

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Die Zeiten des komfortablen Wirtschaftens sind vorbei	2
1.2	Wirtschaft und Unternehmen in der Zukunftsverantwortung	3
1.3	Beratung kann ihren Beitrag zur Lösung der bestehenden Probleme leisten – oder sie verschärfen	5
1.4	Kurze Gebrauchsanweisung für dieses Buch	6
1.5	Für wen ist dieses Buch gedacht?	8
1.6	Hinweis in eigener Sache	8
	Literatur	8
 <b>Teil I Der Beratungskontext: Drei Spannungsfelder menschlichen Wirtschaftens</b>		
<b>2</b>	<b>Das Verständnis von Arbeit: Maloche oder Berufung?</b>	<b>11</b>
2.1	Kreatur oder Kreator? Die Bedeutung von Arbeit als Kennzeichen menschlicher Existenz	12
2.2	Das Konzept „Arbeit“ – Strukturgeber der Gesellschaft im Wandel der Zeit	13
2.2.1	Die Ursprünge: Hordengesellschaft und Nomadenleben	14
2.2.2	Die Antike: Müßiggang als Tugend	14
2.2.3	Das Mittelalter und die frühe Neuzeit: Körperliche Arbeit als göttliche Berufung	15
2.2.4	Die Neuzeit: Arbeit als Ware der Industrialisierung – im Spannungsfeld von Kontrolle und Selbstbestimmung	15
2.2.5	Die Technologisierung: Von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft	17
2.2.6	Die Vierte Industrielle Revolution: Arbeit neu denken	18
2.3	Arbeitsfrust statt Arbeitslust? Empfinden und Gestaltung in der aktuellen Arbeitswelt	20

---

2.3.1	Fehlende Mitarbeiterbindung, hohes Belastungsempfinden . . . . .	20
2.3.2	Motivierte Beschäftigte als Mehrwert für Unternehmen . . . . .	22
2.3.3	Führung als wichtiger Moderator sinnerlebter Gestaltung . . . . .	24
2.4	Leitgedanken für die künftigen Arbeitswelt: Anforderungen an die Beteiligten . . . . .	25
2.4.1	Kreative Selbstbestimmung ermöglichen . . . . .	25
2.4.2	Mut zur Mündigkeit: Die Mitarbeitenden . . . . .	26
2.4.3	Mut zur Gestaltungskompetenz: Die Führungskräfte . . . . .	28
2.4.4	Mut zu gesellschaftlicher Verantwortung: Die Unternehmen . . . .	31
2.4.5	... und hier setzt Beratung an . . . . .	33
	Literatur . . . . .	33
<b>3</b>	<b>Der entgrenzte Mensch in einer begrenzten Welt: Mehr Nachhaltigkeit oder nach uns die Sintflut?</b> . . . . .	<b>37</b>
3.1	Kampf um gleiche Entwicklungschancen: Wir sind zu viele . . . . .	39
3.1.1	Ungleiche Chancenverteilung führt zu Fluchtbewegungen . . . . .	39
3.1.2	Bildung als ein steuernder Faktor . . . . .	40
3.1.3	Reiche Länder in der Verantwortung . . . . .	42
3.2	Kampf um unsere Erde: Die Zeit wird knapp . . . . .	43
3.2.1	Das Klima verändert sich vor unseren Augen . . . . .	43
3.2.2	Wie können Ökonomie und Ökologie zu einer verträglichen Lösung kommen? . . . . .	44
3.3	Kampf um die ökonomischen Ressourcen: Die Kluft wird größer . . . .	46
3.3.1	Wohlstand eben nicht für alle . . . . .	46
3.3.2	Wieviel Gleichheit wollen wir? . . . . .	49
3.4	Kampf um unsere Werte: Die demokratische Gesellschaft erodiert . . . .	51
3.4.1	Mangelnde Werteverbundenheit und autoritäre Tendenzen . . . . .	52
3.4.2	Wie können wir unsere demokratische Wertebasis stärken? . . . .	56
3.5	Leitgedanken für nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften . . . . .	58
3.5.1	Eindeutige unternehmerische Werteorientierung . . . . .	60
3.5.2	Wirtschaft und Ethik gehören zusammen . . . . .	62
3.5.3	Klares Bekenntnis zu Nachhaltigkeit . . . . .	65
3.5.4	Bildung und Bewusstseinsbildung . . . . .	67
3.5.5	... und hier setzt Beratung an . . . . .	68
	Literatur . . . . .	68

<b>4</b>	<b>Der Umgang mit dem technologischen Fortschritt: Schöne neue Welt oder Damoklesschwert?</b>	<b>77</b>
4.1	Der grundlegende Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft	79
4.2	Die Entwicklung nimmt an Fahrt auf: Von der Industrie- zur Digitalgesellschaft	82
4.3	Die Vierte Industrielle Revolution: Tor zum exponentiellen Zeitalter	86
4.3.1	Die Treiber der neuen Basistechnologien	86
4.3.2	Mehr oder weniger Jobs, Demokratisierung oder Entgrenzung? – Wie die Vierte Industrielle Revolution unsere Arbeitswelt verändert	89
4.4	„Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie ...“ – Wir brauchen einen reflektierten Umgang mit neuen Technologien	93
4.4.1	Moderne Technik als unentbehrlicher Retter der Menschheit – vier Beispiele	93
4.4.2	Die Schattenseiten von KI, Big Data & Co	97
4.5	Leitgedanken für einen technologischen Wandel zum Nutzen der Gesellschaft	104
4.5.1	Wertekontext: Auf welchem gesellschaftlichen Grundverständnis baut der technologische Wandel auf?	105
4.5.2	Entwicklungsstrategie: Wohin wollen wir als Gesellschaft und was brauchen wir dafür?	107
4.5.3	Technikkontrolle und Sanktionierung: Wie lassen sich normative Maßstäbe durchsetzen?	108
4.5.4	Reflexionsvermögen und technologisches Grundlagenwissen: Wie erreichen wir individuelle Verantwortung?	110
4.5.5	... und hier setzt Beratung an	112
	Literatur	113

**Teil II    Wie sich Beratung transformieren kann**

<b>5</b>	<b>Wer neue Wege gehen will, braucht Beratung</b>	<b>121</b>
5.1	Warum Krise Beratung braucht	123
5.2	Warum eine gesellschaftsübergreifende Standorterneuerung nötig ist	125
5.3	Warum Unternehmen ihr ökonomisches Denken erweitern sollten	127
5.4	Wie Beratung zum Richtungswechsel beitragen kann	131
5.5	Welche Perspektiven sich für eine zukunftsverantwortliche Beratungspraxis ergeben	135
	Literatur	139

---

<b>6</b>	<b>Beratungshistorie: Guter Rat war schon immer etwas teurer</b>	141
6.1	Beratung ist mehrdeutig: Begriffliche Feinheiten	143
6.2	Von der Antike bis zur Postmoderne: Beratung ist seit jeher gefragt	146
6.2.1	Berater – eine Profession mit Tradition	146
6.2.2	Beratung als politischer Diskurs	148
6.2.3	Warum Beratung vorübergehend an Bedeutung verliert und neue Formen annimmt	149
6.2.4	Beratungsboom in der postmodernen Gesellschaft	150
6.3	Einstieg in die „Business Class“: Erfolgsbranche Unternehmensberatung	151
6.3.1	Der Siegeszug der Consulting-Gesellschaften	152
6.3.2	Was macht eigentlich ein Unternehmensberater?	154
	Literatur	157
<b>7</b>	<b>Beratungsrealität: Zwei widerstreitende Ansätze</b>	159
7.1	Beraten und verkauft? Die klassische Unternehmensberatung	160
7.1.1	If you can't measure it, you can't manage it: Ein gängiges Beratungsverständnis	160
7.1.2	Gegenwind für die Big Consultants	161
7.1.3	Die Grundlage des klassischen Beratungsgeschäfts: Transitive Expertenberatung	163
7.1.4	Im Mittelpunkt der Beratungsdienstleistung: Problemanalyse und -lösung	164
7.1.5	Klassische Expertenberatung in der Kritik	165
7.2	Beraten und entwickeln: Organisationsentwicklung & Co.	171
7.2.1	Leitgedanke: Humanisierung der Arbeit	171
7.2.2	Warum Organisationsentwicklung? Entstehungszusammenhang und Entwicklung	172
7.2.3	Organisationstheoretische Grundlagen und Beratungsverständnis	174
7.2.4	Organisationsentwicklung in der Beratungspraxis	176
7.2.5	Organisationentwicklung in der Kritik	179
7.3	Beratung übergreifend denken – Votum für einen mehrdimensionalen Ansatz	182
	Literatur	183
<b>8</b>	<b>Beratungszukunft: Mehr Verantwortung wagen</b>	187
8.1	Welche Anforderungen stellen die fünf Elemente zukunftsfähiger Entwicklung an Unternehmen und Beratung?	189
8.2	Unternehmen als wertschöpfende Organisation	191
8.2.1	Die Unternehmensperspektive	191

8.2.2	Die Beratungsperspektive .....	194
8.3	Unternehmen als sozial verantwortlicher Teil der Gesellschaft .....	196
8.3.1	Die Unternehmensperspektive .....	196
8.3.2	Die Beratungsperspektive .....	200
8.4	Unternehmen als zukunftsverantwortlicher Teil des ökologischen Systems .....	201
8.4.1	Die Unternehmensperspektive .....	201
8.4.2	Die Beratungsperspektive .....	204
8.5	Unternehmen als treibende Innovationskraft .....	207
8.5.1	Die Unternehmensperspektive .....	207
8.5.2	Die Beratungsperspektive .....	211
8.6	Unternehmen als starke Gemeinschaft .....	213
8.6.1	Die Unternehmensperspektive .....	213
8.6.2	Die Beratungsperspektive .....	216
	Literatur .....	219
9	<b>Beratungspraxis: Prozesse und Konzepte zukunftsfähig machen</b> .....	221
9.1	Die Grundhaltung als Berater überdenken .....	222
9.2	Bewährte Vorgehensweisen anpassen .....	226
9.2.1	Die Analysephase: Ist-Analyse und Zielbild .....	226
9.2.2	Problemlösungsphase: Wege zum Soll und Soll-Konzept .....	228
9.2.3	Die Implementierungsphase: Gemeinsame Umsetzung, beteiligungsorientiertes Projektmonitoring und abschließende Prozessevaluation .....	228
9.3	Vorhandenes Instrumentarium umrüsten: Die Multi-Layer Balanced Scorecard .....	229
9.3.1	Die klassische Balanced Scorecard .....	230
9.3.2	Die Idee der mehrschichtigen Balanced Scorecard .....	233
9.3.3	Die 5 × 5 Balanced Scorecard als Cockpit zukunftsfähiger Unternehmen .....	234
	Literatur .....	244
10	<b>Ausblick: Beratung kann vorangehen</b> .....	245
	Literatur .....	247