.(2004) Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital; Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

Mintzberg, H. (1995) Die strategische Planung - Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München, Wien: Pentrice – Hall International.

Nauheimer H. (2003) Was sind Beraterkompetenzen? Entnommen aus http://www.produkte24.com/images/catalogs/1191/pdf_3194.pdf. Stand: 15.11.2008.

Sommerlatte, S. (2000) Lernorientierte Unternehmensberatung: Modellbildung und kritische Untersuchung der Beratungspraxis aus Berater und Klientenperspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Stutz, H.-R. (1991) Beratungsstrategien. In M. Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physika.

Wohlgemuth, André C. (2008) Management consulting: Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.

