

Qualität in der Beratung Was muss ein Consulter können?

Nationale und internationale Standards in der Unternehmensberatung

Spotlights aus dem Programm der Qualitätsakademie incite
des Fachverbandes Unternehmensberatung und Informationstechnologie

Vortrag Prof. Dr. Gerd Prechtl, CMC
Deutscher Geographentag 2009, Uni Wien

Agenda

1. Zulassungsbestimmung lt. GewO - Unternehmensberatung
2. (Inter)nationale Berufsgrundsätze
3. Was ist CMC?
4. CMC – Kompetenzprofil
5. Beratungsprozess – methodischer Aufbau lt. CMC-Hearing
6. Phasen eines Beratungsprozesses
7. 4 Ebenen der inhaltlichen Beteiligung von Beratern an der Erarbeitung von Lösungen
8. Kompetenzfelder in der Beratung
9. 2 Beratungsstile
10. Beratungsansätze im Vergleich
11. ICMCI CMC Core Competency Model
12. ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes
Competency Framework

GewO: Unternehmensberatung

P. b. b. Verlagspostamt 1040 Wien GZ 02Z034232 M

249

BUNDESGESETZBLATT FÜR DIE REPUBLIK ÖSTERREICH

Jahrgang 2003

Ausgegeben am 28. Jänner 2003

Teil II

94. Verordnung: Unternehmensberatungs-Verordnung

94. Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die Zugangsvoraussetzungen für das reglementierte Gewerbe der Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation (Unternehmensberatungs-Verordnung)

Auf Grund des § 18 Abs. 1 der Gewerbeordnung 1994, BGBl. Nr. 194, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. 111/2002, wird verordnet:

Zugangsvoraussetzungen

§ 1. (1) Durch die im Folgenden angeführten Belege ist die fachliche Qualifikation, nämlich fundierte betriebswirtschaftliche Voraussetzungen, ausreichende wirtschaftsrechtliche Kenntnisse und entsprechendes Berater-Know-how, zum Antritt des Gewerbes der Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation (§ 94 Z 74 GewO 1994) als erfüllt anzusehen:

1. Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Befähigungsprüfung oder
2. Zeugnisse über eine mindestens dreijährige fachlich einschlägige Tätigkeit oder
3. a) Zeugnisse über den erfolgreichen Abschluss einer fachlich einschlägigen Studienrichtung oder eines fachlich einschlägigen Fachhochschul-Studienganges oder eines fachlich einschlägigen Universitätslehrganges (damit sind Studien bzw. Lehrgänge gemeint, die betriebswirtschaftliche und/oder wirtschaftsrechtliche Kenntnisse vermitteln) und
- b) eine mindestens einjährige fachlich einschlägige Tätigkeit oder
4. Zeugnisse über

(Inter)nationale Berufsgrundsätze

- ✓ Absolute **Vertraulichkeit** im Umgang mit Klienteninformationen
- ✓ **Sensibilität** für Kundenanforderungen und -interessen
- ✓ Gewährleistung der **Auftragsqualifikation**:
 - Klärung von Ziel, Umfang, Ressourcen und Honorar vor Auftragsübernahme
 - Unrealistische Erwartungen klären
 - Auftragsablehnung bei Interessenskonflikten
- ✓ **Transparenz** bezüglich Preis-Leistung
- ✓ Angemessene **Einbeziehung** aller Interessensgruppen unter Anwendung **adäquater Methoden**
- ✓ Regelmäßige **Weiterbildung**

Was ist CMC?

- **International definierter Qualitätsstandard für Berater/innen-Kompetenz** (gilt für Einzelpersonen) hinsichtlich Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, ethisches Verhalten
- **Internationale Zertifizierung / Qualifizierung** für Berater/innen (in Europa, USA, Kanada, Australien, Asien)
- **Vergabe des Zertifikates durch incite** (institute for management consultants and information technology experts)
 - im Auftrag des Fachverbandes für Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT)

CMC - Kompetenzprofil

- **Berater - Know-how**

- Wissen und Erfahrung in Bezug auf Beratungsprozesse/-rollen und -methoden sowie das Führen von Beratungsunternehmen, Kenntnisse rechtlicher Aspekte
- Ethisches Verhalten gegenüber allen Interessensgruppen (Auftraggeber, Partner, etc.) und Persönlichkeitsentwicklung

- **Management- und Organisationsfähigkeiten**

- Kenntnisse und Erfahrung in den Bereichen Unternehmensführung (Planung, Organisation, Marketing, Controlling), Projektmanagement, Change Management

- **Betriebswirtschaftliche / technische Kenntnisse**

- Allgemeine Kenntnisse der Betriebswirtschaft, Branchen- und Produkt-Know-how

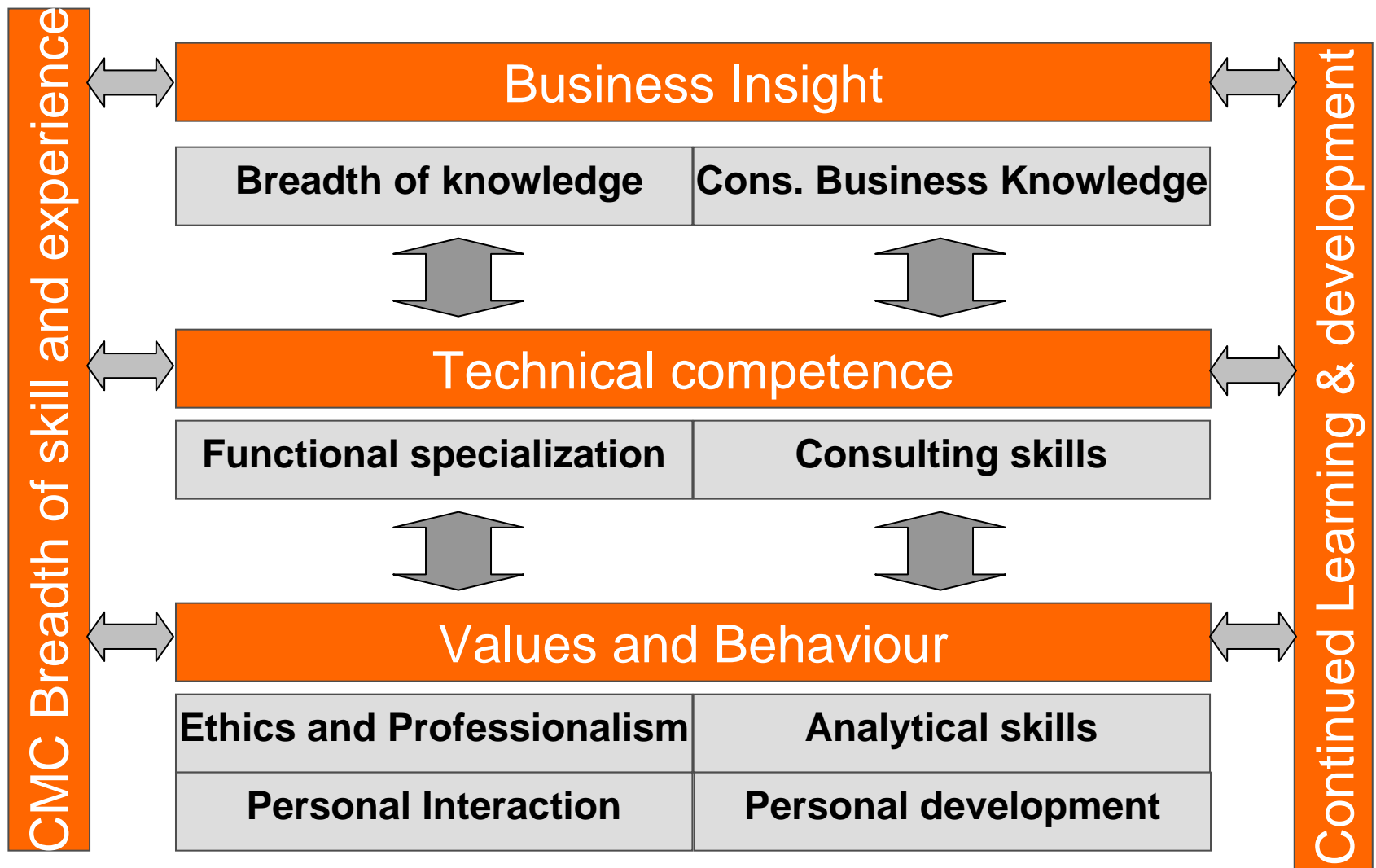
- **Soziale Kompetenzen**

- Wissen und Erfahrung in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Teammanagement, etc.

- **Allgemeines Wissen**

- Entwicklung des Berufsstandes, Abgrenzung zu verwandten Berufen
- Kenntnisse über das politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, gesetzliche und ökologische Umfeld

ICMCI CMC Core Competency Model



Phasen eines Beratungsprozesses Prof. Dr. Janes, Conecta

1. Auftragsklärung

Um was geht es? Ziele der Beratung? Den „Kontext“/Rahmen verstehen

2. Auftragserteilung / Commitment

Angebotslegung; Auftragserteilung; die Organisation des Beratungsvorhabens einrichten; das Vorhaben starten; Info an das System; Kick off

3. Lösungsentwicklung (Konzepte)

Konkrete Lösungsarbeit im Rahmen der Beratungsorganisation, Entscheidungen

4. Implementierung

Implementierungsarbeit im Rahmen der Implementierungsorganisation

5. Evaluierung

den Erfolg der Lösung erheben und bewerten

Methodischer Aufbau It. CMC-Hearing

1. **Vorstellung** des Kunden-Unternehmens
2. **Ausgangssituation** (was / wie lange / wer / Wirkungen)
3. **Akquisition und Auftragsklärung**
4. **Beratungsauftrag:**
 - ➔ Abgrenzung: **Manifester** Auftrag und
 - ➔ **Latenter** Auftrag (Ängste) > **Hypothesen** (Annahmen Beratungsbedarf)
 - ➔ **Ziele** der Beratung und **Ergebnisse** / **Nicht-Ziele**
 - ➔ **Zeitlicher** Aufwand (intern, extern)
5. **Beraterrolle** definieren
6. **Kritische Faktoren / Rahmenbedingungen**
7. **Umfeldgruppen:**
 - ➔ **Projektorganisation**
 - Auftraggeber, Team, Externalität des Beraters!
 - Aufgabenverteilung Berater und Organisation
 - ➔ **Erwartungen/Befürchtungen/Widerstände** der Beteiligten
8. **Beratungsdesign:**
 - ➔ **Beratungsprozess** darstellen
 - ➔ **Interventionsdesign**
9. **Evaluierung / Zusammenfassung**

4 Ebenen der inhaltlichen Beteiligung von Beratern an der Erarbeitung von Lösungen Prof. Dr. Janes, Conecta

Ebene 1:

Gestalten von Prozessen zur Bearbeitung spezifischer inhaltlicher Themenstellungen, ohne sich selbst jedoch an der inhaltlichen Arbeit zu beteiligen

Ebene 2:

Beobachten der inhaltlichen Dimension in einem Beratungsprozess → Feedback geben

Ebene 3:

Selbst „in Vorlage gehen“ und mögliche inhaltliche Lösungen vorschlagen

Ebene 4:

Eine konkrete inhaltliche Lösung vorschlagen, muss nur noch abgestimmt/angepasst und implementiert werden.

Kompetenzfelder in der Beratung Prof. Dr. Janes, Conecta

Beratungsaspekt: Kompetenzfeld:

<u>Inhaltlicher Aspekt</u>	⇒	Fachexpertise ↳ Fachkompetenz
<u>Sozialer Aspekt</u>	⇒	Gestalten, Steuern, Moderieren („offener“) sozialer Situationen ↳ Moderationskompetenz
<u>Lern-, Reflexions- Aspekt</u>	⇒	Gestalten lernen ermöglichender reflexiver Situationen ↳ (passive) Lernkompetenz
<u>Zeitlicher Aspekt</u>	⇒	Entwurf von Prozessarchitekturen und Designs ↳ (Prozesskompetenz)

2 Beratungsstile Prof. Dr. Janes, Conecta

Counseling		Advising
Fragen/Beobachten, Hypothesen, Interventionen, Orientierungsmodelle	Primäres Beratungs- Instrument	Antworten, Ratschläge/Expertisen, Anweisungen/Rezepte
Hilfe zur Selbsthilfe	Intention	Fremdhilfe
findet Klientensystem	Lösung	weiß Berater
durch Klientensystem (funktional/brauchbar?)	Bewertung	durch Berater (richtig im Sinne einer Expertise)

2 Beratungsstile Prof. Dr. Janes, Conecta

Counseling		Advising
für Prozess und seine Instrumente bei Beratersystem, für Richtigkeit bei Klientensystem	Verantwortung	für Finden und Richtigkeit von Antworten bei Beratersystem, für Umsetzung (je nach Beratungsansatz) bei (Beratersystem oder) Klientensystem
Neutralität, Anregen nicht Steuern, Dialektik	Haltung	Wissen, objektive Urteilskraft, Logik
„Sei Anwalt der Ambivalenz!“	Motto	„Beziehe Stellung, Urteile richtig!“

Beratungsansätze im Vergleich

	Anspruch	Merkmale	Kompetenzen	Verantwortung	Vorgehen
Gutachter	Infobeschaffung Wahrheitsfindung	unparteilich/objektiv, hohe Fachkompetenz; Kontakt nur bei Infobeschaffung	Fachkompetenz (Experte, Autorität)	B: Qualität der Expertise K: Umsetzung	Schriftliches Gutachten; Know-how-Input; (Veränderung im KS)
Manager auf Zeit	Defizitbeseitigung wegen fachlich / personellem Ressourcenmangel; Veränderung notwendig	personelle Zusatzressource auf Zeit unmittelbare Einbindung in Machtstrukturen	Fachkompetenz / Durch- setzungskompetenz (Erfahrung)	B: inhaltliche Lösungen und Umsetzung dieser	B macht Probleme zu seinem und versucht diese zu lösen; Veränderungen mit und durch B
Klassische Fachberatung	Defizitbeseitigung wegen fachlichem Ressourcenmangel; Veränderung notwendig	zusätzliche Fach- expertenressource; unmittelbare Einbindung in Machtstrukturen	Fachkompetenz (Experte, Autorität, Referenz- beispiele)	B: Qualität der Lösungsvorschläge/ Ratschläge K: Umsetzung	(Problemdefinition durch B;) Analyse und Lösungs- input; Veränderung mit und durch B
Prozessorient. Fachberatung	Defizitüberwindung; passende Veränderung	Fach- und Prozess- beratung; Verbesserungs- vorschläge und Umsetzungsbegleitung	Fachkompetenz/Prozess- kompetenz (Referenzbeispiele)	B: Qualität der inhaltlichen und prozessualen Lösungsvorschläge/ Ratschläge K: Anpassung/ Umsetzung	Analyse, Lösungs- und Vorgehensvorschläge; Veränderung aus Zusammentreffen B u. K
Organisations- entwicklung	Installation eines geplanten offenen Wandels (Evolution)	Installation eines permanenten Anpassungsprozesses an sich wandelnde interne und externe Umwelten	Prozesskompetenz/ Installationskompetenz (Anleitung zum selbständig werden)	B: Qualität der Installation des permanenten Wandels K: Umsetzung Aufrechterhaltung	an Widersprüchen / Widerständen arbeiten; Veränderung aus Zusammentreffen B und K
systematische Beratung	Schaffung der Möglichkeit zur Veränderung höherer Ordnung (Organisations- spielregeln)	Grenzziehung Beratersystem-Klienten- system; Interventionen als Anregungen von Außen; Sinn als Steuerungs- instanz	Prozesskompetenz; Schaffung von Optionen zum Wandel höherer (Organisations – spielregeln)	BS: Aufzeigen/ Erkennen/Bewerten/ von Widersprüchen/ Handlungsmustern; KS: Entscheidung für/gegen Veränderung	Interventionen und Hypothesenbildung; Veränderung ohne Beratersystem (Überprüfung erst im Alltag)

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Competency Framework

Appendix A from Istanbul (Updated 1 October 2003

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)

Towards a Common Global Framework for CMC®

To support a robust mechanism for the reciprocity of CMC standards between ICMCI member countries, the following agenda and principles are proposed for discussion and agreement by the ICMCI Professional Standards Committee.

1.0 Vision

“To have an international set of standards, relevant to the profession of management consultancy and its clients and, in particular, the ‘CMC®’ (Certified Management Consultant) seen internationally as a mark of consistency and excellence in the practise and standards of management consulting.”

2.0 Goals

To improve the consistency with which a CMC designation is granted by members of the ICMCI and the process for maintaining that consistency

To support global reciprocity of the CMC designation, recognising national differences.

To drive the continuing development of the ICMCI CMC Standards Framework and underlying principles and standards.

To support the ICMCI process of quality assurance against this CMC Standards Framework of the national CMC standards of member institutes.

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Competency Framework

3.0 Objectives for the ICMCI Professional Standards Committee

To establish and have approved an agreed route forward with specific deliverables for presentation and agreement at Istanbul 2003.

To identify and assess existing best practice models, standards and tools which meet these standards by end of 2003.

To identify, develop supporting best practice standards and models by mid 2004.

To be in a position to enhance reciprocity based on the above steps by the end of 2004.

4.0 Strategy

Phase 1: To table a draft ICMCI Standards Framework for discussion and overall agreement at the Istanbul Congress and finalisation by end of 2003.

Phase 2: To review / agree audit and assessment process for identification of existing best practice which meets the international CMC Standards Framework, evaluate existing tools and promote appropriately.

Phase 3: To identify gaps and prioritise development. For example Statement of Best Practice for CMC assessment tools, techniques and processes, common body of knowledge as a framework that can be used or modified for adoption by members of ICMCI.

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

CMC: Statement of Principles and Guidelines

- 1. The ICMCI and its member institutes and associations exist to promote standards and ethics in management consultancy.***
- 2. A principal expression of these standards is the CMC® qualification. This draws on a set of core standards for management consultants which define the role, are recognised internationally and can be applied globally facilitating reciprocity between member institutes and associations of ICMCI. CMC encourages continuous professional development by striving for high standards, rather than 'controlling' or 'constraining' individual consultants. It recognises the validity of national differences, and the continuing evolution of management consultancy practice.***
- 3. The role of the ICMCI Professional Standards Committee is one of guardian of the international CMC Standards Framework; and promulgator of best practice and standards. Rather than prescribing a definitive detailed model, at any one time the standard for CMC is captured as operating in the best audited models of member institutes, audited and mapped for equivalence. This list will change over time as new leading practice emerges. In this way, best practice can evolve without the need to develop a centralised ICMCI model i.e. the standard is set by a small number of equivalent audited models which are continuously evolving.***

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

4. The role of the quality assurance audit team is fundamental to the credibility and viability of an international CMC standard, and becomes one of constructive support and critical friend in developing national standards and identifying and sharing best practice. A member institute may either adopt an audited standard already developed by another country or propose their own which will require to be audited. In either case the actual implementation of the standard will be subject to audit.

5. All national CMC standards must include all the elements set out in the ICMCI CMC Standards Framework (attached). This framework sets out the core mandatory elements which describe a CMC and must be interpreted for relevance in each market. In exceptional cases, there may be a need for additional standards to cover specific national issues (for example legal or regulatory requirements.) In this case, one or more modules may be added by the member Institute. These modules will need to be assessed as met for CMCs transferring into the member country concerned.

6. The national standards must be supported by a process with a suitable range of robust assessment tools and techniques. The role of the ICMCI Professional Standards Committee is to identify, endorse and promote best practice processes, techniques and tools which can be made readily accessible by member institutes. Reciprocity needs to be facilitated by a statement of best practice (to be developed).

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

7. CMC is about increasing access to learning and continuing professional development. In this respect, the role of the ICMCI Professional Standards Committee is also about ensuring exchange of best practice in respect of learning providers. This could range from sharing course syllabuses which meet the CMC standards, to working with global learning providers and academic organisations.

8. In respect of all of the above, member Institutes should seek delivery via internet technologies as the preferred means to support global access and delivery.

9. Development will build on existing accepted principles across ICMCI regarding reciprocity, quality assurance and audited and approved standards.

ICMCI CMC Core Competency Framework

A Certified Management Consultant (CMC) is defined as a management consultant who meets the 'core competences' set out below.

The three components are:

1. values and behavioural skills
2. technical, consultancy and specialization skills
3. business acumen

ICMCI

Internation Council of Management Consulting Institutes

Major	Sub set	High level components
Values and behaviour	Beliefs	Values, ethics & professionalism
	Analytical skills	Observations & analysis Conceptualisation & problem solving
	Relationships	Complexity, change & diversity Communication & presentation Responsibility & accountability Influencing
	Personal development	Focus and time management Self Development
Technical competence	Specialization	Knowledge and skill
	Consulative	Client focus Project management Consulative prozess Knowledge Partnering and networking Tools and methodologies Risk and quality management

ICMCI

Internation Council of Management Consulting Institutes

Major	Sub set	High level components
Business Acumen	Consultant Business	Consultancy environment Commercial aspects of assignment
	Client Business	External awareness Business knowledge Understanding the client Client's project imperative

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Glossary of terms

High level components	Definition
Values, ethics & professionalism	Adheres to code of conduct and ethical guidelines demonstrates professional integrity, consistency, transparency, accountability, reliability
Observations & analysis	Recommendations are supported by objective facts and research
Conceptualisation & problem solving	Employs structured approaches to generate ideas, evaluate and select options.
Complexity, change & diversity	Understands complexity of operating environment and impact of selected course of actions on others
Communication & presentation	Uses a range of techniques and approaches to convey thoughts and ideas in a range of situations

ICMCI

Internation Council of Management Consulting Institutes

Glossary of terms

High level components	Definition
Responsibility & accoutability	Responsible for own actions, demonstrating resilience, drive and commitment to results
Influencing	Presents ideas convincingly to produce specific outcomes
Focus and time management	Delivers timely solutions, balancing priorities and managing time effectivly
Self development	Proven track record of self development and personal growth
Knowledge and skill	Recognised as an expert in own discipline, applying expertise in one or more industriy sectors

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Glossary of terms

High level components	Definition
Client focus (1)	Scopes client requirements, presenting clear comprehensive proposals
Project management	Manages client projects effectively-setting objectives, deadlines and budgets, using appropriate project management tools and methodologies and ensuring seamless withdrawal process
Consultative process	Uses a range of techniques, including facilitation, to deliver solutions of mutual benefit
Knowledge	Captures, shares and applies knowledge in a structured way, relevant to the engagement needs
Partnering and networking	Leverages network effectively to engage expertise of others, developing others as appropriate

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Glossary of terms

High level components	Definition
Tools and methodologies	Selects and uses an appropriate range of tools and methodologies
Risk and quality management	<p>Defines quality standards, ensuring quality of delivery and client satisfaction</p> <p>Defines risk criteria, identifying, mitigating and managing risks and outcomes</p>
Consultancy environment (2)	Understands the nature of the management consultancy market, competitors and capabilities
Commercial aspects of assignment	Demonstrates understanding of commercial aspects of project including scope, risk, terms and conditions and pricing
External awareness	Demonstrates understanding of political, economic, social, technological, legal and environmental factors (PESTLE) impacting on area of work

ICMCI

International Council of Management Consulting Institutes

Glossary of terms

High level components	Definition
Business knowledge	Understands business structures, processes, management and disciplines and impact on own area of work
Understanding a client	Has researched and understood client business operations and agenda
Client's project imperative (1)	Identifies and articulates project drivers, strategic fit and commercial benefits with client in respect of one or more individual projects