

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	21
I. Vorwort und Einleitung .....	25
1. Unternehmensberatung aktuell: Grundlagen zum Gegenstandsbereich.....	33
1.1 Annäherung an den Terminus Unternehmensberatung.....	33
1.1.1 Identifikation von Konstituenten der Unternehmensberatung ....	34
1.1.2 Strittige Konstituenten im Diskurs der Beratungsforschung.....	39
1.1.3 Definition von Unternehmensberatung.....	45
1.2 Felder und Formen von Unternehmensberatung.....	47
1.3 Funktionen von Unternehmensberatung .....	51
1.3.1 Indirekte Funktionen von Unternehmensberatung .....	53
1.3.2 Direkte Funktionen von Unternehmensberatung .....	55
1.3.2.1 Intra-organisationale Funktionen von Unternehmensberatung .....	56
1.3.2.2 Inter-organisationale Funktionen von Unternehmensberatung .....	61
1.4 Der Beratungsprozess .....	63
1.5 Die Beraterkarriere .....	67
1.6 Entwicklungsgeschichte der Unternehmensberatung .....	72
1.6.1 Begründungszusammenhang für die sozio-ökonomische Bedeutung von Unternehmensberatung .....	74
1.6.2 Eine Branche in der Kritik .....	82
1.7 Fragen nach Kompetenz und Professionalität als zentrales Erkenntnisinteresse .....	86
2. Auf dem Weg zur Unternehmensberatungsforschung: Stand der Beratungsforschung unter besonderer Berücksichtigung von Kompetenz und Professionalität.....	89
2.1 Von der Beratungsforschung zur pädagogischen Unternehmensberatungsforschung.....	89

2.2	Praktische und kritische Unternehmensberatungsforschung .....	92
2.2.1	Der Unternehmensberater im Fokus von Publikationen und empirischen Studien .....	92
2.2.2	Kritik an Empirie und Theorie zum Gegenstandsbereich .....	95
2.3	Theorieperspektiven auf Unternehmensberatung .....	96
2.3.1	Unternehmensberatung aus der Perspektive ökonomischer Theorien .....	97
2.3.2	Unternehmensberatung aus der Perspektive soziologischer Theorien .....	99
2.3.3	Implikation auf Subjektive Theorien .....	106
3.	Kompetenz und Kompetenzentwicklung .....	109
3.1	Der Kompetenzbegriff .....	109
3.1.1	Theorien zur Kompetenz .....	111
3.1.2	Handlung als zentrales Kompetenzelement .....	117
3.2	Kompetenzmodelle .....	118
3.2.1	Von der Schlüsselqualifikation zur Handlungskompetenz .....	118
3.2.2	Kompetenzstrukturmodelle und deren Leitdifferenzen .....	120
3.2.3	Das Subjekt als Ausgangspunkt .....	125
3.2.4	Implikationen für die Modellierung von Beratungskompetenz .....	127
3.3	Kompetenzentwicklung .....	128
3.3.1	Elemente der Kompetenzentwicklung .....	129
3.3.2	Einflussfaktoren der Arbeitsumgebung auf die Kompetenzentwicklung .....	133
3.4	Kompetenzentwicklungsmodelle .....	135
3.5	Kompetenz und Kompetenzentwicklung in der Unternehmensberatung .....	139
3.5.1	Beratungskompetenz im Praxis- und Theoriediskurs .....	139
3.5.2	Beratungskompetenzentwicklung im Praxisfeld .....	147
3.5.3	Ableitung und Formulierung von Thesen aus dem Beratungskompetenzdiskurs .....	149
3.5.4	Die Beraterkarriere als Orientierungsanker für die Entwicklungsmodellierung .....	151
4.	Professionalität und Professionalisierung .....	153
4.1	Annäherung an das Begriffsverständnis .....	153
4.2	Profession – Professionalisierung – Professionalität .....	154

4.3	Der Diskurs in der Professionssoziologie .....	156
4.3.1	Professionskriterienansatz.....	157
4.3.2	Strukturfunktionalistischer Ansatz.....	159
4.3.3	Machttheoretischer Ansatz.....	162
4.3.4	Systemtheoretischer Ansatz.....	164
4.3.5	Strukturtheoretischer Ansatz.....	165
4.3.6	Symbolisch-interaktionistischer Ansatz.....	168
4.3.7	Inszenierungstheoretischer Ansatz.....	170
4.3.8	Professionalität ohne Profession .....	171
4.4	Professionalisierung aus berufspädagogischer Perspektive .....	173
4.4.1	Zum Verhältnis von Kompetenz und Habitus.....	175
4.4.2	Stufenmodelle der Professionalisierung und immanente Entwicklungsaufgaben .....	180
4.4.3	Supervision als Medium berufspädagogischer Professionalisierung.....	182
4.4.3.1	Historische Skizze der Supervisionsentwicklung.....	182
4.4.3.2	Die Kontroll- und Bildungsfunktion von Supervision und ihre pädagogische Umsetzung.....	184
4.5	Die Unternehmensberatung als Profession .....	185
4.5.1	Ungeschützte Berufsbezeichnung im Rahmen organisationaler Schließung.....	186
4.5.2	Die Professionskriterien Ethik und Wissen zwischen Anspruchserfüllung und -verweigerung.....	188
4.5.3	Berater-Klienten-Interaktion als Ausgangspunkt für Professionalisierungsbedürftigkeit.....	192
4.5.4	Unternehmensberatung zwischen fehlender Professionalisierbarkeit und vorliegender Professionalisierungsbedürftigkeit.....	193
4.6	Professionalität in der Unternehmensberatung .....	194
4.6.1	Ableitung von Professionalitätsdimensionen aus Beratungsfunktionen und professionstheoretischen Ansätzen ..	194
4.6.2	Professionalitätsdimensionen als Ausgangspunkt für die Strukturmodellierung .....	197
4.7	Professionalisierung in der Unternehmensberatung .....	197
4.7.1	Ableitung und Formulierung von Thesen aus dem Beraterprofessionalitätsdiskurs .....	198
4.7.2	Terminologie der Meta-Beratung.....	200

5.	Forschungsmethodik der empirischen Studie .....	203
5.1	Postulate an das Forschungsdesign.....	203
5.2	Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien.....	205
5.2.1	Das Subjekt als Wissenschaftler .....	206
5.2.2	Identifikation Subjektiver Theorien über kommunikative Validierung .....	207
5.2.3	Überprüfung Subjektiver Theorien über explanative Validierung .....	209
5.2.4	Die Intersubjektivität Subjektiver Theorien.....	211
5.3	Das Untersuchungsdesign.....	212
5.3.1	Externe Parameter der Untersuchung.....	213
5.3.2	Interne Parameter des Interview: Interviewleitfaden und -ablauf .....	217
5.3.2.1	Narrative Interviewsequenz zur Eruiierung der Beraterbiographien und des darin vollzogenen Beratungshandelns .....	219
5.3.2.2	Halbstandardisierte Interviewsequenz zur Eruiierung der subjektiven Konstruktstrukturen .....	221
5.3.3	Auswertung der Interviews und Strukturlegungen.....	223
5.3.3.1	Rudimentäre Auswertungsvorgaben zwischen Idiographik und Nomothetik.....	223
5.3.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse als Ausgangspunkt eines zweiphasigen Auswertungsverfahrens .....	224
5.3.3.3	Grounded Theory zur Theoriegenese bezogen auf die zentralen Konstrukte .....	225
5.3.4	Übersicht des empirischen Forschungsprozesses.....	228
6.	Subjektive Konstruktstrukturen der Unternehmensberater .....	231
6.1	Subjektive Konstruktstrukturen zur Beratungskompetenz.....	231
6.1.1	Unternehmensberater FL .....	231
6.1.2	Unternehmensberater ME .....	235
6.1.3	Unternehmensberater DK .....	239
6.2	Subjektive Konstruktstrukturen zur Beraterprofessionalität .....	244
6.2.1	Unternehmensberater VN .....	244
6.2.2	Unternehmensberater MV.....	247
6.2.3	Unternehmensberater DK .....	251

7.	Struktur von Kompetenz und Professionalität im Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung .....	257
7.1	Strukturparameter des Gegenstandsbereichs Unternehmensberatung .....	257
7.1.1	Definition von Unternehmensberatung seitens der befragten Unternehmensberater .....	260
7.1.2	Abgrenzung der Unternehmensberatung über die Operation der Entscheidung .....	265
7.1.3	Abgrenzung von Beratung und Verkauf über das Fehlen von Entscheidungsalternativen .....	270
7.1.4	Abgrenzung der Unternehmensberatung über den Akteur des Unternehmensberaters .....	272
7.2	Dualismus von Beratungsstruktur und Beratungshandeln .....	275
7.2.1	Konzeptionsleitendes Strukturverständnis zur Strukturierung von Beratungskompetenz und Professionalität .....	276
7.2.2	Differenzierung von Struktur-, Subjekt- und Handlungsebenen .....	277
7.3	Die Struktur von Beratungskompetenz .....	278
7.3.1	Beraterkompetenzen .....	279
7.3.1.1	Expertenkompetenz .....	279
7.3.1.2	Vermittlungskompetenz .....	281
7.3.1.3	Projektmanagementkompetenz .....	283
7.3.1.4	Problemlösungskompetenz .....	285
7.3.1.5	Analysekompetenz .....	285
7.3.1.6	Kommunikationskompetenz .....	287
7.3.1.7	Beziehungskompetenz .....	289
7.3.1.8	Antizipationskompetenz .....	291
7.3.2	Beraterkompetenzen als Basispool einer grundlegenden Beratungskompetenz .....	293
7.3.3	Kern- und Veränderungskompetenzen von Unternehmensberatern .....	294
7.3.3.1	Kernkompetenzen .....	295
7.3.3.2	Veränderungskompetenzen .....	298
7.4	Strukturmodellierung .....	301
7.4.1	Kritik am Strukturmodell .....	305
7.4.2	Professionalitätskonstruktionen im Kontext des Strukturmodells I .....	306
7.5	Entwicklung eines theoretischen Referenzrahmens für das integrative Strukturmodell .....	308

7.5.1	GIDDENS und HABERMAS als Referenzrahmen für Kompetenz und Professionalität im Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung .....	311
7.5.2	Leitdifferenz von Beratungskompetenz und -professionalität ..	314
8.	Die Handlungslogik von Unternehmensberatung zur Bestimmung kompetenten und professionellen Beratungshandelns .....	319
8.1	Annäherung an eine Begrifflichkeit der Handlungslogik im Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung .....	319
8.2	Dimension PARADOXIE & KONFLIKTFELDER .....	328
8.2.1	Unternehmensberatung zwischen Nähe und Distanz .....	328
8.2.2	Unternehmensberatung zwischen Person und Organisation .....	332
8.2.3	Unternehmensberatung zwischen Problemwissen und Fallwissen respektive zwischen Problemgeneralität und Fallindividualität .....	339
8.2.4	Unternehmensberatung zwischen Klientenerwartung und Problemlösung .....	342
8.2.5	Unternehmensberatung zwischen (Folge-) Auftrag und Selbständigkeit .....	345
8.3	Dimension WERTE & STANDARDS .....	351
8.3.1	Asymmetrische Informationsverteilung als Bedingungsfaktor ethischer Standards .....	353
8.3.2	Das Werteverständnis und dessen Implikationen für kompetentes und professionelles Beratungshandeln .....	355
8.4	Dimension INTERAKTION & BEZIEHUNG .....	362
8.4.1	Zwischen Dienstleistungsverhältnis und professioneller Beziehung .....	363
8.4.2	Vertrauensaufbau im Rahmen von Werte & Standards .....	365
8.4.3	Hierarchieadäquater Beziehungsaufbau .....	367
8.4.4	Symmetriebestrebungen von Klienten und Beratern .....	369
8.4.5	Die Frage nach der Klientenprofessionalisierung .....	371
8.4.6	Klientenprofessionalisierung als Wegweiser zu einem differenzierten Professionalitäts- und Rollenverständnis .....	375
8.4.7	Neuralgische Punkte des Klientenunternehmens .....	377
8.5	Dimension BEOBACHTUNG & DEUTUNG .....	380
8.5.1	Beobachtung zwischen Komplexitätsreduktion und -produktion .....	380
8.5.2	Das Organisationsverständnis als Orientierungsanker .....	383

8.5.3	Deutung auf dem Wissensfundament zwischen Lösungsfindung und Begründungsverpflichtung .....	389
8.5.4	Das Klientenverständnis als Orientierungsanker stellvertretender Deutung .....	390
8.6	Dimension THEORIE & WISSEN .....	400
8.6.1	Die qualitative Wissensdifferenz zwischen Professionellem und Klient .....	402
8.6.2	Die Qualität des Wissenssystems in der Unternehmensberatung .....	403
8.6.3	Die Problemwahrnehmung auf dem Fundament des organisationalen Synthesewissens .....	411
8.6.4	Legitimation über Standards der Beratungsmethodik .....	412
8.7	Dimension INNOVATION .....	416
8.7.1	Der Innovationsdiskurs mit seinen Implikationen für das Beratungshandeln.....	416
8.7.2	Innovationsermöglichung zwischen Charismatisierung und erkenntniskritischer Neutralität .....	421
8.7.3	Innovatives Beratungshandeln zwischen Problemadaption und Lösungsgenese .....	424
8.7.4	Lösungsinternalisierung durch Selbstzuschreibung .....	427
8.8	Dimension VERMITTLUNG .....	430
8.8.1	Die pädagogische Dreistelligkeit professionalisierten Handelns .....	430
8.8.2	Unternehmensberatung als pädagogisches Handeln .....	434
8.8.3	Pädagogisches Beratungshandeln in der Trias von Wissen, Normen und Therapie .....	437
8.8.4	Vermittlungsleistungen im Prozess der Unternehmensberatung .....	439
8.9	Dimension INSZENIERUNG .....	445
8.9.1	Inszenierung zur Image-Etablierung beim Publikum.....	446
8.9.2	Der Habitus als Ausgangspunkt der Beraterinszenierung.....	448
8.9.3	Inszenierungserwartungen auf den verschiedenen Darstellungsbühnen.....	451
8.9.4	Signalling zur Sicherheitsinszenierung .....	453
8.9.5	Beratungshandeln zwischen Inszenierung und Sublimierung des Beraterhabitus .....	456
8.9.6	Selbstsicherheitsinszenierung und die Routine-Erfahrungs-Antinomie .....	459
8.9.7	Radikalisierung der Inszenierungsperspektive.....	461

8.10	Strukturierung von Beratungskompetenz und -professionalität.....	464
8.10.1	Die Handlungslogik als Bestimmungsanker für Beratungskompetenz und –professionalität .....	464
8.10.2	Beratungskompetenz und -professionalität als Handlungskategorien .....	465
8.10.3	Beraterkompetenz und Professionalität als Subjekt- und Strukturkategorien.....	468
8.10.4	Das Strukturmodell II als Ausgangspunkt professionell begriffener Unternehmensberatung.....	471
9.	Die Prozesse der Beraterentwicklung: Entwicklungsaufgaben als Rahmenkonzeption zur Prozessmodellierung .....	473
9.1	Zum Verständnis und Verhältnis von Kompetenzentwicklung und Professionalisierung vor dem Hintergrund des <i>Strukturmodells II</i> .....	473
9.2	Entwicklungsaufgaben als pädagogische Theoriekonzeption zur Integration von Kompetenzentwicklung und Professionalisierung.....	477
9.2.1	Subjekt- und Objektorientierung in der Entwicklungsaufgaben- Konzeption .....	478
9.2.2	Transfer der Entwicklungsaufgabenkonzeption auf die Unternehmensberatung .....	480
9.2.3	Berufliche Entwicklungsaufgaben der Unternehmensberatung im Kontext von Subjekt- und Feldhabitus.....	483
9.3	Grundlegende Ergebnisse zur Systematisierung der Beraterentwicklung.....	486
9.3.1	Berufsbiographische Beraterphasen als Ausgangspunkt für die Stufenmodellierung.....	487
9.3.2	Die Dimensionen der Handlungslogik als Ausgangspunkt für die Erfassung von Entwicklungsaufgaben .....	489
10.	Kompetenzentwicklung, Professionalisierung und Ansätze zur Meta-Beratung: Die Modellierung der Beraterentwicklung in acht Stufen.....	493
10.1	Die Beraterentwicklung aus pädagogischer Perspektive .....	493
10.2	Entwicklungsstufe 0: Die Vorphase.....	494



10.2.1	Praktika als organisational-institutioneller Zugang zur Unternehmensberatung .....	494
10.2.2	Studentische Unternehmensberatung zur umfassenden Erprobung des Beratungshandelns .....	497
10.2.3	Entwicklungsaufgaben studentischer Berater .....	499
10.2.4	Möglichkeiten einer kompetenz- und professionalitätsfördernden Beraterentwicklung.....	501
10.2.5	Kompatibilität zwischen Subjekt- und Feldhabitus .....	504
10.2.6	Implizites Vortraining durch beraterrelevante Berufserfahrungen.....	508
10.2.7	Kompatibilitätsüberprüfung als Makroentwicklungsaufgabe angehender Berater und Selektionsaufgabe der Unternehmensberatung .....	509
10.3	Entwicklungsstufe 1: Der offizielle Einstieg in die Unternehmensberatung .....	513
10.3.1	Entwicklungsaufgabe THEORIE & WISSEN.....	518
10.3.1.1	Organisationale Wissenssozialisation über Beratungsmethodik und Wissensmanagement .....	518
10.3.1.2	Wissenschaftsorientierte Fallsupervision als EA-spezifischer Ansatz zur Meta-Beratung .....	520
10.3.1.3	Umstrukturierung des Fachwissens im Beratungskontext als Lösung der Entwicklungsaufgabe .....	522
10.3.2	Entwicklungsaufgabe WERTE & STANDARDS .....	525
10.3.2.1	Einhaltungsnotwendigkeit qualitätssichernder und vertrauensfördernder Werte und Standards .....	525
10.3.2.2	Mentoring zur begleitenden Einführung in feldtypische, organisationale Spielregeln .....	528
10.3.2.3	Bedarf an organisationsunabhängiger Supervision als Resultat interner Inszenierungsnotwendigkeit.....	530
10.3.2.4	Option auf Professionsbildung durch Subjektfokus .....	534
10.3.3	Entwicklungsaufgabe INSZENIERUNG .....	535
10.3.3.1	Externe Anforderungen innerhalb der Beraterinszenierung.....	535
10.3.3.2	Erfüllung von Rollenerwartungen auf dem Weg zur Habitusintegration .....	537
10.3.3.3	Mimetisches Lernen über Role Models.....	537
10.3.3.4	Das Coaching durch Vorgesetzte als zentraler Erfolgsfaktor.....	539

10.3.3.5	Habitualisierung im Praxisfeld durch legitimierte, periphere Partizipation .....	541
10.3.3.6	Wirkungsmächtigkeit der Beratungsunternehmung auf die Kompetenz- und Professionalitätsperzeption .....	543
10.3.3.7	Möglichkeiten berufsständischer Perzeption und pädagogischer Innovation durch Verbände und inter-organisationale Isomorphieprozesse .....	545
10.3.3.8	Das Lernfeld Unternehmensberatung mit seinen Reflexionsmöglichkeiten .....	547
10.3.3.9	Reflektierte Inszenierung als Lösung der Entwicklungsaufgabe und deren Reflexionsbedarf .....	548
10.3.4	Makro-Entwicklungsaufgabe: Erkennen der Handlungslogik ..	550
10.3.4.1	Learning by Doing zur Entwicklung von Veränderungskompetenz .....	551
10.3.4.2	Meta-Beratung zur berufspädagogischen Einbettung des Learning by Doing .....	552
10.4	Entwicklungsstufe 2: Qualitätssprung im Beratungshandeln .....	557
10.4.1	Entwicklungsaufgabe INTERAKTION & BEZIEHUNG .....	558
10.4.1.1	Voraussetzungscharakter der Lösung vorheriger Entwicklungsaufgaben .....	558
10.4.1.2	Formelle Weiterbildung zur Kommunikation .....	562
10.4.1.3	Lösung der Entwicklungsaufgabe durch Beratungskommunikation in einer professionellen Beziehung .....	564
10.4.1.4	Identitätsentwicklung durch Klienteninteraktion .....	566
10.4.2	Entwicklungsaufgabe VERMITTLUNG .....	567
10.4.2.1	Voraussetzungsvolle Erfüllung von Präsentationsanforderungen und deren pädagogische Begleitung .....	568
10.4.2.2	Lösung der Entwicklungsaufgabe durch die Realisierung der pädagogischen Dreistelligkeit .....	570
10.4.2.3	Dreistellige Konzeption der Meta-Beratung zur Etablierung eines pädagogischen Berater selbstverständnisses .....	571
10.4.2.4	Vermittlungshandeln als ein Anker für formalisiertes Feedback zur Leistungsbeurteilung und -reflexion .....	575
10.4.2.5	Einfordern von informellem Feedback als Symbol einer primär informellen Ausbildungssituation .....	577
10.4.3	Makro-Entwicklungsaufgabe: Realisierung der Handlungslogik .....	578

10.4.3.1	Organisational induzierte Leistungsüberzeugung bei fortwährendem Kompetenzentwicklungs- und Habitualisierungsdruck.....	580
10.4.3.2	Organisational induzierte Kompatibilitätsüberprüfung aufgrund fehlender Infragestellung des Feldhabitus.....	582
10.4.3.3	Frage nach entwicklungsfördernden Strukturen unter der Prämisse eines umfassenden Entwicklungsdrucks .....	584
10.5	Entwicklungsstufe 3: Erzielung umfassender Beratungskompetenz und -professionalität.....	587
10.5.1	Stufenmerkmale und Entwicklungsanforderungen .....	588
10.5.1.1	Kompetenzdemonstration und reflektierte Inszenierung im Rahmen einer kritischen Selbsteinschätzung .....	589
10.5.1.2	Informelle Personalverantwortungs- und Ausbildungsfunktion .....	591
10.5.1.3	Themenbezogene Teilautonomie und einsetzende Expertiseentwicklung .....	591
10.5.2	Entwicklungsaufgabe BEOBACHTUNG & DEUTUNG.....	592
10.5.2.1	Beobachtungsinszenierung und Frageorientierung bei der Problemoperationalisierung.....	593
10.5.2.2	Empathisches Beratungshandeln im Arbeitsbündnis mit dem Klienten .....	595
10.5.2.3	Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen therapeutischer Handlungsanforderungen .....	596
10.5.2.4	Problemmustererkennung und Lösungsmusterapplikation im Kontext des Beratungsgegenstands .....	599
10.5.2.5	Stufenorientierte Aufgabenverteilung bei der Ergebnislegitimation .....	600
10.5.2.6	Zerrissene Beobachtung und Deutung als Resultat der Arbeitsteilung .....	602
10.5.3	Entwicklungsaufgabe PARADOXIE & KONFLIKTFELDER.....	603
10.5.3.1	Reichweite der Entwicklungsaufgabe und deren frühe mittelbare Konfrontation .....	603
10.5.3.2	Parameter der Entwicklungsstufe als Voraussetzung zur umfassenden Paradoxieerfahrung.....	604
10.5.3.3	Bedeutung von Role Models in frühen Entwicklungsphasen für spätere Lösungsmengen .....	606
10.5.3.4	Offene Lösungsmengen bei der Erfüllung der Entwicklungsaufgabe .....	606

10.5.4	Entwicklungsaufgabe INNOVATION.....	608
10.5.4.1	Legitimierte Schlussfolgerungen und Folgenabschätzung auf der Basis einer lösungsorientierten Beratungsleistung.....	609
10.5.4.2	Einsetzende Dynamik der Beratungsstandards und die zentrale Innovationsantinomie als Gegenstände von Meta-Beratung.....	610
10.5.4.3	Die besondere Innovationsvermittlung im Rahmen einer extern ausgerichteten Entwicklungsaufgabe .....	612
10.5.5	Makro-Entwicklungsaufgabe: Genese und Selektion der Handlungslogik .....	613
10.5.5.1	Entwicklungsabhängigkeit von Vorgesetzten und das durch sie bereitgestellte Lernpraxisfeld.....	613
10.5.5.2	Erfüllung der Makro-Entwicklungsaufgabe als Grundlage für Berateridentität bei einsetzender Managerentwicklung .....	615
10.5.5.3	Bedarf an einer übergeordneten Verantwortungskonstruktion beim Übergang ins Management .....	617
10.5.5.4	Qualitätsanforderungen beim Abschluss der Beraterausbildung.....	618
10.6	Entwicklungsstufe 4: Integration von Beratung und Management	622
10.6.1	Höheres Elaborationsniveau beratungstypischer Entwicklungsaufgaben .....	622
10.6.2	Die EA Stellvertretung & Entscheidung als Managementhandeln in Abgrenzung und Übereinstimmung mit dem Beratungsfundament .....	623
10.6.3	Defizite in der pädagogischen Begleitung im Übergang von der Beratung zum Management .....	626
10.6.4	Bedarf an kernkompetenzorientierter Meta-Beratung im Fokus der stufenrelevanten Subjektkategorie .....	628
10.6.5	Individualisierung der Entwicklungsaufgabenstruktur im Bildungsgang Unternehmensberatung .....	630
10.6.6	Makro-Entwicklungsaufgabe: Integration der Managementlogik in das Beratungshandeln .....	631
10.7	Entwicklungsstufe 5: Internes Management und externer Beratungsverkauf.....	633
10.7.1	Intensivierung der Folgeauftragsproblematik durch die Managementaufgabe Akquise .....	634

10.7.2	Die managementtypische EA VERHANDLUNG & VERKAUF auf dem Fundament der Beratungsentwicklungsaufgaben.....	636
10.7.3	Die Entwicklungsaufgabe PERSONALMANAGEMENT .....	639
10.7.4	Die EA PRODUKTENTWICKLUNG in Erweiterung der EA Innovation .....	640
10.7.5	Abnahme standardisierter Bildungsangebote bei Zunahme von Individualformaten.....	641
10.7.6	Lösungsschwierigkeiten bei der EA VERHANDLUNG & VERKAUF und daraus resultierender Bedarf an Meta-Beratung .....	643
10.7.7	Identitätsentwicklung als Manager bei größenspezifischer Role-Model-Situation.....	644
10.7.8	Makro-Entwicklungsaufgabe: Beratungsunternehmensorientiertes Management .....	646
10.8	Entwicklungsstufe 6: Der Unternehmensberater als Unternehmer .....	649
10.8.1	Die Entwicklungsaufgabe CONTROLLING & MANAGEMENT .....	649
10.8.2	Die EA EMPATHIE & KOMPETENZPARTNERSCHAFT in der Integration von Management- und Beratungslogik.....	651
10.8.3	Die Entwicklungsaufgabe INTUITION & EXPERTISE.....	652
10.8.4	Die Authentizitäts- und Partnerschaftsanforderungen im Rahmen ökonomisch-ethischer Zielkonflikte .....	653
10.8.5	Bedarf an externer Meta-Beratung aufgrund organisations- und branchentypischer Stufenparameter .....	655
10.8.6	Makro-Entwicklungsaufgabe: Differenzierung und Integration der Unternehmer-, Manager- und Berateridentität..	656
10.9	Entwicklungsstufe 7: Der Ausstieg aus der Unternehmensberatung.....	658
10.9.1	Strukturparameter der Unternehmensberatung als Hindernisse in der Habitusintegration.....	658
10.9.2	Das Problem fehlender Produktidentifikation und Selbstattribution von Unternehmensleistungen.....	661
10.9.3	Inkompatibler Lernhabitus und Veränderungskompetenz im Rahmen des Ausstiegs .....	663
10.9.4	Makro-Entwicklungsaufgabe: VERÄNDERUNGSKOMPETENZ ....	665
10.10	Systematisierung des Entwicklungsmodells .....	667
II.	Implikationen aus den Forschungsergebnissen für eine Unternehmensberatungspädagogik .....	673
Literatur	.....	681