

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 Eruierung der Beraterbiographien und des darin vollzogenen Beratungshandelns	219
5.3.2.2	Halbstandardisierte Interviewsequenz zur Eruierung 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	Anticipationskompetenz.....	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 Orientierungssanker	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 Wissendifferenz 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 erkenntnikritischer 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 beratungsrelevante 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 Beraterselbstverständnisses	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 Paradoxeerfahrung.....	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 lösungsortientierten 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 Selbstattribuierung 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