



AUSTRIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT

EMPLOYER BRANDING

SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN UND
BERATERROLLEN ZUR STEIGERUNG DER
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT VON
UNTERNEHMEN

SABINE WÖLBL

Masterarbeit

Systemische Interventionen und Beraterrollen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen

**Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration
an der Fachhochschule Burgenland
(Austrian Institute of Management)**

Dr. Sabine Wölbl

FH 1930016004

Betreuer/in: Dr. Ilse Ennsfellner
Einreichungsdatum: 10.07.2020

Abstract

Unternehmen möchten von bestehenden und zukünftigen MitarbeiterInnen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden, um dadurch die besten MitarbeiterInnen für sich gewinnen zu können. Diese Arbeit beleuchtet anhand eines Praxisbeispiels sowie aus der wissenschaftlichen Perspektive, welche systemischen Interventionen sich im Beratungsprozess zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bewähren und welche Beraterrollen bzw. Haltungen für den Einsatz dieser Interventionen förderlich sind.

Die beiden Teilforschungsfragen beantworten die Fragen, welche Vorteile und Nachteile die systemische Beratung gegenüber der Prozessberatung hat und welche Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität daraus abgeleitet werden können.

Ein wesentliches Erfolgspotenzial zeigt der Einsatz systemischer Interventionen in den unterschiedlichen Beraterrollen während des Beratungsprojekts. Als eine der wirksamsten systemischen Interventionen sieht die Autorin den Einsatz der systemischen Fragetechnik und die zu Beginn gesetzte Hypothesenbildung zur Anwendung der systemischen Schleife. Die Planung des Interventionsdesigns und der Einsatz von entsprechenden Fragen bewirken eine Veränderung des Kundensystems in Richtung Ideenentwicklung und Lösungsfindungen zur Erreichung des Beratungsziels. Das bedingt die Fähigkeit, den richtigen Zeitpunkt für Interventionen zu finden, diese wirksam einzusetzen und dabei so zu gestalten, dass neue Lösungsszenarien und Perspektiven im Kundensystem entstehen können.

Stichwörter:

systemische Interventionen, Beraterrollen, Arbeitgeberattraktivität, Interventionsdesign, systemische Beratung

Gender-Erklärung

Zum besseren Verständnis und zur leichteren Lesbarkeit gilt in diesem Text bei allen personenbezogenen Bezeichnungen die gewählte Form für beide Geschlechter.

In dieser Arbeit wurden Formulierungen verwendet, die sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht beinhalten. Wo es nicht anders möglich war, wurde dem Lesefluss zuliebe nur eine Form ausgeschrieben. Dabei wechseln sich das männliche und das weibliche Geschlecht jeweils ab. Bei allen Erläuterungen sind jedoch immer beide Vertreter, also die des weiblichen und die des männlichen Geschlechts, angesprochen.

Danke an

- ... Frau Dr. Ennsfellner für die professionelle und effiziente Unterstützung.
- ... Frau Lina Zehetner für den unkomplizierten Austausch im Rahmen des Lektorates.
- ... meinen Mann Kurt Gußner für das entgegengebrachte Verständnis, den IT-Support und die großartige Unterstützung in diesen turbulenten Zeiten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
1.1	Problemstellung.....	9
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen.....	10
1.3	Begriffsdefinitionen	11
1.3.1	Systemische Intervention.....	12
1.3.2	Beraterrollen.....	14
1.3.3	Arbeitgeberattraktivität.....	15
1.3.4	Systemische Beratung.....	16
1.3.5	Prozessberatung	17
2	Der Beratungsfall.....	19
2.1	Beschreibung des Unternehmens.....	19
2.2	Das Beratungsdesign	20
2.2.1	Projekt Audit berufundfamilie©	21
2.2.2	Erstkontakt und Auftragsklärung.....	24
2.2.3	Informationserhebung.....	28
2.2.4	Workshop-Phase.....	30
2.2.5	Abschlussphase	33
2.2.6	Evaluierungsphase.....	34
3	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen	36
3.1	Faktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen....	36
3.2	Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.....	43
4	Beraterrollen und systemische Interventionen	47
4.1	Systemische Beratung versus Prozessberatung.....	47
4.1.1	Methoden der systemischen Beratung	51
4.1.2	Erfolgsfaktoren systemischer Beratung	54
4.2	Systemische Interventionen.....	56
4.2.1	Übersicht systemische Interventionen	56
4.2.2	Systemische Interventionen nach Projektphasen	58

4.3 Beraterrollen.....	64
4.3.1 Übersicht Beraterrollen.....	64
4.3.2 Beraterrollen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	67
4.3.3 Wirkung und Zusammenhang von Interventionen und Beraterrollen	69
4.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen.....	70
5 Conclusio	74
5.1 Reflexion zum Beratungsfall	74
5.2 Reflexion zu den Forschungsfragen	76
5.3 Empfehlungen für die Praxis.....	78
5.3 Schlussfolgerungen	79
6 Literaturverzeichnis	80

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Interventionsbaum	13
Abb. 2: Phasen des Beratungsprojektes	20
Abb. 3: Handlungsfelder im Workshop	22
Abb. 4: Der Prozessablauf des Projektes Audit berufundfamilie®	25
Abb. 5: Projektumfeldanalyse	27
Abb. 6: Architekturdesign des gesamten Prozesses	28
Abb. 7: Staatliches Gütezeichen	34
Abb. 8: Wirkung Arbeitgeberattraktivität auf den Unternehmenserfolg ...	37
Abb. 9: Top 3 Kriterien zur Entscheidung für einen Arbeitgeber	39
Abb. 10: Faktoren zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität und Faktoren, die Arbeitgeberattraktivität verringern	40
Abb. 11: Formel zur Ableitung von Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten	43
Abb. 12: Modell der Beratungsqualität	45
Abb. 13: Unterschied zwischen Prozessberatung und systemischer Beratung	49
Abb. 14: Das Beratersystem	50
Abb. 15: Reflexionsschleife	51
Abb. 16: Systemische Beratung in fünf Schritten	53
Abb. 17: Die vier Dimensionen der Professionalität	55
Abb. 18: Checkliste Mit-Arbeit	55
Abb. 19: Interventionsarchitektur im Beratungssystem	57
Abb. 20: Direktive/nicht-direktive Beraterrollen	67

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Programmübersicht Strategieworkshop.....	30
Tab. 2: Design Auditworkshop.....	31
Tab. 3: Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	46
Tab. 4: Anwendungsfelder für Interventionen	63
Tab. 5: Übersicht systemischer Interventionen in Beratungsprojekten und deren Wirksamkeit auf die Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen	71
Tab. 6: Rollen und Beziehungsqualität in den einzelnen Projektphasen ...	72

1 Einleitung

Im nachfolgenden Kapitel wird die Problemstellung der vorliegenden Arbeit und die damit verbundene persönliche Motivation der Autorin beschrieben. Im Anschluss daran folgt die Zielsetzung und die daraus abgeleiteten Hauptforschungsfragen dieser Arbeit. Anschließend folgen die Begriffsdefinitionen zum einheitlichen Verständnis.

1.1 Problemstellung

„Versuchen Sie, die Crème de la Crème zu kriegen. Ein kleines Team von Top-Playern kann eine große Gruppe von zweit- oder drittklassigen Spielern erfolgreich ausspielen.“

Steve Jobs (seine Erfahrung bei der Personalrekrutierung bei Apple)

Die Ressource Mensch ist zentraler Faktor für den Erfolg von Arbeitgebern. Unternehmen interessieren sich daher verstärkt um ihre Reputation als attraktiver Arbeitgeber (Schoiswohl, 2016, S.1). Nie zuvor war es für Arbeitssuchende und -nehmende so einfach, Einblicke in die Art und Weise des Arbeitsalltages von Arbeitgebern zu erhalten (Trost, 2012, S.10). Sei es über Netzwerke wie Xing und LinkedIn, die es erlauben, mit Arbeitnehmern aus den unterschiedlichen Unternehmen in Kontakt zu treten oder über Arbeitgeberportale, wo die Einschätzung ehemaliger und aktueller MitarbeiterInnen nachgelesen werden kann. Vor der Corona-Pandemie zeigte sich am Arbeitsmarkt der bereits lang angekündigte Fachkräftemangel. Auch nach der Corona-Pandemie wird die Suche nach den richtigen und passenden MitarbeiterInnen in Unternehmen wieder wichtig. Vorausschauende Unternehmen begegnen diesen Veränderungen, indem sie sich verstärkt als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und positionieren.

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, um bestehende MitarbeiterInnen verstärkt an das Unternehmen zu

binden und um von qualifizierten potenziellen MitarbeiterInnen wahrgenommen zu werden. Nicht mehr nur BewerberInnen geben Auskunft über ihre Flexibilität, sondern auch Unternehmen selber müssen in Zukunft zeigen, wie flexibel sie auf die Bedürfnisse ihrer Angestellten eingehen.

Durch die Beratertätigkeit im Bereich Personalmanagement und als lizenzierte Beraterin für das Audit berufundfamilie® liegt das Interesse der Autorin dieser Arbeit insbesondere auf der Verbesserung der Beratungsinterventionen. Ein besonderer Fokus liegt dabei in der Untersuchung der Bedeutung und Relevanz systemischer Interventionen und deren Wirkung sowie der Einsatz unterschiedlicher Beraterrollen in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen.

In der Literatur finden sich viele Forschungsergebnisse in Richtung Employer Branding (Maywald, 2019; Klimkiewicz & Oltra, 2017). Hier liegt das Augenmerk auf das externe Bild und Image des Arbeitgebers aus der Sicht zukünftiger und potenzieller MitarbeiterInnen. Zahlreiche Studien zeigen hier auf, auf welche Kriterien Stellensuchende besonders Wert legen (Lohaus, Rietz, & Haase, 2013, S.14). Es gibt dagegen wenig Literatur und Studien, die auf die Darstellung der Arbeitgeberattraktivität für bestehende MitarbeiterInnen hinweisen. (Bruhn, Batt & Flückinger, 2013). Diese Forschungslücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Eignung unterschiedlicher systemischer Interventionen und die Bedeutung der Beraterrollen in Beratungsprojekten mit dem Ziel der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen.

Die Hauptforschungsfrage leitet sich wie folgt daraus ab:

Welche systemischen Interventionen und Beraterrollen sind in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen geeignet?

Neben der Hauptforschungsfrage gilt es, folgende Teilforschungsfragen zu beantworten:

Teilforschungsfrage 1:

Welche Vorteile und Nachteile hat die systemische Beratung gegenüber der Prozessberatung?

Teilforschungsfrage 2:

Welche Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung können in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität daraus abgeleitet werden?

Das Ziel der Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfragen sowie einen Beitrag zum Verständnis der Beraterrollen in der Anwendung von systemischen Interventionen in Beratungsprojekten zum Thema Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu leisten.

1.3 Begriffsdefinitionen

Für ein grundlegendes Verständnis der in dieser Masterarbeit verwendeten relevanten Begriffe werden diese nachfolgend klar definiert:

- Systemische Intervention
- Beraterrollen
- Arbeitgeberattraktivität
- Systemische Beratung
- Prozessberatung

1.3.1 Systemische Intervention

Der Begriff Intervention ist vom lateinischen Wort „intervenire“ abgeleitet, und kann übersetzt werden mit dazwischentreten, eingreifen oder sich einschalten. Generell wird unter Intervention eine gezielte Veränderung eines Zustandes durch ein überlegenes intervenierendes Subjekt auf ein unterlegenes interveniertes Objekt verstanden. Die Intervention findet dabei in der Gegenwart statt und soll einen verbesserten Zustand für das Objekt in der Zukunft herbeiführen (Steinkellner, 2005, S.183). Interventionen sind damit bewusste und zielgerichtete Einwirkungen auf ein System. Sie können sowohl vom System von innen als Eigenintervention durchgeführt werden, sie können aber auch von außen, von einem externen Intervenierenden mit Blick auf ein anderes System vorgenommen werden. Interventionen sind möglich, aber ihre Erfolge sind ungewiss. Die Eigendynamik des Systems kann Richtung und Wirkungen einer Intervention abschwächen, leerlaufen lassen oder gar ins Gegenteil verkehren (Willke, 2013, S.V).

Soziale Systeme sind im herkömmlichen Sinn nicht steuerbar. BeraterInnen können jedoch zur Rahmen- und Kontextsteuerung in sozialen Systemen anregen (Schlippe & Schweitzer, 2017, S.8). Dabei werden Beratungsinterventionen in unterschiedlichen Beraterrollen gesetzt (Lippitt & Lippitt, 2015, S.79). Eine systemische Intervention in der Organisationsberatung bedeutet eine zielgerichtete beratende Kommunikation, die eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner erzielt (Königswieser & Exner, 2019, S.17). Durch Interventionen sollen Impulse für eine Weiterentwicklung des Kundensystems gegeben werden. Dabei sollen Freiräume für Handlungsalternativen aufgezeigt sowie Strategien und Entscheidungen vergrößert werden (Königswieser & Exner, 2019, S.3).

Eine erste Übersicht unterschiedlicher systemischer Interventionsformen kann in Form eines Interventionsbaumes nach Königswieser & Exner (2019) gut dargestellt werden. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über bestehende analoge und digitale Interventionsformen.

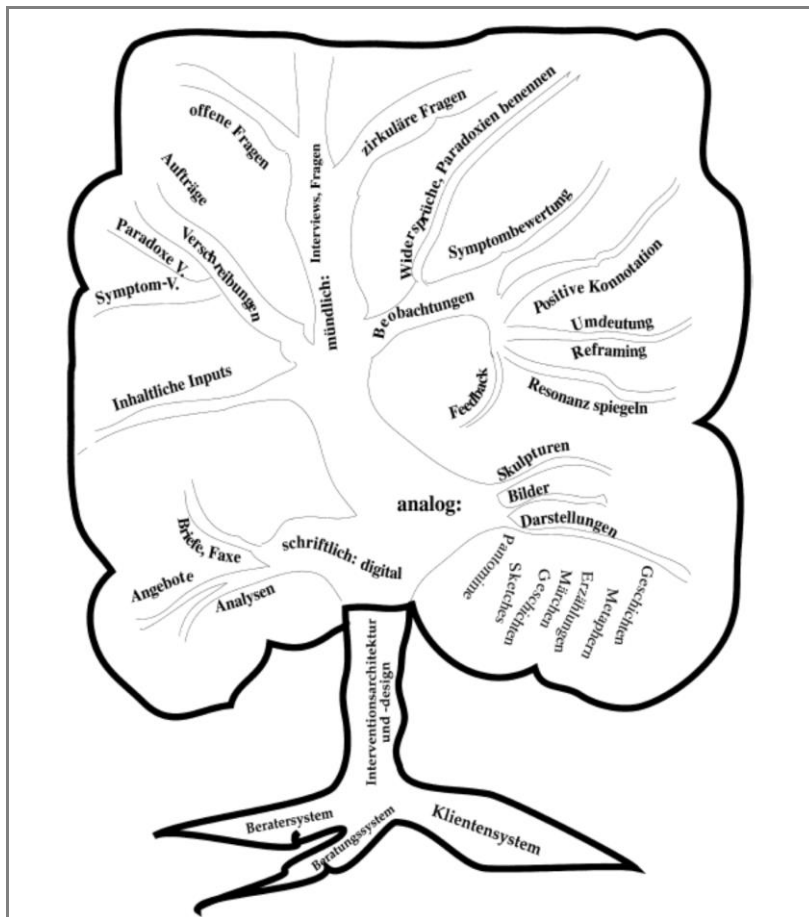


Abb. 1: Interventionsbaum (Quelle: Königswieser & Exner, 2019, S.36)

Das Thema systemische Interventionen wird unter Kapitel 4.2.1 im Detail untersucht, um die zweite Teilforschungsfrage beantworten zu können. Unter systemischer Intervention versteht die Autorin in dieser Arbeit eine gezielte Maßnahme, die auf eine Verhaltensänderung im Beratungssystem abzielt. Der Einsatz spezifischer systemischer Interventionen kann auch als Methodenkomplex für Veränderungen im Beratungssystem gesehen werden. In diesem Zusammenhang kann eine Vielzahl von Methoden und Interventionsformen eingesetzt werden.

1.3.2 Beraterrollen

Unter Rolle kann die Summe der Erwartungen verstanden werden, die an den Inhaber bzw. die Inhaberin einer Position gerichtet wird. Eine bestimmte Rolle ist daher nicht mit einer konkreten Person gleichzusetzen, sondern ergibt sich aus den Erwartungen, die andere Positionen an diese Rolle richten (Patzak & Rattay, 2014, S.144f.). Die Aufgabe von BeraterInnen ist es, Einzelpersonen oder sozialen Systemen bei der Lösung von Problemstellungen zu helfen. Dabei müssen BeraterInnen unterschiedliche Rollen ausüben können. Diese Rollen müssen den jeweiligen Gegebenheiten auf Seiten des Kundensystems, der Situation des Projektes und dem Wesen, Wissen und Können der Beraterin entsprechen (Lippitt & Lippitt, 2015, S.79f.).

Mit der Beraterrolle werden personenunabhängige Erwartungen und Handlungen bezogen auf Funktion und Prozessgestaltung einer Beratung festgelegt. Da eine Beraterrolle nicht immer eindeutig abgegrenzt werden und auch verknüpft zum Einsatz kommen kann, ist eine exakte Festlegung im Zuge der Auftragsklärung wichtig. Das Berufsbild der Unternehmensberatung vom Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (2017, S.6) bezeichnet die möglichen Mischformen der unterschiedlichen Rollen als generalistische BeraterIn, FachberaterIn, UmsetzungsunterstützerIn, GutachterIn, ModeratorIn, systemische BeraterIn, Coach, MediatorIn, WirtschaftstrainerIn und InterimsmanagerIn. Eine vom Fachverband Unternehmensberatung und IT in Auftrag gegebene Untersuchung der Wirtschaftskammer Österreich, „UBIT-Radar“, nennt als Ergebnis der unterschiedlichen Rollen noch ImplementiererIn, KonzeptionistIn und TrainerIn (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.24ff.). Als weitere informelle Rollen können noch genannt werden: die Irritierende, MentorIn und die UmsetzerIn (Lippold, 2016, S.25ff.).

Die Beraterrolle wird für diese Arbeit von der Autorin wie folgt definiert: Mit der Auswahl und Definition der Beraterrolle werden personenunabhängige

Erwartungen und Handlungen bezogen auf Funktion und Prozessgestaltung der jeweiligen Beratungssituation festgelegt. In dieser Arbeit werden die unterschiedlichen Beraterrollen in den einzelnen Beratungsphasen noch genauer betrachtet.

1.3.3 Arbeitgeberattraktivität

Im Gegensatz zum Image eines Arbeitgebers, das die Vorstellung potenzieller Mitarbeiter widerspiegelt, die sie vom Unternehmen haben (Maxwell & Knox, 2009, S.902), zeigt sich die Arbeitgeberattraktivität in der Wirkung des Unternehmens auf die aktuell beschäftigten MitarbeiterInnen (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003, S.988). Unter dem Begriff Arbeitgeberattraktivität lassen sich daher all jene Bemühungen und Aktivitäten zusammenfassen, die ein Unternehmen realisiert, um seinen gegenwärtigen und auch zukünftigen MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass es ein attraktiver und wünschenswerter Arbeitsplatz ist. Die wahrgenommene Attraktivität umfasst im Modell von Berthon, Ewing, & Hah (2005, S.154) fünf Faktoren: Interessanzwert, Sozialitätswert, Entwicklungswert, Anwendungswert und wirtschaftlicher Wert. An erster Stelle steht dabei der Begriff „Freundliches Arbeitsklima“ mit Zustimmung von 57%, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ mit 48% und Arbeitsplatzsicherheit mit 42% an dritter Stelle (Gessler & Radel, 2014, S.357).

Die Entwicklung einer guten Arbeitgeberpositionierung basiert auf Identität, Werten, Kultur und Zielen des Unternehmens. Eine gute Arbeitgeberpositionierung ist damit auch ein zukunftsorientiertes Führungsinstrument, verbunden mit dem Bekenntnis des Managements, die angestrebte Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auch faktisch in Prozessen, Strukturen, Arbeitgeberverhalten und -angeboten umzusetzen (Lippold, 2016, S.438f.). Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber funktioniert umso besser, je mehr das nach außen hin kommunizierte Bild mit der Unternehmensrealität übereinstimmt. Glaubwürdigkeit ist

Voraussetzung für nachhaltige Arbeitgeberattraktivität (Lippold, 2016, S.439).

1.3.4 Systemische Beratung

Der Begriff „systemisch“ leitet sich vom griechischen Wort „to systema“ ab und bedeutet ursprünglich „das aus mehreren Teilen zusammengesetzte und gegliederte Ganze“ (Nestmann, Engel, & Sickendiek, 2014, S.655). Unter systemischer Beratung kann daher eine ganzheitliche Beratung verstanden werden. Die systemische Organisationsberatung entstand in den 1980er Jahren und beruht auf der konstruktivistisch-systemtheoretischen Erkenntnis- und Organisationstheorie (Luhmann, 2002, S.58). Ein Grundelement der systemischen Beratung ist das Verständnis der Organisation als soziales und fortlaufendes System.

Organisationen sind autopoietische Systeme, dh lebende, dynamische Gebilde, die sich ständig selbst reproduzieren (Krumpholz & Weiß, o.J., S.7). Im Vordergrund stehen nicht Personen oder Gruppen wie in der Organisationsentwicklung oder Strukturen und Kosten wie in der Betriebswirtschaft, sondern der fortlaufende Prozess der Entscheidungen in Organisationen (Krumpholz & Weiß, o.J., S.7). Die Kunst der Veränderungsarbeit und somit des Intervenierens ins Organisationssystem besteht darin, sich in diesen Prozess so einzubringen, dass Veränderungsimpulse aufgenommen und Wirkung erzielt werden kann. Die Wirkung von Interventionen in Organisationen kann sich in Akzeptanz oder Ablehnung äußern.

Die systemische Beratung wird in Form eines eigenen Beratungsprojekts geplant. Dabei steht die Organisation im Fokus und bietet einen ganzheitlichen Zugang zur Stärkung des Unternehmens (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.19). Systemische Beratungsansätze haben die Merkmale systemischer Interventionen und wenden diese auch an. Diese Interventionen werden anlassbezogen und punktuell im Projekt

eingesetzt. In der Analyse und Rückspiegelung von Interaktionen ist die systemische Beratung bedeutsam. Jede Position und jede Funktion innerhalb eines zu definierenden Systems wirken (Fléing, 2013, S.13). Der Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (2017, S.8) verwendet den Begriff systemische Beratung, wenn sich die Beratung auf den Prozess statt auf die fachliche Lösung bezieht.

In der vorliegenden Arbeit verwendet die Autorin den Begriff der systemischen Beratung im Hinblick auf die Vernetztheit aller Handlungen, dem Beobachten und daraus abgeleitet der Unterstützung bei der „Ingangsetzung hilfreicher Prozesse im Sinne der Perspektivenerweiterung bzw. der Erweiterung des Möglichkeitsraumes“ (Krumpholz & Weiß, o.J., S.9).

1.3.5 Prozessberatung

In der Prozessberatung stehen der Prozess der Problemlösung sowie die Steuerung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen im Vordergrund (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.15; Königswieser & Hillebrand, 2017, S.119). Die inhaltliche Lösung wird vom Kunden selbst entwickelt und implementiert. Die Beraterin übernimmt hier hauptsächlich die Moderatorenfunktion und bringt Methoden und Denkweisen in den Prozess ein. Ziel ist die Transferfunktion zur selbständigen Findung von Problemlösungen (Bamberger & Wrona, 2012, S.16ff.). Der Kunde ist Co-Designer und in die Entwicklung und Umsetzung der Beratungsleistung maßgeblich involviert. Die Beraterin fungiert bei dieser Beratung als Entwicklerin, Begleiterin und Befähigerin zur Entwicklung von Strategien oder Ideen zur Problemlösung und zur Verbesserung der Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen und deren Umwelten. „Prozessberatungen stellen den Problemlösungsprozess an sich in den Vordergrund“ (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.15, S 42). Das Ziel der Beratung ist die Erarbeitung von Lösungen im Team.

Der in dieser Arbeit verwendete Begriff Prozessberatung wird im Sinne von Königswieser, Burmeister & Keil (2012, S.24ff.) als systemische Prozessberatung verwendet. Die Beraterin gibt keine Lösungen vor, sondern unterstützt die Kunden bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit.

2 Der Beratungsfall

Nachstehend wird der im Rahmen dieser Masterarbeit begleitete Beratungsfall im Detail geschildert. Zu Beginn erfolgen eine kurze Beschreibung des Unternehmens sowie die Hintergründe und einzelnen Schritte, die zum Auftrag geführt haben. Danach wird auf das Beratungsdesign, die Architektur und das Setting des Projekts eingegangen. Ein besonderes Augenmerk liegt in der Klärung der Rolle der Beraterin sowie die gewählten Interventionen während der Workshops im Beratungsprojekt.

2.1 Beschreibung des Unternehmens

Der Kunde, das Unternehmen Raml und Partner Steuerberatung GmbH, ist eine innovative Steuerberatungskanzlei, die von Mag. Markus Raml im Jahr 2009 gegründet wurde. Das Unternehmen bietet seinen Kunden und Mandanten Fachkompetenz zu Themen wie Steuer-, Rechts- und Sozialversicherungsfragen. Das aus 36 Personen bestehende Team steht für Verlässlichkeit, Sicherheit, Know-how und Kompetenz. Das Unternehmen wurde zum dritten Mal in Folge zum Steuerberater des Jahres in den Kategorien Klein- und Mittelbetriebe, freie Berufe österreichweit und Allrounder Oberösterreichs gewählt. Das Portfolio besteht aus der Durchführung vereinbarter Dienstleistungen wie Erstellung der Monatsabschlüsse im Bereich Buchhaltung und Lohnverrechnung für die Kunden, Erstellung von Jahresabschlüssen und Steuererklärungen sowie die damit zusammenhängende Beratung in steuerrechtlichen Fragen für Unternehmen.

Die wichtigste Kundengruppe besteht aus Klein- und Mittelbetrieben (KMU mit bis zu 250 MA) in Oberösterreich. Der Branchenschwerpunkt ist gemischt. Eine zweite wichtige Gruppe besteht in der Betreuung von Jungunternehmern. Neue Kontakte werden bei den zahlreichen Veranstaltungen durch das hohe Engagement des Firmengründers geknüpft. Eine weitere Kundengruppe sind Gesundheitsberufe wie Ärzte, Psychologen, Psychotherapeuten, Apotheken, Masseur, Physio-/Ergotherapeuten und Logopäden. Hier werden

maßgeschneiderte Betreuungspakete im steuerlichen und administrativen Bereich angeboten.

2.2 Das Beratungsdesign

In diesem Abschnitt wird das Beratungsdesign des kompletten Beratungsprozesses beschrieben. Um eine klare Gliederung zu erhalten, wird das Design in die einzelnen Phasen, wie in Abbildung 2 dargestellt, unterteilt:

Phase 1: Erstkontakt und Auftragsklärung

Phase 2: Informationserhebung

Phase 3: Workshopphase

Phase 4: Abschlussphase

Phase 5: Evaluierungsphase



Abb. 2: Phasen des Beratungsdesigns (Quelle: eigene Darstellung)

Das hier nachfolgend beschriebene Fallbeispiel Audit berufundfamilie® ist ein Personalmanagement-Instrument des Bundesministeriums für Arbeit, Familie und Jugend mit dem Ziel, eine familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen nachhaltig zu implementieren und umzusetzen. Es ermittelt Potenziale und bietet spezifische Lösungen zur Umsetzung für Unternehmen. Durch das Einfügen einer familienfreundlichen Ausrichtung in die Gesamtstrategie erhöht das Unternehmen seine Arbeitgeberattraktivität für bestehende

und zukünftige MitarbeiterInnen und steigert so langfristig auch seine Wettbewerbsfähigkeit.

2.2.1 Projekt Audit berufundfamilie©

Der Begriff Audit stammt vom lateinischen Begriff „audire“ und bedeutet „hören“. Im Mittelpunkt des Projekts steht das Hören der Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen von Unternehmen und MitarbeiterInnen. Dieses Audit ist die adaptierte Weiterentwicklung des Auditierungsverfahrens zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das von der gemeinnützigen HERTIE-Stiftung in Deutschland entwickelt wurde. Ein umfangreicher Kriterienkatalog, der in zehn unterschiedliche Handlungsfelder unterteilt ist, unterstützt Unternehmen dabei, ihre Familienfreundlichkeit kontinuierlich zu erweitern und zu adaptieren. Dabei werden Maßnahmen evaluiert und weiterentwickelt. Das Audit ist damit ein „Prüfprozess“ der gesamten Unternehmenskultur in Bezug auf familienfreundliche und betriebswirtschaftlich sinnvolle Lösungen (Familie & Beruf Management GmbH, 2019, S.172). Zu Beginn des Auditprozesses erfolgen eine Datenanalyse, die zeitliche Ablaufplanung der Vorgehensweise sowie die Planung des Strategieworkshops zur Definition der strategischen Zielsetzungen für das Projekt. Im Anschluss daran werden von einer repräsentativen Projektgruppe, bestehend aus unterschiedlichen Personengruppen des Unternehmens, im Auditworkshop konkrete Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern und den zwei Pflichthandlungsfeldern entwickelt.

Die zehn Handlungsfelder des Audits beschreiben detailliert aktuelle und zukünftige Angebote und Möglichkeiten des Unternehmens, um als attraktiver Arbeitgeber mit dem Grundzertifikat vom Bundesministerium ausgezeichnet zu werden. Diese werden in Abbildung 3 dargestellt.

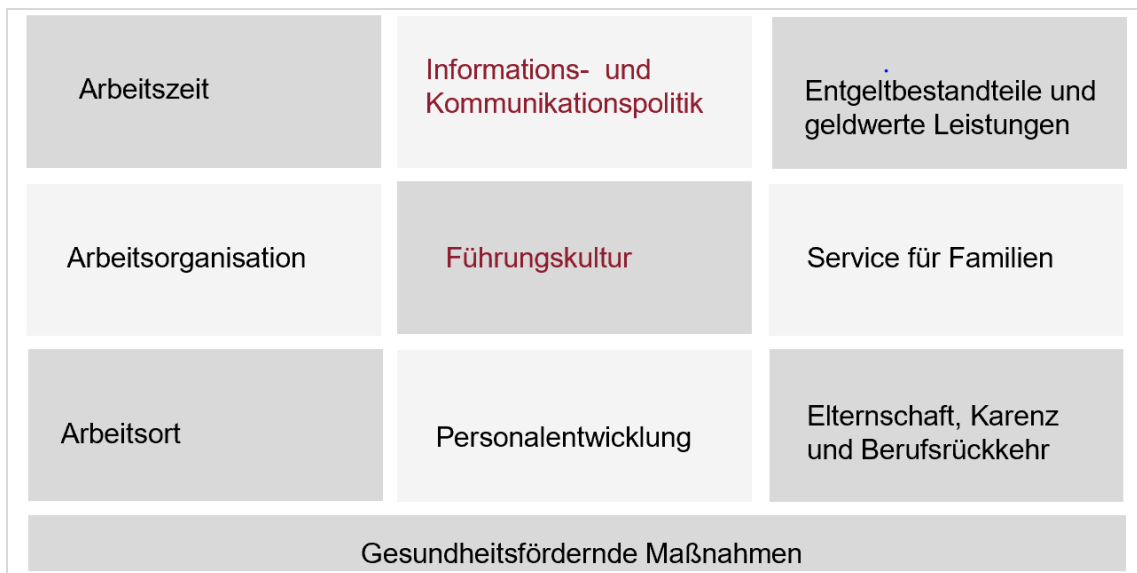


Abb. 3: Handlungsfelder im Workshop, inkl. zwei hervorgehobener Pflichthandlungsfelder (Quelle: eigene Darstellung)

Im Handlungsfeld der **Arbeitszeit** werden alle Maßnahmen des Unternehmens dokumentiert und bewertet, die die bestehenden Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung familienfreundlich unterstützen. Dabei geht es um die Möglichkeit der Flexibilisierung der täglichen wöchentlichen und monatlichen Arbeitszeit. Das Handlungsfeld der **Arbeitsorganisation** beschreibt die flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen. Selbstorganisierte Teams und multifunktionaler Personaleinsatz bewirken durch effiziente Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte individuelle Möglichkeiten, Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Von flexiblen Arbeitsorten profitieren Unternehmen und ArbeitnehmerInnen. Die Informationstechnologie macht es mittlerweile einfach und möglich, dass die Arbeit nicht mehr nur im Büro, sondern teilweise auch von zu Hause aus erledigt werden kann. Aufgrund der Corona-Krise erfolgte zusätzlich ein Digitalisierungs- und Kompetenzschub aller Beteiligten durch Trainings on the Job. Im Handlungsfeld **Informations- und Kommunikationspolitik** geht es um die Bekanntmachung und Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen nach innen und außen. Dies zeigt Auswirkungen auf KundInnen und Lieferanten sowie auf aktuelle und zukünftige MitarbeiterInnen und setzt dabei positive Signale. Der Einsatz von Medien der internen sowie externen Unternehmenskommunikation ist ein weiterer Imagegewinn für das Unternehmen. Dieses Feld ist ein Pflichthandlungsfeld, in dem im Rahmen des Beratungsprozesses Maßnahmen für eine bessere

Vereinbarkeit von Beruf und Familie abgeleitet und beschlossen werden müssen. Ebenso das Handlungsfeld der **Führungskultur**. Hier hängt die Wirksamkeit und Rentabilität familienfreundlicher Maßnahmen davon ab, inwieweit sie auch von den Führungskräften im Berufsalltag konkret im Unternehmen unterstützt werden.

Im Handlungsfeld **Personalentwicklung** geht es um den Qualifikationsausbau und -erhalt der MitarbeiterInnen, der für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erfolgsentscheidend ist. Vor allem die sogenannten Schlüsselqualifikationen wie Team-, Entscheidungs-, Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeit spielen eine immer wichtigere Rolle. Im Handlungsfeld **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen** werden die angebotenen „Benefits“ als Teil des Entgelts aufgezählt. Die Ausrichtung dieser Leistungen auf die Anforderungen von Familien ist manchmal nur mit einem geringen Aufwand für das Unternehmen verbunden, kann aber einen entscheidenden Beitrag als Anerkennung der besonderen Familiensituation der MitarbeiterInnen leisten. Je nach Größe und Branche des Unternehmens bieten sich im Handlungsfeld **Service für Familien** vielfältige Serviceleistungen an, die familiär bedingte Arbeitsunterbrechungen oder Wiedereinarbeitungszeiten reduzieren. Hier werden alle Initiativen des Unternehmens erfasst, die die Familienarbeit leichter und damit die Berufstätigkeit effektiver machen können.

Im Handlungsfeld **Elternschaft, Karenz und Berufsrückkehr** bzw. Wiedereinstieg werden alle Maßnahmen aufgezeigt, die das Kontakthalten mit MitarbeiterInnen während der Elternkarenz fördern und erleichtern. Im Handlungsfeld **gesundheitsfördernde Maßnahmen** werden innovative Möglichkeiten zur Motivation aller MitarbeiterInnen für eine bewusste und gesunde Lebensweise entwickelt.

In den beiden Pflichthandlungsfeldern Informations- und Kommunikationspolitik sowie Führungskultur müssen Maßnahmen gesetzt werden. Aus den weiteren acht Handlungsfeldern müssen wahlweise zumindest in einem Handlungsfeld Maßnahmen abgeleitet werden.

Die im Workshop erarbeiteten Maßnahmen werden in Form einer verbindlichen Zielvereinbarung der Geschäftsleitung präsentiert und von dieser unterzeichnet. Damit verpflichtet sich das Unternehmen, diese vereinbarten Maßnahmen innerhalb von drei Jahren umzusetzen.

Am Ende dieses Prozesses erfolgt eine Begutachtung durch eine externe Zertifizierungsstelle. Nach deren positivem Abschluss wird das Unternehmen mit dem Gütezeichen in Form des Grundzertifikats, gültig für drei Jahre, vom jeweiligen Bundesministerium ausgezeichnet. Nach Ablauf der drei Jahre ist eine Reauditierung zur Zertifikatsauszeichnung bzw. eine Schlussauditierung möglich. Dadurch können sich Unternehmen im Wettbewerb für ausgezeichnete Fachkräfte sehr gut vom Mitbewerb abheben.

2.2.2 Erstkontakt und Auftragsklärung

Zum Zeitpunkt des Erstgesprächs und der Auftragsklärung zu diesem Beratungsprojekt gab es bereits eine bestehende Kundenbeziehung. Der Erstkontakt mit dem Unternehmen und den beiden Geschäftsführern erfolgte im Rahmen eines Projekts zum Thema Wissensmanagement ein Jahr davor. Dabei wurde eine Wissensbilanz im Unternehmen implementiert. Als Ergebnis dieses Projekts wurden mehrere Maßnahmen abgeleitet. Eine davon war das Ziel, dass sich mehr MitarbeiterInnen im Unternehmen bewerben sollten. Unmittelbarer Anlass für das Beratungsvorhaben war das Wachstum des Unternehmens und die Suche nach gut qualifizierten MitarbeiterInnen, die zum bestehenden Unternehmensteam passen sollten. Dafür wollte sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Da die Beraterin bereits seit über zehn Jahren als lizenzierte Beraterin das Projekt Audit berufundfamilie® des Bundesministeriums in zahlreichen Unternehmen umgesetzt hat, bot sich diese Beratungsmethode zur Umsetzung im Unternehmen an.

Im Rahmen der Auftragsklärung führte die Beraterin Gespräche mit den beiden Geschäftsführern. Aus den Erkenntnissen dieser Gespräche sowie der bereits erfolgten Erstberatung leitete die Beraterin bereits einige Hypothesen ab, wobei sich folgende Hypothese als wegweisend herauskristallisierte: Eine nachhaltige Verankerung der Familienfreundlichkeit und der damit einhergehenden Auszeichnung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ist nur dann gegeben, wenn die Familienfreundlichkeit Teil der Unternehmenskultur wird.

Die Beraterin informierte über den festgelegten Prozessablauf des Audits und der einzelnen vorgegebenen Beratungsschritte. Diese werden in der nachfolgenden Grafik, Abbildung 4, im Detail dargestellt.



Abb. 4: Der Prozessablauf des Projektes Audit berufundfamilie®
(Quelle: Rieder, Mertinz, & Wenzl, 2014, S. 225)

Es wurde von der Beraterin darauf hingewiesen, dass sämtliche Schritte am Ende des Beratungsprozesses von einer externen Begutachtungsstelle überprüft und begutachtet werden. Dies gewährleistet eine einheitliche Vorgehensweise aller BeraterInnen beim Prozess der Auditierung sowie eine Vergleichbarkeit von Kennzahlen der teilnehmenden Unternehmen. Diese

können wiederum als Benchmark für weiterführende Projekte eingesetzt werden.

Da im Rahmen dieses Projekts ein Mindestbetrag für die Projektbegleitung vorgegeben ist, und auch die Förderhöhe des Bundesministeriums für Unternehmen ab fünf MitarbeiterInnen in Höhe von EUR 5.000 bereits vorab transparent vorgegeben wurde, wurde das Angebot entsprechend aufbereitet und den beiden Geschäftsführern präsentiert. Das Ziel des Projekts war klar definiert: Im Rahmen des Prozesses sollten Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den einzelnen Handlungsfeldern abgeleitet werden. Ein zweites Ziel war die Auszeichnung als familienfreundlicher Arbeitgeber durch das Bundesministerium nach erfolgreicher Begutachtung durch eine externe Zertifizierungsstelle.

Als Beratungsmethode wurde auf die vorgegebenen Prozessschritte des Audits berufundfamilie[®] eingegangen. Zur Vorbereitung und besseren Übersicht für den Auftraggeber wurden ein bereits vorbereiteter Musterzeitablauf und das Architekturdesign als Fallbeispiel vorbereitet und als mögliche Vorgangsweise präsentiert.

Mithilfe lösungsorientierter systemischer Fragestellungen wurde bei der Auftragsklärung von der Beraterin auf die tatsächlichen Wünsche der Geschäftsführer eingegangen, um die Hintergründe des Beratungsauftrags, die Zielsetzung und den Umfang des Beratungsprojekts besser einschätzen zu können. Es wurde klar dargelegt, dass die MitarbeiterInnen entsprechend dem Prozess ihre Lösungen, Wünsche und Anforderungen an einen familienfreundlichen Arbeitsplatz klar eigenverantwortlich erarbeiten sollten. Der Geschäftsführer Mag. Markus Raml ist selbst Vater von drei Töchtern und legt Wert auf eine gute Vereinbarkeit und Balance von Familie und Beruf. In diesem Fall gab es seitens des Auftraggebers keine Einschränkungen im Hinblick auf die zu erarbeitenden Maßnahmen. Im Gegenteil, es wurde dezidiert darauf hingewiesen, die tatsächlichen Wünsche der MitarbeiterInnen in Bezug auf die

zehn Handlungsfelder, wie zB Arbeitsabläufe, Weiterbildung und gesundheitsorientierte Angebote im Auditworkshop klar zu erarbeiten.

Nach Unterzeichnung der Auftragsbestätigung erfolgte die Fördereinreichung bei der Familie & Beruf Management GmbH, die im Namen des Bundesministeriums die Förderabwicklung dieser Projekte übernimmt. Nach schriftlicher Zusage innerhalb von zehn Tagen konnte mit der Planung und Umsetzung des Projektes begonnen werden.

Für einen besseren Überblick des Beratungssystems inklusive Kundensystem und Beratersystem wurde von der Beraterin eine Projektumfeldanalyse erstellt. Diese zeigt in Abbildung 5 alle betroffenen Interessensgruppen im Projekt.

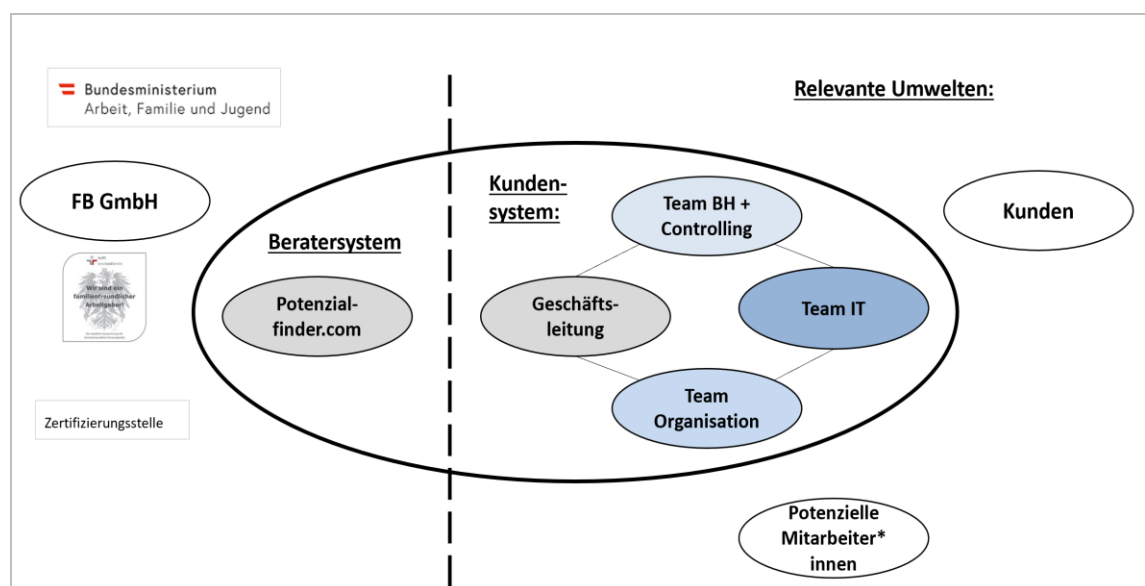


Abb. 5: Projektumfeldanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

In dieser Abbildung ist auch das Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend als Zertifikatsgeber mit eingebunden. Ebenso die Familie & Beruf Management GmbH als Abwicklungsorganisation des Bundesministeriums sowie die externe Zertifizierungsstelle, die den gesamten Prozess am Ende der Beratung auf deren Ordnungsmäßigkeit hin begutachtet.

2.2.3 Informationserhebung

Als Auditbeauftragter und Ansprechpartner für die Familie & Beruf Management GmbH wurde der Geschäftsführer Herr Mag. Markus Raml genannt. Er wird dadurch auch persönlich zu interessanten Veranstaltungen zu Themen der Förderung der Arbeitgeberattraktivität eingeladen und profitiert vom Wissensaustausch des Netzwerks zertifizierter Unternehmen in Österreich.

In dieser Phase wurde zusammen mit dem Unternehmen anhand des vorgegebenen Audit-Prozessablaufs der Familie & Beruf Management GmbH der Zeitplan zur Umsetzung des Projektes erarbeitet. Dabei wurden drei Termine vorab fixiert, in die bereits die beiden Workshops sowie der Begutachtungstermin zur Umsetzung innerhalb von sechs Monaten eingeplant wurden.

Das Architekturdesign des gesamten Prozesses kann wie folgt in Abbildung 6 dargestellt werden:

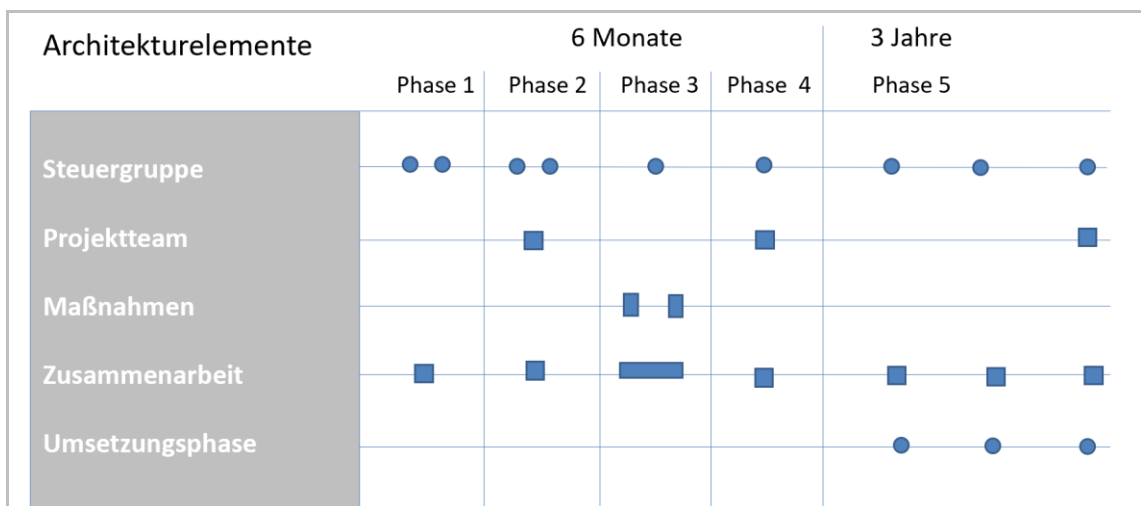


Abb. 6: Architekturdesign des gesamten Prozesses (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser & Exner, 2019, S.58)

Die Phasen eins bis vier müssen innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen sein. Die Phase fünf beinhaltet den Umsetzungsprozess und dauert drei Jahre. Gleichzeitig beginnt in der Phase 2 die Informationserhebung zu den personalwirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens. Mithilfe eines online-

Kriterienkatalogs werden zahlreiche Fragen zur Erhebung des IST-Zustands beantwortet. Diese Ergebnisse werden am Ende des Auditprozesses nach drei Jahren den tatsächlich erreichten Kennzahlen gegenübergestellt.

Hier benötigte die Beraterin die Mithilfe einer erweiterten Steuergruppe. Bei der Erhebung der Personalkennzahlen wurde die Buchhaltungsabteilung des Unternehmens mit eingebunden. Bei der Erhebung der IST-Kennzahlen wurde zusammen mit der Assistentin des Geschäftsführers der online-Kriterienkatalog mit allen wichtigen Informationen befüllt. Hier ist im Sinne der Prozessvorgaben der Familie & Beruf Management GmbH ein vorgegebener Fragebogen im online-Datenbanksystem auszufüllen.

Die Rolle der Beraterin war es in dieser Phase, die wichtigsten Kennzahlen zu erheben und entsprechend im System einzutragen. In Form von Metaphern, Storytelling und mithilfe von Fallbeispielen wurden die einzelnen Fragen in mögliche Anwendungsbereiche des Unternehmens eingebunden und entsprechend der IST-Situation direkt in die Datenbank eingefügt. Dies ergab ein umfassendes Bild des Ist-Status des Unternehmens. Gleichzeitig erfolgt damit ein Soll-Bild für die nächsten drei Jahre, wo sich das Unternehmen hin entwickeln möchte.

Entsprechend der entwickelten Arbeitshypothesen erfolgte durch die Beraterin die Planung des Strategie- sowie des Auditworkshops mit den TeilnehmerInnen des Unternehmens. Die beiden Workshops sollten im Unternehmen intern statt in einem Seminarhotel extern stattfinden. Das Unternehmen hat einen eigenen Veranstaltungsraum, der jederzeit in einen Seminarraum umgerüstet werden kann. Dieser Raum wurde vorab von der Beraterin zur Vorbereitung auf das Raumdesign begutachtet. Entsprechend der Hypothesenbildung erfolgte die Planung und die Vorbereitung der Interventionen für den Strategie- und den Auditworkshop.

Die Beraterin fungierte in dieser Phase in der Rolle als Prozessbegleiterin und Coach. Ziel war die Erhebung aller wichtigen Daten und Fakten von der

Unternehmensleitung, der Auditassistentin und der Lohnverrechnung zur Erhebung personalwirtschaftlicher Kennzahlen.

2.2.4 Workshop-Phase

Ein wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses ist die Durchführung von zwei Workshops. Im Strategieworkshop wird die strategische Einordnung des Projektes in das Gesamtprojekt des Unternehmens definiert. Der zweite Workshop wird als Auditworkshop durchgeführt, wobei entsprechende Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern entwickelt und abgeleitet werden.

Der Strategieworkshop wurde im Rahmen eines halbtägigen Workshops durchgeführt. Zusätzlich wurden auch die vorhandene Unternehmenskultur und bestehende Werte und deren Einfluss auf die Familienfreundlichkeit des Unternehmens betrachtet. Bei diesem Workshop nahmen die beiden Geschäftsführer des Unternehmens sowie zwei Personen mit Teamleiterfunktion teil. Hier wurde der strategische Fokus für das kommende Auditseminar festgelegt. Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Inhalte des Workshops.

Programmübersicht
Begrüßung und kurze Vorstellung Audit „berufundfamilie“
Definition unternehmensspezifischer Familien- und Führungsbegriff
Zielsetzung des Projektes Audit „berufundfamilie“
Einbindung in die Gesamtstrategie und Definition der Wunschhandlungsfelder
Termin Auditworkshop – nächste Schritte

Tab. 1: Programmübersicht Strategieworkshop (Quelle: eigene Darstellung)

Die Zielsetzung aus dem Strategieworkshop wurde im Auditworkshop mit den TeilnehmerInnen des Unternehmens umgesetzt.

Das Design des Auditworkshops wird in Tabelle 2 nachfolgend dargestellt:

#	Zeit von - bis	Dauer (min)	Thema/Inhalt/	Wer
01	09:00 – 09:05	5	Begrüßung & einleitende Worte	Geschäftsleitung
02	09:05 – 09:20	15	Einführung & Vorstellung Audit berufundfamilie Flipchart, PowerPoint	Beraterin
03	09:20 – 09:30	10	Vorstellung Beraterin und Auditorin	Beraterin
04	09:30 – 09:45	15	Input Kriterienkatalog, Plakat Flipchart	Beraterin
05	09:45 – 10:45	60	Vorstellungsrunde Projektteam, „Was bedeutet der Begriff Familie für mich persönlich?“ Was bedeutet der Begriff Führungskraft für mich bzw. für das Unternehmen? Symbolkarten	TeilnehmerInnen
	10:45 – 11:00	15	<i>Pause</i>	
06	11:00 – 11:15	15	Workshopstart, Flipchart, Aufstellung	Beraterin
07	11:15 – 11:30	15	Clustern der Ideen	Beraterin
08	11:30 – 12:30	60	Visionsrunde	TeilnehmerInnen
	12:30 – 13:30	60	<i>Mittagspause</i>	
09	13:30 – 15:30	120	Erarbeitung Maßnahmen Projektauftrag (Kleingruppenarbeit)	TeilnehmerInnen
	15:30 – 15:45		<i>Pause</i>	
10	15:45 – 16:15	30	Präsentation der Ergebnisse	TeilnehmerInnen
11	16:15 – 16:30	15	Abschlussrunde, Blitzlicht	TeilnehmerInnen

Tab. 2: Design Auditworkshop (Quelle: eigene Darstellung)

Als systemische Intervention erfolgte im Auditworkshop das entsprechende Raumsetting in Form von Adaptierung von Tischen, Stühlen, Anbringen von Bildern, Auflegen von Bilderkarten und Verteilung von Blumen bzw. Pflanzen im Raum. Ein Rollup mit dem Logo des Unternehmens sowie ein Rollup des Projekts Audit berufundfamilie® wurden im Raum platziert. Entsprechend der Tageszeit wurde auch auf die Lichtsituation im Raum geachtet. Die Stühle wurden in Richtung auf Energietankstellen, wie zB Grünoasen im Raum oder Aussicht auf grüne Außenbereiche, angeordnet. Vorbereitete Flipcharts wurden im Raum arrangiert.

Diese Interventionen sollten dabei unterstützen, Komplexität in Richtung der Fragenstellungen und Zielsetzungen zur Erarbeitung von familienfreundlichen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität entweder zu erweitern

oder zu schließen. Es sind jeweils bestimmte eingesetzte Konzepte, um Wirksamkeit und Beteiligung der TeilnehmerInnen im Workshopprozess zu erreichen.

Die Bildkarten mit unterschiedlichen Symbolen sollten zu Beginn des Workshops das Eis brechen und dabei unterstützen, die Begriffe „Führung“ und „Familie“ im Unternehmenskontext aus der Sicht der MitarbeiterInnen zu definieren.

Im Auditworkshop wurden als Ergebnis neun Maßnahmen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit des Unternehmens entwickelt und definiert: Weiterführung der familienfreundlichen Ausrichtung als Arbeitgeber in der Unternehmenskultur; regelmäßige Kapazitätenplanung im Handlungsfeld Arbeitsorganisation; Implementierung Raml und Partner Wissensmanagement zur Vorbereitung auf Zukunftsthemen sowie Relaunch des Mitarbeiterhandbuchs; Schaffung von MitarbeiterInnen-Klienten-Begegnungszonen für den Kommunikationstransfer; Aktualisierung des Managementsystems; Einladung von Karenz-Rückkehrerinnen zu aktuellen Teambesprechungen; Information im Intranet sowie Auflegen des Infofolders über Ferienangebote und Freizeit-/Betreuungsangebote für Kinder an Zwickeltagen; Überarbeitung und Aktualisierung der Vorlage für Mitarbeiter-Gespräche; Raml und Partner Gesundheitsförderungsprojekt „Gesund & Fit!“.

Die Rolle der Beraterin war in der Workshopphase als neutrale Moderatorin angelegt. Die Erstellung der Protokolle für den Prozess erfolgte als Projektbegleiterin. Die Einarbeitung der erarbeiteten Maßnahmen entsprechend der Projektvorgaben in Handlungs- und Pflichthandlungsfelder erfolgte als Beraterin und Prozessbegleiterin. In dieser Rolle wurde auch gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Zielvereinbarung entwickelt.

2.2.5 Abschlussphase

In der Abschlussphase des Projekts erfolgte die Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung. In der Abschlussbesprechung wurden mit dem Auftraggeber die im Auditworkshop erarbeiteten Projekte und Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern nochmals besprochen und diskutiert.

Eine Besonderheit gab es in Form der Doppelfunktion in der Person der Geschäftsleitung und des Auditbeauftragten. In der Abschlussphase werden normalerweise mit dem Auditbeauftragten als Ansprechpartner die einzelnen im Workshop entwickelten Maßnahmen noch vorab besprochen und diskutiert, bevor sie der Geschäftsleitung präsentiert werden. Diese Schritte wurden in diesem Projekt zusammengeführt.

Sämtliche im Workshop erarbeiteten Maßnahmen wurden von der Geschäftsleitung zur Umsetzung für die nächsten drei Jahre durch die Unterschrift in der Zielvereinbarung freigegeben.

Damit konnte das Beratungsprojekt aus der Sicht der Beraterin formal abgeschlossen werden. Das erste Ziel der Beratungsvereinbarung war die Ableitung von Maßnahmen, die zu einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber führen sollte. Dies konnte mit der unterzeichneten Zielvereinbarung klar bejaht werden.

Das zweite Ziel, die Auszeichnung als familienfreundlicher Arbeitgeber konnte nur nach erfolgreicher Begutachtung durch eine unabhängige externe Begutachtungsstelle erzielt werden. In dieser Begutachtung wurde die korrekte Durchführung der einzelnen Projektschritte sowie die vereinbarten Maßnahmen detailliert auf deren Familienfreundlichkeit hin betrachtet.

Nach Freigabe durch die externe Begutachtungsstelle erfolgte die Beurteilung in der Auditkuratoriumssitzung des Bundesministeriums. Hier wurde durch ein externes Gremium die Freigabe zur Auszeichnung beschlossen. Die offizielle Zertifikatsverleihung erfolgt einmal im Jahr im Jänner in offiziellem Rahmen

durch das jeweilige Bundesministerium. Dabei wurde dem Unternehmen das staatliche Gütezeichen als Zertifikat, wie in Abbildung 7 dargestellt, verliehen.



Abb. 7: Staatliches Gütezeichen, verliehen durch das Bundesministerium (Quelle: Familie & Beruf Management GmbH, 2019, S.173).

Das Gütezeichen signalisiert als Marke, dass es sich bei den ausgezeichneten Unternehmen um attraktive, familienfreundliche Arbeitgeber handelt (Esch et al., 2019, S.966).

2.2.6 Evaluierungsphase

Ab Erhalt des Zertifikats begann die dreijährige Umsetzungsphase mit dem jährlichen Statusbericht der bereits umgesetzten Maßnahmen. Am Ende dieser Phase erfolgte die Evaluierung der vereinbarten Maßnahmen im Hinblick auf deren Umsetzung ebenfalls durch die externe Begutachtungsstelle. Es wurde auch hier überprüft, ob und in welcher Form die gesetzten Ziele erreicht wurden. Am Ende der drei Jahre konnte das Unternehmen klären, ob die neuerliche Zertifizierung mit Start des Strategieworkshops durchgeführt wird oder ob sich das Unternehmen für den Abschluss des Prozesses in Form einer

Schlusszertifizierung entscheidet. Das Unternehmen entschied sich nach der Grundzertifizierung bereits zum zweiten Mal zur weiteren Zertifizierung.

In der Evaluierungsphase fungierte die Beraterin als Coach und Prozessbegleiterin durch Unterstützung bei der Erstellung der Jahresberichte. Hier wurden anhand eines jährlichen Statusberichts die Umsetzung bzw. die Fortschritte der geplanten Maßnahmen festgehalten. Am Ende der drei Jahre wurde von der Beraterin ein Endbericht mit den umgesetzten Maßnahmen für den weiteren Zertifizierungsprozess erstellt. Dieser diente gleichzeitig als Vorbereitung für den folgenden Zertifizierungsworkshop.

Um den theoretischen Zusammenhang mit dem in dieser Masterarbeit betrachteten Beratungsfall herstellen zu können, wird in den nachstehenden Kapiteln die wissenschaftliche Literatur zum Thema Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen, systemischer Beratungsansatz und Einsatz systemischer Interventionen näher beleuchtet. Nach Reflexion der für das Beratungsprojekt relevant erscheinenden Theorien und systemischen Interventionen sollen die eingangs gestellten Forschungsfragen beantwortet werden.

3 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen

Die positive Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber und der Unternehmenserfolg hängen eng zusammen (Bruch, Fischer, & Färber, 2015, S.13). Um die besten MitarbeiterInnen für ein Unternehmen begeistern zu können, ist es Ziel vieler Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber von potenziellen MitarbeiterInnen und High Potentials wahrgenommen zu werden.

3.1 Faktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen

Wie in Kapitel 1.3.3 beschrieben, wird die Arbeitgeberattraktivität vor allem mit jenen Faktoren beschrieben, die von potentiellen Mitarbeitern als attraktiv wahrgenommen werden (Berthon, Ewing, & Hah, 2005, S.154). In dieser Arbeit werden in Anlehnung an Huf (2007) neben den potenziellen auch die aktuellen MitarbeiterInnen in der Definition betrachtet. Die Arbeitgeberattraktivität macht damit deutlich, in welchem Ausmaß die Mitarbeit im Unternehmen für potenzielle und aktuelle MitarbeiterInnen als wünschenswert erachtet wird (Huf, 2007, S.58).

Den Zusammenhang von wahrgenommener Arbeitgeberattraktivität bestehender MitarbeiterInnen auf den Unternehmenserfolg zeigt die Studie von Bruch, Fischer, & Färber (2015, S.13) in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen auf. Hier steigt die Unternehmensleistung um 16 Prozent im Gegensatz zu Unternehmen mit weniger wahrgenommener Arbeitgeberattraktivität der MitarbeiterInnen. Der Return on Investment sowie die Innovation und Kundenbegeisterung erreichen alle drei den Wert von plus 12 Prozent im Vergleich zu anderen Unternehmen.

Die Faktoren der Arbeitgeberattraktivität und die daraus folgende Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber führen dazu, dass das Unternehmen als bevorzugter Arbeitgeber von Stellensuchenden und aktuell Mitarbeitenden

wahrgenommen wird. Qualifizierte MitarbeiterInnen sind wiederum entscheidend für den ökonomischen Erfolg einer Organisation. Daher ist das Wissen um diese Faktoren ein ökonomischer Vorteil für Unternehmen. Die Wirkung der Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Unternehmen mit wenig Arbeitgeberattraktivität wird in Abbildung 8 dargestellt.

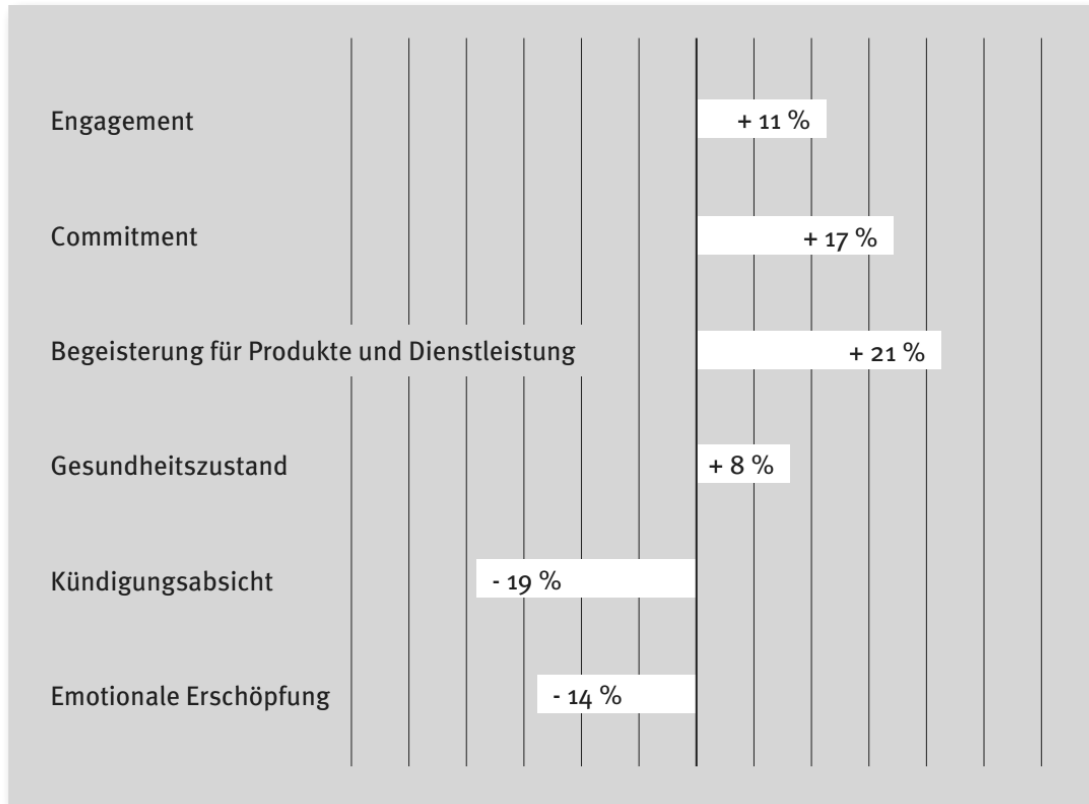


Abb. 8: Wirkung von Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Unternehmen mit wenig Arbeitgeberattraktivität (Quelle: Bruch, Fischer, & Färber, 2015, S.14)

Im Folgenden werden die Studienergebnisse von drei Arbeitgeberbewertungsportalen sowie die Studie der Universität St. Gallen herangezogen, um daraus die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus der Bewertungssystematik dieser Portale abzuleiten.

Das internationale Arbeitgeberbewertungsportal Glassdoor verwendet in seiner Studie der weltbesten Arbeitgeber folgende acht Attribute zur Erstellung der weltweiten Rankings zur Arbeitgeberattraktivität (Glassdoor, 2019). Darunter fallen das Gesamtrating des Unternehmens, Karriereangebote, Gehaltsbestandteile und Benefits, Unternehmenskultur und Werte, Senior

Management, Work-Life-Balance, Empfehlungswerte und der Sechs-Monate-Geschäftsausblick.

Das im DACH-Raum angesiedelte Bewertungsportal Kununu verwendet als Kriterien zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität die Unternehmenskultur, Vielfalt, Büro und Karriere. Zur Unternehmenskultur zählen die Kommunikation, Arbeitsatmosphäre, Kollegenzusammenhalt und Work-Life-Balance. Zur Vielfalt zählt Umgang mit Kollegen 45+ und Gleichberechtigung. In die Kategorie Büro fallen die Arbeitsbedingungen generell und zur Kategorie Karriere werden Image, Gehalt/Sozialleistungen, Umwelt/Sozialverhalten, Karriere/Weiterbildung und interessante Aufgaben hinzugezählt.

Das Arbeitgeberportal Stepstone hat in Zusammenarbeit mit Identifire, der Agentur für Employer Branding und Corporate Culture, in seiner Studie vom Juni 2020 folgende Kriterien von BewerberInnen als Entscheidung für einen attraktiven Arbeitgeber herausgearbeitet. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, eine gute Arbeitsatmosphäre und flexible Arbeitszeiten (siehe Abbildung 9).

Auf die Frage „Verhält sich Ihr Unternehmen in diesen schwierigen Zeiten wie ein attraktiver Arbeitgeber?“ haben 289 Befragte 77 von 100 Punkten vergeben. Drei Viertel der Unternehmen verhalten sich damit wie attraktive Arbeitgeber aus der Sicht der MitarbeiterInnen. Ebenso viele sagen: „Unsere Werte haben in der Krise gehalten“ (Krobath & Oberrauter-Zabransky, 2020, S.4).

Das Ergebnis zeigt, dass jene Arbeitgeber, die während des Lock-Downs in der Corona-Zeit ihren MitarbeiterInnen Kurzarbeit angeboten haben, einen großen Zuwachs an Popularität erhielten. Das Angebot von Kurzarbeit wurde damit zum Identifikationstreiber.

Nachfolgende Abbildung 9 zeigt die wichtigsten Kriterien und Erfolgsfaktoren aus der Studie für die Bewertung als attraktiver Arbeitgeber.

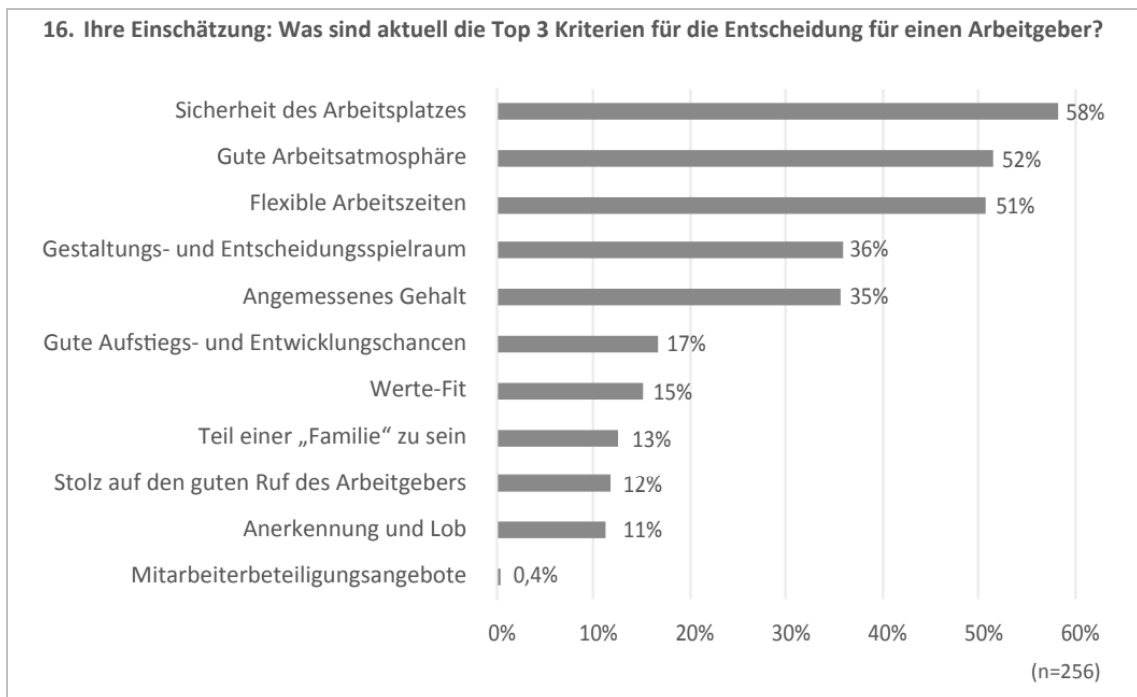


Abb. 9: Top 3 Kriterien zur Entscheidung für einen Arbeitgeber (Quelle: Krobath & Oberrauter-Zabransky, 2020, S.11)

Die Beschreibung der Erfolgsfaktoren in der Studie von Top-Arbeitgeber.de in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen erfolgte aus der Sicht bestehender MitarbeiterInnen. Hier wurden 16.274 Personen aus 96 Unternehmen zu den Kategorien Führung und Vision, Motivation und Dynamik, Kultur und Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung und Perspektive, Familienorientierung und Demografie sowie internes Unternehmertum befragt (Bruch, Fischer, & Färber, 2015, S.10).

Das Ergebnis dieser Studie beschreibt die wichtigsten Attraktivitätsförderer wie Familienorientierung des Unternehmens und Vertrauenskultur sowie die wichtigsten Attraktivitätskiller wie Zentralisierung und Altersdiskriminierung. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass auch die Beschleunigungsfalle eine Gefahr für die Wahrnehmung der Attraktivität des Arbeitgebers darstellt. Gefördert werden sollten stattdessen die produktive und angenehme Energie sowie das interne Unternehmertum. Darunter verstehen die Studienautoren viel

Spielraum im Unternehmen, Eigeninitiative sowie Unterstützung für eigene Ideen. Diese sind in nachfolgender Abbildung 10 dargestellt.

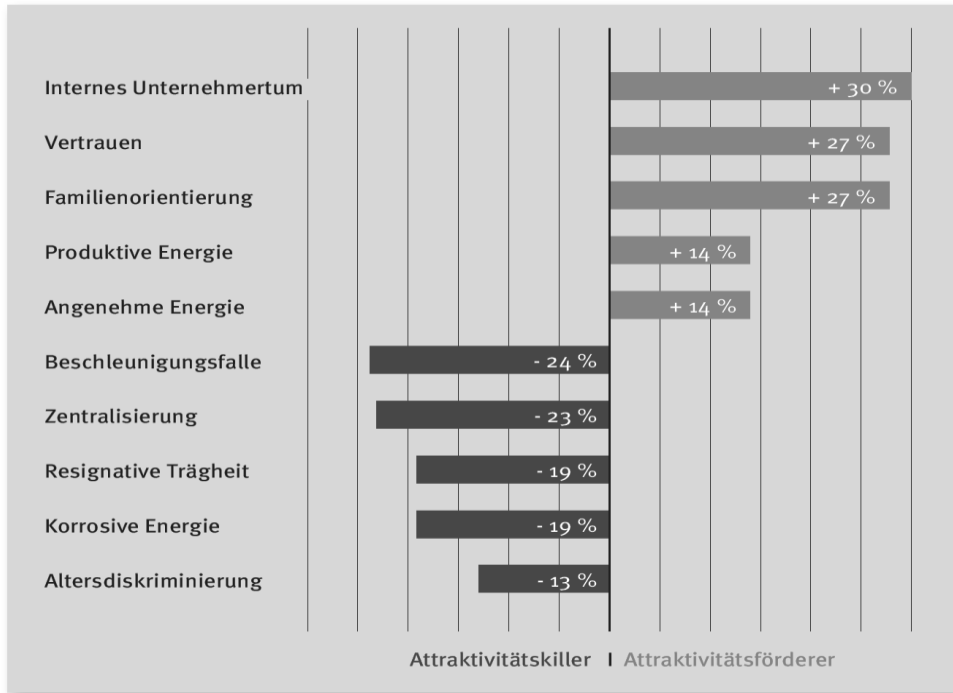


Abb. 10: Faktoren zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität und Faktoren, die Arbeitgeberattraktivität verringern (Bruch, Fischer, & Färber, 2015, S.20)

Der Faktor internes Unternehmertum gilt als wichtigster Faktor zur Förderung von Arbeitgeberattraktivität. Unter internem Unternehmertum werden Motivation und Ermutigung der MitarbeiterInnen durch das Management verstanden, neue Ideen zu entwickeln und damit auch berechenbare Risiken einzugehen (Bruch, Fischer, & Färber, 2015, S.43). Ein guter organisationaler Energiehaushalt ist ebenfalls sehr bedeutsam. Im Gegensatz dazu ist die Beschleunigungsfalle der Attraktivitätsskiller Nummer eins. Phasen der Hochleistung sowie Phasen der Regeneration sollten sich in Unternehmen abwechseln. Besonders die Verankerung von Reflexionsmomenten in der Unternehmenskultur ist wichtig. Dazu zählt auch das gemeinsame Feiern von erfolgreichen Projekten. Außergewöhnliche Anstrengungen und produktive Phasen verdienen Lob und Anerkennung. Unternehmen sollten nach Projektabschluss bewusst innehalten, um die Erfolge genießen und positive Emotionen entwickeln zu können.

Das Schaffen von Handlungsspielräumen innerhalb vorhandener Strukturen kann durch mögliche Insellösungen für Entscheidungsspielraum bzw. durch klare Verantwortungsbereiche definiert werden.

Aus den vorgestellten Studien lassen sich mehrere Perspektiven zur Darstellung der Arbeitgeberattraktivität ableiten. Aus der Sicht der bestehenden MitarbeiterInnen, aus der Sicht potenzieller MitarbeiterInnen, aus der Sicht von Bewertungsportalen und aus der Sicht des Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern am Markt. Von allen vier gemeinsam wird das Thema Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance und die Gehaltsbestandteile samt angebotener Benefits genannt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage soll herausgefunden werden, welche Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genannt werden können, um letztendlich als Arbeitgeber von bestehenden und potenziellen MitarbeiterInnen als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden. Dies bedingt, dass in Beratungsprojekten zu diesem Thema jene Maßnahmen abgeleitet werden sollen, die die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber erhöhen.

Aus den vorangegangenen Studienergebnissen können folgende drei Faktoren als wesentliche Förderer zur Steigerung der Attraktivität von Unternehmen gezählt werden: das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen, ein Arbeitsplatz mit Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum sowie die gelebte Unternehmenskultur. Diese wird synonym verwendet für eine gute Arbeitsatmosphäre, guter Kollegenzusammenhalt und eine gesunde Work-Life-Performance. Als weitere Faktoren der Arbeitgeberattraktivität können Gehaltsbestandteile, Karriereangebote und eine transparente Kommunikationspolitik genannt werden. Ebenso zählen Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Gleichberechtigung, Auszeichnungen und Medienpräsenz des Unternehmens. Aus der Sicht potenzieller BewerberInnen stehen an erster Stelle die jobbezogenen Kriterien wie Vergütung und leistungsorientierte Vergütungsanteile, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle, ein großer Handlungs- und Entscheidungsfreiraum,

eine Unternehmenskultur mit gutem Betriebsklima und Teamgeist sowie Work-Life-Balance-Angebote. In vielen Studien werden auch ein engagiertes Top-Management und Führungskräfte als Vorbilder genannt sowie unternehmensbezogene Faktoren wie Nachhaltigkeit, Größe des Unternehmens, Wachstumsphase, Internationalität und Erfolg. Ebenso werden immaterielle Werte wie Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit als Kriterien für attraktive Arbeitgeber in Studien genannt.

Dieses Ergebnis deckt sich im Wesentlichen mit der 2-Faktoren-Theorie von Herzberg. Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg die Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen bzw. diese erzeugen (Krings, 2017, S.43). Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere Entlohnung und Gehalt, Personalpolitik, Führungsstil, Arbeitsbedingungen einschließlich Autonomie und Unterstützung, zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, Sicherheit der Arbeitsstelle und Einfluss auf das Privatleben (Lippold, 2019, S.24; Nerdinger, 2011, S.88). Bei den Motivatoren steht das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit im Zentrum. Hier stehen insbesondere die Arbeitsinhalte, die Verantwortung und die Anerkennung im Mittelpunkt (Lippold, 2019, S.24).

Die in diesem Abschnitt aus der Literatur und den untersuchten Studien gewonnenen Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden in Tabelle 4 zusammen mit den Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten übersichtlich dargestellt.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Erfolgsfaktoren eingegangen, die sich in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität aus der Literatur ableiten lassen.

3.2 Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Ein Beratungsprojekt ist laut ÖNORM EN ISO 20700 (2019, S.9) „ein einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Beschränkungen bezüglich Zeit, Kosten und Ressourcen ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt“. Ein Beratungsprojekt kann in drei Phasen eingeteilt werden: Angebot, Durchführung und Abschluss (ÖNORM EN ISO 20700, 2019, S.11).

Prammer (2014, S.29) beschreibt in seiner Formel zur Ableitung von Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten weiters den Zusammenhang zwischen der Qualität des Beratungsinhalts und der Akzeptanz der Lösungen im Unternehmen. Diese Formel wird in Abbildung 11 dargestellt.

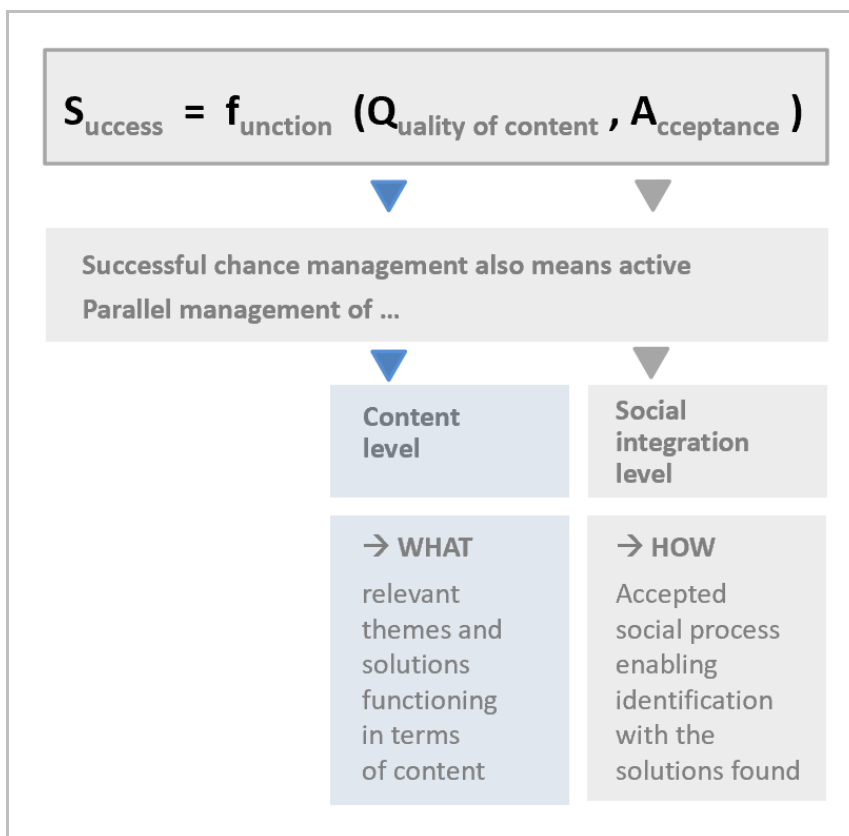


Abb. 11: Formel zur Ableitung von Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Prammer, 2014, S.29)

Der Erfolg eines Projektes besteht somit aus der Funktion der Beziehung zwischen den zwei Mengen „Qualität des Inhalts“ und der „Akzeptanz“ des Ergebnisses (Patzak & Rattay, 2012, S.115). Die Funktion beschreibt dabei die Abhängigkeiten zwischen diesen beiden Größen. Aus dieser Definition ist der Erfolg eines Beratungsprojektes eine Funktion der Kontextqualität der identifizierten Lösungen sowie der Akzeptanz der genehmigten Lösungen und des Prozesses, der zu den Lösungen geführt hat (Prammer, 2014, S.30). Die beste Lösung entspricht daher jenem Wert, der der Lösung tatsächlich beigemessen wird durch die Art der Implementierung und der Akzeptanz durch die Anwendung der Beteiligten. „Die Beratungsqualität im weiteren Sinne umfasst die Summe der Qualität der definierten Beratungsinhalte, der Interaktionen und des Vorgehens im Beratungsprozess und der akzeptierten, umgesetzten bzw. angewendeten Ergebnisse mit nachhaltiger Wirkung“ (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.50).

Die Erfolgsmessung eines Beratungsprojekts kann aus der normativen und der strategischen Perspektive betrachtet werden (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.60). Die normative Perspektive betrachtet die Standards und Normen der Unternehmensberatung. Diese regeln Tätigkeiten und deren Ergebnisse, Werthaltungen und Qualifikationen und dienen als Richtschnur für Handeln und Urteil (Zollondz, 2006, S.259). Standards und Normen beinhalten Regelungen der Berufsgrundsätze wie Ethik und Verhaltenskodex, Normen der Beratungsstruktur wie zB die Beratungsnorm ISO 20700 und die Bestimmungen und Vorgaben zur Durchführung eines Audits (Gietl & Lobinger, 2009, S.196ff.) Ebenso wichtig für den Erfolg eines Beratungsprojekts sind Qualifikation und permanente Weiterbildung der Berater im Sinne des Wissensmanagements (Willke, 2018, S.68). Als Erfolgsfaktoren für ein Beratungsprojekt können somit die Beraterkompetenz, die Qualität der Berater-Kunden-Beziehung sowie das Management des Beratungsprojekts gezählt werden (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.IX).

Das Konzept des Modells der Beratungsexzellenz orientiert sich ebenfalls an den unterschiedlichen Phasen der Beratungsnorm ISO 20700 nach

Angebotsphase, Durchführungsphase und Abschlussphase (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.147). Das Modell der Beratungsqualität wird in Abbildung 12 wie folgt dargestellt.



Abb. 12: Modell der Beratungsqualität (Quelle: Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.148)

Zu den Erfolgsfaktoren der Befähiger zählen die Beratungsziele wie Klarheit in der Auftragsabklärung, der Zusammensetzung des Projektteams und der Zieldefinition. Ebenso wichtig ist die Klärung der Projektdauer, der Zugriff auf Daten und die Kostenklärung. Bei den Prozessen wird der Erfolg eines Beratungsprojektes durch die Kriterien Verhalten und Ethik beeinflusst. Wie sehr ist die Beraterin in den Beratungsprozess involviert und punktet durch Empathie und Offenheit. Die Standards und Methoden beschreiben die geforderten Vorgehensmodelle und Dokumentationen. Im Rahmen der Resultate wird das Ergebnis hinsichtlich eingehaltener Projektziele und Akzeptanz des Ergebnisses beleuchtet (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.147f.). Als Erfolgsfaktor für Beratungsprojekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Sinne der Resultate können zu den bereits genannten Faktoren noch Auszeichnungen durch Qualitätssiegel und die Präsenz in Medien als Vorzeigeunternehmen genannt werden.

Aus den genannten Konzepten und Bausteinen aus Kapitel 3.1, in dem Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität diskutiert wurden,

und Kapitel 3.2, in dem Erfolgsfaktoren für Beratungsprojekte besprochen wurden, lassen sich für die Autorin nachfolgende Erfolgsfaktoren ableiten. Diese werden in Tabelle 3 übersichtlich dargestellt.

Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	
Erfolgsfaktoren Beratungsprojekt	Erfolgsfaktoren Arbeitgeberattraktivität
Projektbasierte Erfolgsfaktoren	
Klare Auftragsklärung und Zielvereinbarung	Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen
Qualitätskriterium der entwickelten Maßnahmen	Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum
Messbare Kennzahlen	Gelebte Unternehmenskultur
Anzahl umgesetzter Maßnahmen	Works-Life-Balance
Internes Projektmarketing – interne Kommunikation	Gehaltsbestandteile
Erfolgreiche Zertifizierung	Karriereangebote
Personenorientierte Erfolgsfaktoren	Transparente Kommunikationspolitik
Fach- und Methodenexpertise	Arbeitsplatzsicherheit
Anzahl an durchgeführten Projekten	Gleichberechtigung
Weiterempfehlungsrate BeraterIn	Medienpräsenz des Unternehmens
Anzahl Folgeprojekte und langjährige Beziehung	Auszeichnungen des Unternehmens
Aus- und Weiterbildungsquote	Fluktuationsrate
Anwendung und Einsatz systemischer Interventionen	Anerkennung
Erfolgsfaktoren Projektwirksamkeit	Gutes Betriebsklima
Öffentlichkeitswirksame Auszeichnungen	Zugehörigkeitsdauer der MitarbeiterInnen
Preisverleihungen	Social Media Sichtbarkeit
Awareness Social Media	Medienpräsenz des Unternehmens
Erhöhung Bekanntheitsgrad	
Storytelling/Imageverbesserung	
Erhöhung Empfehlungsrate des Unternehmens	

Tab. 3: Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Quelle: eigene Darstellung)

Die Faktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Unternehmen sowie die Erfolgsfaktoren für Beratungsprojekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden in diesem Abschnitt identifiziert. Im nächsten Schritt werden die geeigneten Beraterrollen und Einsatzmöglichkeiten systemischer Interventionen diskutiert.

4 Beraterrollen und systemische Interventionen

In diesem Abschnitt wird der Zusammenhang von Beraterrollen und eingesetzter systemischer Interventionen in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität untersucht. Davor wird auf die Unterschiede sowie Vor- und Nachteile der systemischen Beratung und der Prozessberatung eingegangen. Daran anschließend werden Erfolgsfaktoren systemischer Beratung vorgestellt. Eine Übersicht eingesetzter systemischer Interventionen sowie deren Wirkung in Zusammenhang mit der Beraterrolle schließen dieses Kapitel ab.

4.1 Systemische Beratung versus Prozessberatung

Jedes Projekt in der Unternehmensberatung wird individuell den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden entwickelt und angepasst. Durch ständige Änderungen der Rahmenbedingungen, der Umwelt und unterschiedlicher Akteure in Organisationen müssen auch die Bedingungen und Ressourcen für die Projektumsetzung laufend angepasst werden.

Bezugnehmend auf die Definitionen in Kapitel 1.3.4 und 1.3.5 werden die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale gegenübergestellt.

Die systemische Beratung stellt den Aspekt der Individualität der Unternehmen in den Mittelpunkt. Das Ziel einer systemischen Beratung ist die Initiierung und befristete Begleitung von nachhaltigen Lern- und Entwicklungsprozessen. Unternehmen sollen dadurch besser im Wettbewerb bestehen können und erfolgreicher und effizienter agieren (Krumpholz & Weiß, o.J., S.11). Eine neutrale Haltung und Allparteilichkeit sowie die Haltung der respektvollen Neugier sind zentrale Elemente einer systemischen Beratung (Krumpholz, 2020, S.12). Ein weiteres wichtiges Merkmal ist das Design der Interventionsarchitektur zur organisatorischen Strukturierung der Beratung (Königswieser & Exner, 2019, S.24).

Im Gegenzug dazu stellt die Prozessberatung den Problemlösungsprozess an sich in den Vordergrund (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.15). Hier benötigt die Beraterin kein spezifisches Branchen- oder Fach-Know-how, sondern steuert den Prozess der Problemlösung. Ein gewisses Maß an Fachexpertise ist jedoch wichtig, um Gesamtzusammenhänge besser verstehen zu können. Beispiele für Prozessberatungen sind Coachings, Supervisionen und Moderationen von Workshops. In der Prozessberatung erfolgt die Erarbeitung der Lösung im Team, wobei der Fokus der Problemlösung im Vordergrund steht (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.15). In der systemischen Beratung steht die gesamte Organisation mit einem ganzheitlichen Zugang im Fokus (Königswieser & Hillebrand, 2017, S.12).

Folgende Gemeinsamkeiten sind in der Prozessberatung sowie der systemischen Beratung hervorzuheben: Die systemische Haltung im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise und gegenseitiger Wertschätzung als Basis der Beratung (Königswieser & Hillebrand, 2017, S.121), die Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen zur Lösungsfindung (Königswieser & Hillebrand, 2017, S.44) sowie eine fokussierte Ziel- und Ergebnisorientierung (Königswieser, Burmeister, & Keil, 2012, S.136). Während bei der systemischen Beratung die Anwendung der systemischen Reflexionsschleife auf fachlicher und prozessualer Ebene während der gesamten Projektdauer erfolgt, wird diese in der Prozessberatung nach inhaltlichen Schwerpunkten eingesetzt.

Als Vorbereitung zur Beantwortung der zweiten Teilforschungsfrage werden die angeführten Unterschiede sowie Vor- und Nachteile in der Anwendung bei Projekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Abbildung 13 gegenübergestellt.

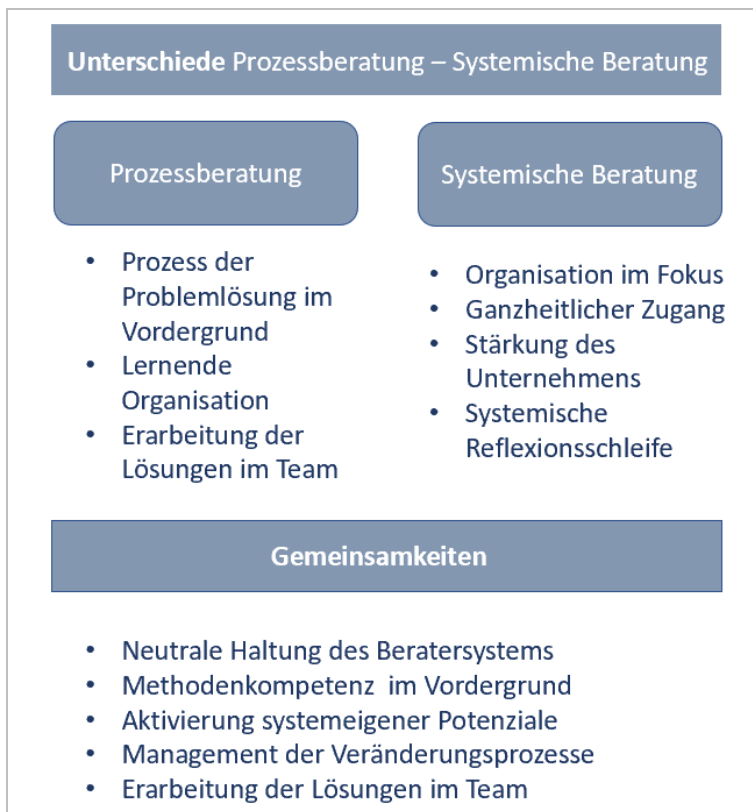


Abb. 13: Unterschied zwischen Prozessberatung und systemischer Beratung (Quelle eigene Darstellung in Anlehnung an Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.14f.)

Klare Abgrenzungen zwischen den Beratungstypen sind in der Praxis nur selten möglich. Vor allem in Beratungsprojekten zum Thema Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erfolgt eine Kombination aus Prozessberatung und systemischer Beratung. Die Prozessberatung entsteht aus der Art der Beratung im Kontext der Organisationsberatung im Sinne einer Prozessbegleitung. (Anderl & Reineck, 2016, S.12f.) Dabei sollten sämtliche Handlungsfelder eines Unternehmens betrachtet werden und gemeinsam Maßnahmen zur Lösungsfindung im Sinne der besseren Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber entwickelt und umgesetzt werden.

Nachfolgend wird auf die Vorteile beider Beratungen im Hinblick auf die Umsetzung von Beratungsprojekten zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität eingegangen.

Systemische Beratungsansätze basieren auf der systemischen Organisationsberatung und übernehmen von dieser die Merkmale der Strukturierung des sozialen Systems im Klientensystem (KS), des Beratersystems (BS) und des Beratungssystems (BKS) als Gesamtes (Krumpholz, 2020, S.13). Dabei spielt die neutrale Haltung des Beratersystems (BS) eine zentrale Rolle. Ein wichtiger Aspekt ist die Integration der systemische Schleife für die iterative Umsetzung beratender Interventionen. Diese wird im Detail in Kapitel 4.1.1, Methoden der systemischen Beratung, besprochen. Nachfolgendes Bild in Abbildung 14 zeigt den Zusammenhang zwischen Beratersystem, Kundensystem und dem gemeinsamen Beratungssystem, wo Interaktion stattfindet.

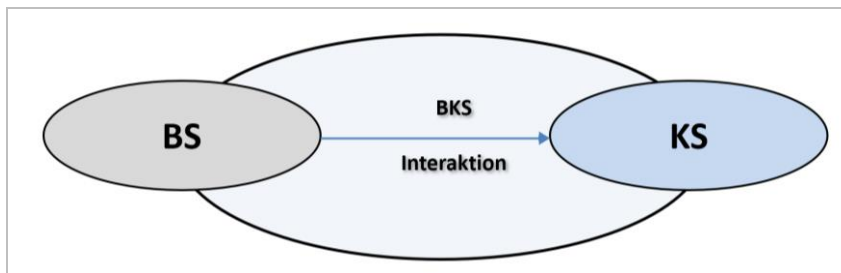


Abb. 14: Das Beratersystem (Quelle: eigene Darstellung, nach Königswieser & Exner, 2019, S.24)

Ein bestehendes System von Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teilen dieser werden im Kontext eines Beratungsauftrags zu einem **Klientensystem (KS)**. Jedes dieser Unternehmen ist unterschiedlich und verfügt über einen eigenen kulturspezifischen Charakter. In einem Wirtschaftsunternehmen herrscht die Logik des Kosten-Nutzen-Denkens vor, in Nonprofit-Organisationen ist man als Beraterin häufig mit politischen Überlegungen oder Moral konfrontiert (Königswieser & Exner, 2019, S.24). Verhaltensweisen der Systemmitglieder liefern bereits erste Hinweise auf die vorherrschende Unternehmenskultur. Man kann davon ausgehen, dass man als externe Beraterin so „behandelt“ wird, wie es das System grundsätzlich gewohnt ist, seine Beziehungen zu externen Systemen zu gestalten. Schon beim Erstkontakt wird spürbar, ob zB Vertrauen und Verbindlichkeit vorhanden sind, ob Respekt oder Abwertung oder Misstrauen und Unverbindlichkeit in den Verhaltensmustern reproduziert werden (Königswieser & Exner, 2019, S.24).

Die systemische Reflexionsschleife ist das zentrale Instrument der systemischen Beratung. Sie findet statt im Kleinen, wie zB im Gespräch zwischen Kunde und Beraterin, wie auch im Großen bei der Planung der Interventionsarchitektur in den einzelnen Projektphasen. Sie dient vor allem dazu, Neutralität und Distanz zum Klientensystem zu wahren, Orientierung zu geben und die Perspektiven aller Beteiligten laufend zu erweitern. Die Struktur des **Beratersystems** (BS) in Bezug auf die Erfahrung und die Klarheit und Anwendung des Methodenwissens hat ebenso Einfluss auf die geplanten Interventionen wie die Struktur des Kundensystems.

Das gemeinsame **Beratungssystem** (BKS) ist ein neues System und stellt die sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des Kundensystems und des Beratersystems dar (Königswieser & Exner, 2019, S.29). Auf die Dauer des Auftrages wird eine aufeinander bezogene Kommunikation ermöglicht.

4.1.1 Methoden der systemischen Beratung

Eine systemische Beratung zeichnet sich durch das permanente Durchlaufen der Reflexionsschleife aus (Königswieser, Exner 2019, S.24). Diese ist in Abbildung 15 dargestellt.

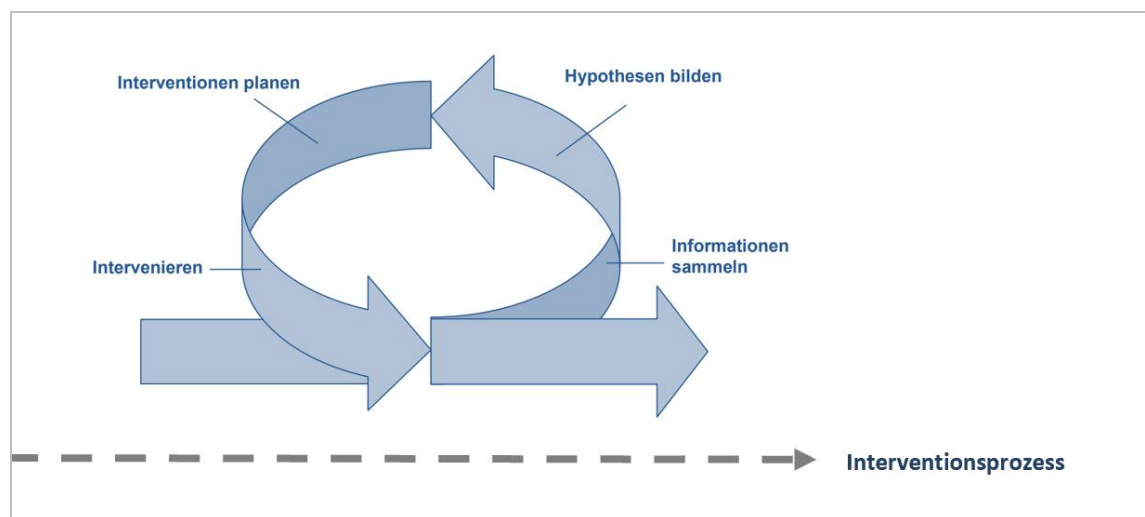


Abb. 15: Reflexionsschleife (Quelle: eigene Darstellung nach Königswieser & Exner, 2019, S.29)

Die systemische Reflexionsschleife beinhaltet, dass vor jeder Intervention Hypothesen über das Problem zu bilden und die beabsichtigte Wirkung der Intervention zu planen sind. Das Ziel einer systemischen Beratung ist die Initiierung von nachhaltigen Entwicklungsprozessen. Daher sind Interventionen stets immer nur Impulse, die vom Beratersystem gesetzt werden und woraus das Kundensystem macht, was es machen kann (Königswieser & Exner, 2019, S.24). Bei gesetzten Interventionen ist nie klar, ob die erwünschte Wirkung auch eintreten wird. Hier ist das Beratersystem gefordert, die Werte des Kundensystems zu verstehen, zu akzeptieren und entsprechende Interventionen zu setzen. Das Beratersystem ist dabei immer nur Beobachter zweiter Ordnung mit der notwendigen Distanz zum Kundensystem (Krumpholz 2020, S.14).

Während des Beratungsprozesses im engeren Sinn werden Interventionen benötigt, die zB durch Fragestellungen, Hypothesenbildungen, Beobachtungen, Kreativität und Metaphern sowie durch platziert eingesetzte Kommentare die TeilnehmerInnen innerhalb des Klientensystems animieren, außerhalb der gewohnten Arbeits- und Denkmuster Lösungsansätze zu erarbeiten bzw. anzunehmen (Königswieser & Hillebrand, 2017, S.54ff.; Schmid, 2014, S.11f.).

Anhand der Metapher zum Menü in fünf Gängen (Brüggemann et al., 2014, S.7) können die Methoden der systemischen Beratung nachfolgend sehr gut beschrieben werden. Genauso ideenreich und kreativ wie bei der Planung zur Erstellung eines exzellenten fünfgängigen Menüs kann auch in der Vorbereitung zum Einsatz der Methoden in Beratungsprojekten vorgegangen werden. Welche Zutaten werden benötigt? In welchem Rahmen möchte man das Ergebnis genießen? Wie aufwändig sollen die einzelnen Gänge gestaltet werden? Welchen Effekt soll das Ergebnis auf das Gegenüber bzw. alle Beteiligten haben? Als Vorspeise wird in der systemischen Beratung eine Beziehung zum Klientensystem aufgebaut. Eine Haltung der Neugierde, Wertschätzung, Respekt und Balancehaltung zwischen Irritation und Behutsamkeit sind hier wesentliche Bestandteile. Dabei wird das Anliegen konkret sichtbar gemacht. Welche Geschmacksrichtung und Vorstellungen hat

das Gegenüber? Ziel ist es, eine gemeinsame Bearbeitungs- und Lösungsebene zu finden. Die Aufgabe des Beraters oder der Beraterin ist es, mittels unterschiedlicher Interventionen entsprechende Impulse zu setzen und die Sichtweisen der Gesprächspartner in alle Richtungen hin zu erweitern. Hier sind der Blick auf Ressourcen und Ausnahmen und die Anerkennung von Sinn- und Bedeutungsgebung wesentliche Elemente. Dabei kann die systemische Fragetechnik sehr zielführend sein. Zur Kombination aller Zutaten wird das vorhandene systemische Fachwissen eingesetzt und die Metaperspektive als externe Beraterin zur Verfügung gestellt. Die Zusammenstellung der einzelnen Gänge, die Auswahl der Zutaten, die variantenreiche Kombination der unterschiedlichen Beilagen und Gewürze sowie der gesamte Rahmen der Inszenierung kann sehr gut auf den systemischen Beratungskontext umgemünzt werden.

Die Auswahl entsprechender Methoden und systemischer Interventionen, die dem Beratungskontext angemessen sind, ist eine der Hauptaufgaben der Beraterin und erfordert Mut, Einfühlungsvermögen und eine professionelle Einschätzung der Situation, der Menschen und der Systeme (Brüggemann et al., 2014, S.15). Alle fünf Schritte sind in Abbildung 16 dargestellt.

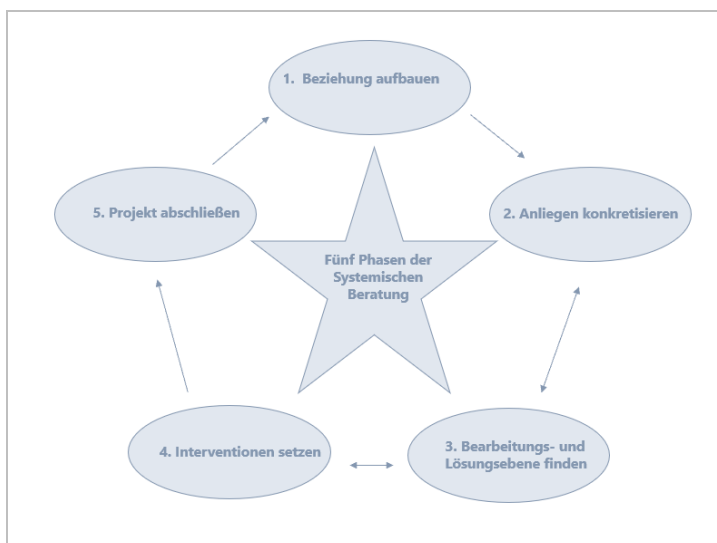


Abb. 16: Systemische Beratung in fünf Schritten (Quelle: Brüggemann et al., 2014, S.14)

Zentrales Element der systemischen Beratung ist damit die Erstellung des Architektursystems der Beratung sowie die Gestaltung und das Design der einzelnen Workshops inklusive aller geplanten Interventionen im Hinblick auf die gestellten Ziele und Anforderungen des Projektauftrags. Welche Erfolgsfaktoren für den Beratungserfolg bedeutsam sind, wird im nachfolgenden Abschnitt im Detail betrachtet.

4.1.2 Erfolgsfaktoren systemischer Beratung

Grundvoraussetzung für eine belastbare Berater-Kunden-Beziehung ist ein robustes Berater-Kunden-System. Zentraler Erfolgsfaktor sind der Vertrauensaufbau und das probeweise Durchspielen von Designschritten zwischen den externen und den internen ProjektansprechpartnerInnen (Königswieser & Exner, 2019, S.168). Es geht dabei hin zum Blick auf Ressourcen der Menschen und Unternehmen und auf Ausnahmen und weg von der Defizitorientierung. Es ist eine Haltung der Wertschätzung, Neugierde, Partizipation, Autonomie und Eigenverantwortung aller Beteiligten (Brüggemann et al., 2014, S.8). Diese Haltung ist gleichzeitig der Erfolgsfaktor systemischer Beratung.

Nachfolgende Erfolgsfaktoren können anhand der vier Dimensionen der Professionalität in der systemischen Beratung in der Übersicht von Königswieser et al. abgeleitet werden. Die Dimensionen Kompetenz, Person, Rolle und Haltung beschreiben mithilfe von Indikatoren die Ausprägungen des jeweiligen Grades der Professionalität in der Beratung. Erfolgsfaktoren sind die offene, neugierige Haltung, eine klare und offene Auseinandersetzung über Ziele und Grenzen, eine gute Kommunikation sowie ein hohes Maß an Wertschätzung für Menschen. Ein professionelles Projektmanagement, Ressourcenplanung und die systematische Anwendung der Feedbackschleifen helfen dabei, die Lernerfahrungen immer wieder neu zu reflektieren. Diese sind in Abbildung 17 übersichtlich dargestellt.

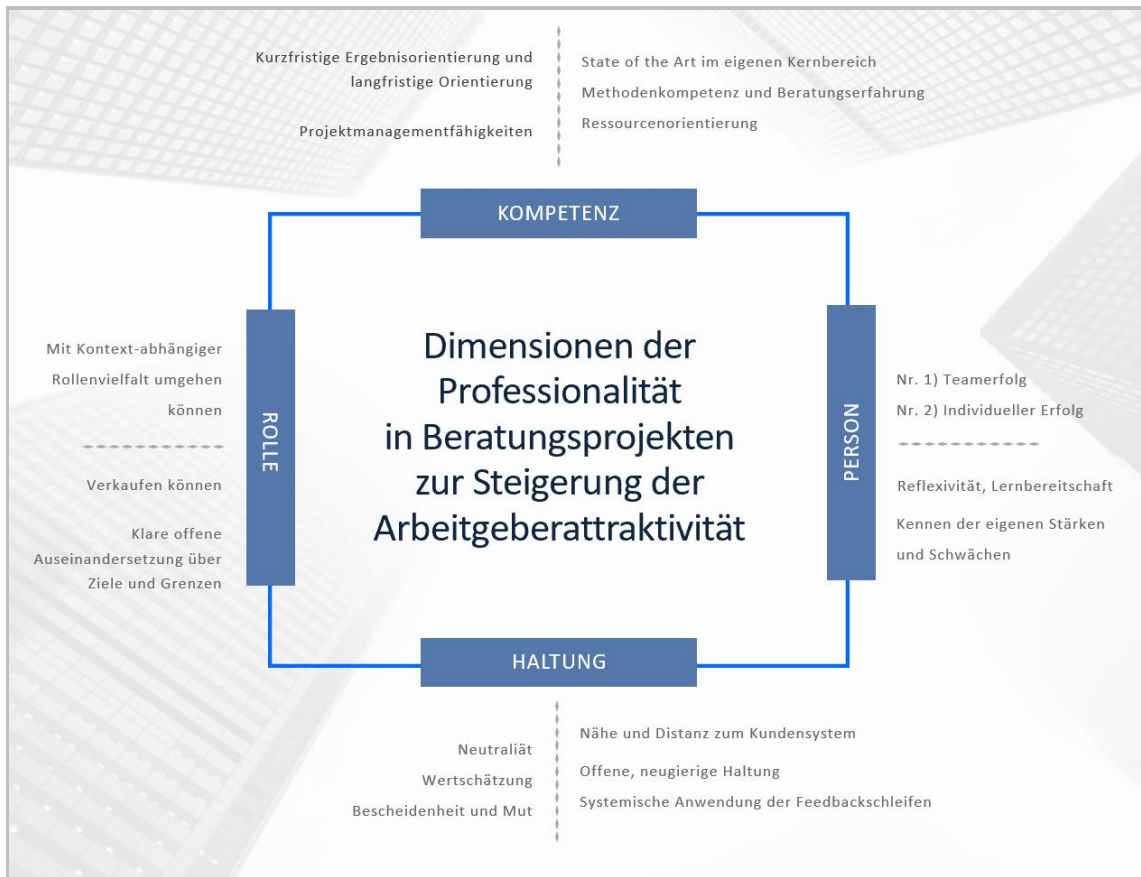


Abb. 17: Vier Dimensionen der Professionalität, (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser et al., 2013, S.2)

Eine Beratung ist immateriell und daher immer abhängig vom jeweiligen Beratungssystem. Als Gradmesser der Einbeziehung von MitarbeiterInnen in unterschiedliche Entscheidungsprozesse des Unternehmens unterstützt die Checkliste der Mit-Arbeit in Abbildung 18 von Josef Meringer.

<input type="checkbox"/> Mit-Verantwortung <input type="checkbox"/> Mit-Arbeiterführung <input type="checkbox"/> Mit-Einander <input type="checkbox"/> Mit-Entscheiden <input type="checkbox"/> Mit-Arbeiterkreativität	<input type="checkbox"/> Mit-Bestimmung <input type="checkbox"/> Mit-Arbeitermotivation <input type="checkbox"/> Mit-Sprache <input type="checkbox"/> Mit-Tragen <input type="checkbox"/> Mit-Arbeiterideen	<input type="checkbox"/> Mit-Erleben <input type="checkbox"/> Mit-Gefühl <input type="checkbox"/> Mit-Besitzer <input type="checkbox"/> Mit-Arbeiterstolz <input type="checkbox"/> Mit-Arbeitersportsgeist

Abb. 18: Checkliste Mit-Arbeit (Quelle: Meringer, in: Experts Group Kooperationen und Netzwerke, 2019, S.182)

4.2 Systemische Interventionen

Bezugnehmend auf Kapitel 1.3.1, in dem auf die Definition des Begriffs eingegangen wurde, wird in diesem Kapitel eine Übersicht systemischer Interventionen angeführt, um diejenigen hervorzuheben, die sich im Einsatz in Projekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität besonders eignen.

4.2.1 Übersicht systemische Interventionen

Im Sinne des Kommunikationsgrundsatzes „Man kann nicht ‚nicht kommunizieren‘“ von Paul Watzlawick kann ein Berater nicht „keine Wirkung“ erzielen. Egal was er tut, ob von ihm beabsichtigt oder nicht, ob seitens des Kundensystems erwünscht oder nicht, sein Verhalten erzeugt Wirkung. Da alles, was der Berater tut, Wirkung hat, findet Intervention auch dann statt, wenn sie nicht explizit angedacht ist. ZB ist das Informationen-Erheben ebenfalls schon eine Form der Intervention. Wer mit wem Kontakt aufnimmt, welche Fragen wie gestellt werden, alles erzeugt Wirkung (Krumpholz, 2020, S.19).

Als systemische Intervention werden jedoch nur jene Handlungsweisen verstanden, die seitens des Beraters bzw. der Beraterin beabsichtigt und reflektiert im Sinne eines Impulses in Zusammenhang mit der systemischen Schleife gesetzt werden (Krumpholz, 2020, S.19). Ziel einer systemischen Intervention ist es, jene Ressourcen für das Kundensystem zu erschaffen, die es den Menschen im Kundensystem erleichtern, gewünschtes Verhalten zu entwickeln. Die Architektur und das Design sollen so gestaltet sein, dass damit neue Zugänge zu Problemfeldern eröffnet und ein differenzierter Entscheidungsprozess ermöglicht wird (Königswieser & Exner, 2013, S.166). Beispiele dafür sind Reflexionsrunden und Interventionen für die Metakommunikation. Nachfolgende Abbildung 19 beschreibt die Interventionsarchitektur im Beratungsdesign und deren Eingliederung in das Beratungssystem zwischen Kundensystem und Beratersystem.

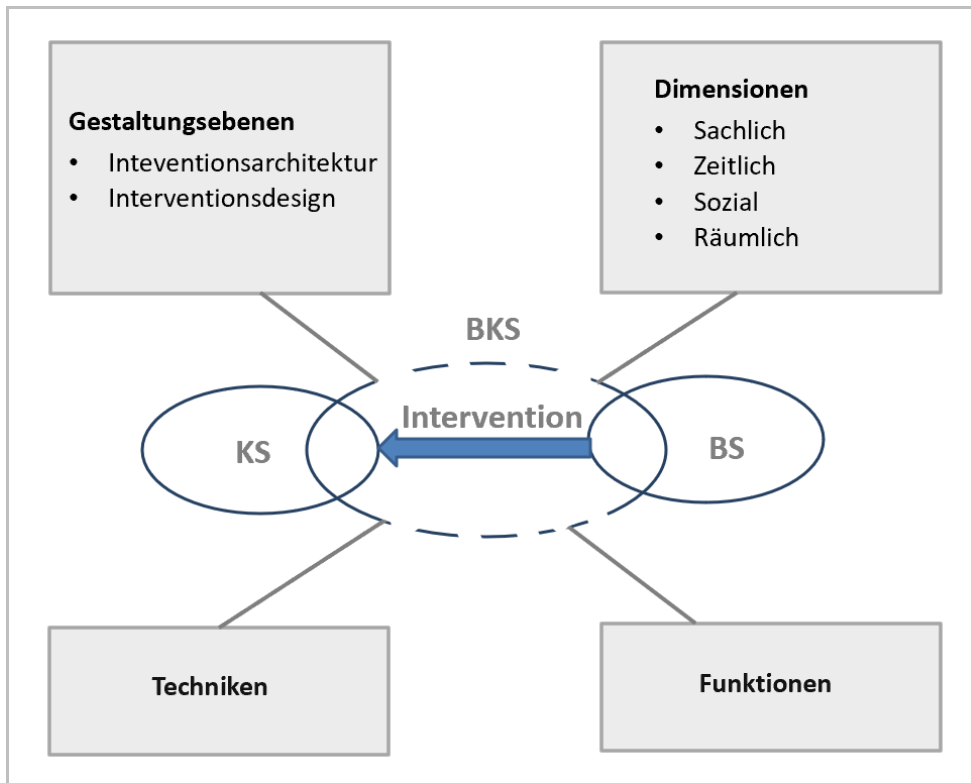


Abb. 19: Interventionsarchitektur im Beratungssystem (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser & Exner 2019, S.29)

Es gibt in der Literatur eine Vielzahl an möglichen Interventionen im Organisationsberatungskontext. Ein Qualitätskriterium für Interventionen in Veränderungsprozessen ist die Beteiligung der vom Problem betroffenen Personen. Gesetzte Interventionen sollen lösungsorientiert sein und das Kundensystem bei der Lösung seiner Problemstellung unterstützen. Das Ziel als auch die Zielverwirklichungsstrategie sollten dabei klar formuliert sein, um den Beteiligten genügend Orientierung zu geben (Wieland, 2015, S.5).

Laut Königswieser & Exner (2019, S.63f) müssen bei einer Intervention immer fünf Dimensionen gestaltet werden. In der inhaltlichen Dimension geht es um die Frage: „Was soll bearbeitet werden?“ Wann geht es um Information, um Entscheidung, oder wann um Innovation? Die **soziale Dimension** beinhaltet, in welchen Zusammensetzungen gearbeitet wird, und wie die Wechsel zwischen den verschiedenen Arbeitsformen aussehen. Die **zeitliche Dimension** beschreibt die Dauer der Arbeitseinheiten, Pausenregelungen und mögliche Abendeinheiten. Die **räumliche Dimension** betrifft die Auswahl des Ortes mit

Arbeitsmöglichkeiten, Anzahl und Größe der Räume, Gestaltung der Räume mit Sitzordnung. Die **symbolische Dimension** regelt, wer die Veranstaltung eröffnet, welche Themen angesprochen werden, welche nicht. Welche Rituale wichtig sind oder eingeführt werden und wie Projektabschlüsse gestaltet werden (Königswieser & Exner, 2019, S.32).

Die Systemtheorie weist darauf hin, dass eine Intervention per se wenig bewirkt bzw. dass sie wirkungslos bleibt, falls sie vom Kunden nicht in irgendeiner Weise angenommen und verarbeitet wird. Interventionen müssen aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden, da der Operationsmodus der Organisation über den Erfolg von Interventionen entscheidet (Willke, 2013, S.88). Systemische Interventionstechniken unterstützen die TeilnehmerInnen des Beratungssystems bei einem Perspektivenwechsel. Sie fördern das „Einnehmen unterschiedlicher Positionen, [...] Hervorbringen und Austausch unterschiedlicher Gesichtspunkte, sei es in Form des Wechsels von Innen- und Außenperspektive oder des Erkennens und der Wertschätzung von Ambivalenzen“ (Girsberger, o.J., S.5).

Eine Auswahl anhand eines Klassifikationsschemas bietet sich nach Problemfeldern (Willke 1996, S.88), nach Wirkungsbereichen (Cummings 2005, S.148), nach Zielgruppen (Lippit & Lippit, 2015, S.60ff.), nach Arten von Interventionen (Königswieser & Exner, 2019, S.147) und nach den Phasenmodellen von Change-Projekten (Leao & Hofmann, 2009, S.20). Im Hinblick auf die Forschungsfrage und die Erfolgsfaktoren hat sich die Autorin für die Darstellung der systemischen Interventionen nach den drei Phasen eines Projektauftrags entschieden. Diese können eingeteilt werden in Angebotsphase, Durchführungsphase und Abschlussphase (ÖNORM EN ISO 20700, 2019, S.11; Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.97f.)

4.2.2 Systemische Interventionen nach Projektphasen

Entsprechend den drei Phasen der Beratungsnorm werden nachfolgend mögliche systemische Interventionen zugeordnet.

Phase 1) Angebotsphase

In dieser Phase stehen als Erfolgsfaktor wie in Kapitel 3.2, in Tabelle 4 angeführt, eine klare Auftragsklärung und die Zielvereinbarung im Mittelpunkt. Als systemische Intervention können Fragen im Beratungsumfeld der Unternehmensberatung in problemorientierte Interventionen, zB problemorientierte Fragestellungen, ressourcenorientierte Interventionen und zielorientierte Interventionen, eingeteilt werden (Krumpholz, o.J., S.21). Problemorientierte Fragen dienen bei der Auftragsklärung zum Kennenlernen der Situation des Unternehmens, beleuchten das Umfeld und erzeugen Einsichten für die Beraterin. Eine mögliche Fragestellung wäre: „Was haben Sie hier schon unternommen?“ Das Ziel ist es, einen Überblick über die Themen- und Aufgabenstellung zu erhalten. Ressourcenorientierte Fragen setzen den Fokus auf hilfreiche Umstände und Situationen. Zielorientierte Fragestellungen lenken die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf die gewünschte Zukunftssituation. Die Beantwortung dieser Fragen erzeugt ein inneres Bild im Auge des Gegenübers. Diese Fragen unterstützen dabei, den gewünschten Zukunftszustand zu beschreiben und Hindernisse aufzuspüren. Auch das schriftliche Angebot mit der Darstellung der Ausgangssituation, den Zielvorstellungen und der möglichen Vorgangsweise ist bereits eine systemische Intervention, wenn diese bereits von mehreren Personen im Klientensystem diskutiert wird (Königswieser & Exner, 2019, S. 35). Eine weitere systemische Intervention ist das Canvas-Diagramm zur Optimierung der Gesprächsführung für die Auftragsklärung. (Eppler, Hoffmann, & Pfister, 2014, S. 151). Dieser Leitfaden skizziert in übersichtlicher Form die wesentlichen Fragen und Inhalte auf einem Blatt Papier. Ebenso die Anwendung des Anspruchsgruppenrasters von Eppler und Pfister (2012, S.30) sowie die Argumentationsskizze (Eppler & Pfister, 2012, S. 32), die beide dabei unterstützen, die Auftragsklärung vorab vorzubereiten und diese auch direkt im Gespräch je nach Situation anzuwenden.

Phase 2) Durchführungsphase

Als Erfolgsfaktor werden in dieser Phase messbare Kennzahlen als Ist-Status erhoben und mit Soll-Kriterien unterlegt. Ausgehend vom Zustand des Nichtwissens, bringt das Fragen stellen einen Suchprozess in Gang und strebt ein Verstehen-wollen an (Girsberger, o.J., S. 8). In der Informationsphase können systemische Fragestellungen in unterschiedliche Fragetypen wie Skalierungsfragen, dissoziierte Fragen, hypothetische Fragen oder paradoxe Fragen als systemische Interventionen eingesetzt werden (Girsberger, o.J., S.11).

Skalierungsfragen erlauben die Beschreibung und Bewertung eines aktuellen Zustands bzw. auch des Fortschritts und unterstützen dabei, Wahrnehmungen und Einschätzungen messbar zu machen. Eine mögliche Fragestellung in der Kategorie zielorientierter Fragestellung wäre: „Wenn Sie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen aktuell bei der Stufe 5 von 10 sehen, was müsste aus Ihrer Sicht geschehen, um hier auf 6 oder 7 zu kommen?“ (Girsberger, o.J., S.9). **Dissoziierte Fragen** unterstützen dabei, das Thema aus einer Vogelperspektive zu betrachten. Diese Metaebene erzeugt einen Problemabstand und unterstützt, das Umfeld in der Themenstellung zu beleuchten. Eine mögliche Frage wäre: „Wie würden zukünftige MitarbeiterInnen diese Maßnahme betrachten?“ Dabei wird auch unbewusst vorhandenes Wissen sichtbar gemacht. **Hypothetische Fragen** unterstützen dabei, gemeinsam ein Bild eines Lösungsszenarios zu erzeugen. Eine mögliche Frage wäre: „Angenommen, Sie haben dieses Thema sehr erfolgreich gelöst. Was hat sich im Unternehmen verändert?“ Hypothetische Fragen erlauben es, mögliche Lösungsszenarien zu kreieren, diese zu reflektieren und deren Machbarkeit durchzuspielen. **Paradoxe Fragen** bezeichnen einen widersprüchlichen Zustand (Girsberger, o.J., S.9). Dieser Fragetypus ist eine provokante Frage, die auf das Verstärken des Problemzustands abzielt. Eine mögliche Frage wäre: „Was müsste passieren, dass sich der Zustand massiv verschlechtert?“ Diese Intervention wird im Hinblick auf Überraschungsmomente mit für das Klientensystem unerwarteten Aufgaben eingesetzt. Beispielsweise kann ein Berater im Zuge einer Symptomverschreibung einer Gruppe, die laufend Gründe für die

Nichtdurchführbarkeit eines Lösungsvorschlages findet, nahelegen, noch viele weitere ähnliche Umsetzungshürden zu artikulieren.

In Workshops werden entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber erarbeitet und abgeleitet. Ein Erfolgsfaktor ist das Qualitätskriterium der entwickelten Maßnahmen. Dabei ist die Einbeziehung aller TeilnehmerInnen besonders wichtig. Dafür können weitere unterschiedliche Interventionsformen in digitalen und analogen Formen verwendet werden (Königswieser & Exner, 2019, S.36). Dabei sprechen analoge Interventionen primär das gefühlsmäßige Erleben der Menschen an und weniger das logisch-analytische Denken. In dieser Form können Personen besser in ihren emotionalen Bedürfnissen und Betroffenheiten angesprochen werden. Durch die „künstlerische“ Form des Ausdrucks gelingt es leichter, sich außerhalb des eng definierten formellen und informellen Reglements des Unternehmensalltags zu stellen. Die Akteure erhalten damit künstlerische Freiheiten. Beispiele für analoge Interventionen sind Bilder, Collagen, Symbolbilder auf Karten sowie die Verwendung von Zitaten und Geschichten. Auch der Einsatz von Metaphern als systemische Prozessintervention unterstützt das Finden von Ideen und Lösungen im Hinblick auf die Aufgabenstellungen (Bacon, 2003, S.41; Mohl, 2004, S.15). Metaphern nutzen Analogien und können im Arbeitsprozess die Aufmerksamkeit in eine neue Welt der Kreativität und Emotionalität lenken, die durch den rationalen Zugang allein verschlossen bleiben würde. Metaphern können dabei helfen, räumliche und zeitliche Grenzen zu überwinden und die eigene Aufmerksamkeit auf den Schatz der Erfahrungen zu lenken, die bereits in anderen Kontexten gemacht wurden (Girsberger, o.J., S.15). Eine Magnetwand als Metapher und Analogie für die Projektaufmerksamkeit nennen Eppler, Hoffmann und Pfister (2016, S. 11). Als analoge Intervention kann auch die Form der Flipchartbeschriftung genannt werden (Krumpholz, o.J., S.23). Als Baustein der visuellen Kommunikation bedeuten wenige zusätzliche Striche bereits eindeutige Erkennbarkeit (Stadlbauer, 2014, S.13). Bilder und Symbole wie Helikopter eignen sich zur Visualisierung von Reflexionen aus der Metaposition (Rachow, Sauer, 2016, S. 143).

Der Einsatz systemischer Interventionen kann nach Willke (1996, S.88) hier auch nach möglichen Problembereichen bzw. der gewünschten Wirksamkeit der Interventionen erfolgen. Er unterscheidet in Reflexionsinterventionen, Prozessinterventionen, Rolleninterventionen, Kernkompetenzeninterventionen und Beziehungsinterventionen. Unter einer **Reflexionsintervention** versteht man das Angebot bzw. die Einladung zum experimentierenden Lernen inklusive Rückkoppelungsschleifen (Krumpholz, 2020, S.16). Zur Bildung von Rückkoppelungsschleifen sind systemische Fragen wichtige systemische Interventionstechniken. Der Einsatz von systemischen Fragen beabsichtigt eine Veränderung der subjektiven Wirklichkeit statt der Gewinnung von „objektiven“ Sachinformationen. Eine wichtige Funktion systemischer Fragen liegt in der Erweiterung der Wirklichkeitsbeschreibung von sozialen Systemen (Schlippe & Schweitzer, 2017, S.40), da der Befragte über die systemische Frage nachdenken muss. Damit werden Ideen bei den befragten Personen angestoßen. Unter diese Fragenkategorie fallen auch Skalierungsfragen, Wunderfragen, paradoxe Fragen und zirkuläre Fragen (Königswieser & Exner, 2019, S. 35).

Als weitere Interventionsmöglichkeiten kann das „Reflektierende Team“ und das Reframing genannt werden. In der Anwendung der Methode des Reframings wird ein Problem, ein Ereignis, eine Verhaltensweise aus dem Kontext genommen und in einen neuen Bezugsrahmen gesetzt (Girsberger, o.J., S.17). Ein einfaches Beispiel dafür ist der Einsatz des Wortes „noch“. Die Aussage „Bei uns funktioniert das einfach nicht“ macht einen Unterschied zu „Bei uns funktioniert das einfach noch nicht“. Eine weitere Interventionstechnik stellt die **paradoxe Intervention** dar. Ziel der paradoxen Intervention ist es, nicht auf die vom Kundensystem erwartete Veränderung zu drängen, sondern eher vor der Veränderung zu warnen, um dem Kundensystem selbst die kreative Alternative zu überlassen. Reframing, Symptomverschreibung, Splitting und die positive Konnotation zählen zu den paradoxen Interventionen, die große Reflexionsschübe im Kundensystem bewirken können (Königswieser & Exner, 2008, S.37f.).

Königswieser und Exner (2019, S.162) haben über 50 BeraterInnen und Veränderungsmanager interviewt und haben dabei aus 70 praxiserprobten Interventionsdesigns 16 unterschiedliche Anwendungsfelder identifiziert. In nachfolgender Tabelle 4 sind in Anlehnung an Königswieser und Exner (2019, S.164-328) einige Beispiele dargestellt inklusive Darstellung des Ziels der systemischen Intervention.

Anwendungsfelder	Beratungsintervention	Ziel der Intervention
Relevante Umwelten, Umfeldanalyse	Projektumfeldanalyse	Sichtbarmachung von Einflüssen
	Die anwesenden Abwesenden	Zusätzliche Sichtweisen einbringen
	Konzeptentwicklung	Klarheit bei Widerspruch
Anfang, Kennenlernen, Kontrakt	"Etwas" (Workshop)	Teambuilding
	Außenblicke	Leitbilderstellung
	Die Mitarbeitergalerie	Kennenlernen der TeilnehmerInnen
Diagnose, Mustererkennung	Positionierung im Raum	rasche Meinungsfindung
	Selbstdiagnose der Unternehmenskultur	Unternehmenscharakteristika
	Organisationsdiagnose	Außendarstellung des Unternehmens
Energiezufuhr	Normogramm	Beschreibung des Ist-Zustands
	Teilerfolge feiern	Erfolge aufzeigen
	Das Glas ist halb voll	Verständnis für Situationen
Visionsarbeit	Viele Bäche bilden einen Fluss	Konstruktive Lösungsfindung
	Rückblick aus der Zukunft	Perspektivenerweiterung
Systemische Haltung	Visionstreppe	Gesamtvision Unternehmen
	Das Gute im Schlechten	Impulse für neue Energie im Prozess
Identitätsarbeit	Die paradoxe Information	Informationsfluss
	Wertediamant	Werte, Normen und Einstellungen
	Der Geschichtenerzähler	Potenziale und Zusammenarbeit
Feedback	Das Führungskräfteprofil	Idealbild
	Sounding-Board-Workshop	Resonanzzeugung
Reflexion	Szenen-Feedback	Zwischenresümee
	Selbstbeobachtung von Gruppen	Schaffung Forschungsinfrastruktur
Problemlösung, Entscheidungshilfe	Projektfieberkurve	Lernen durch Reflexion
	Die Problemlösungszwiebel	bei Zeitknappheit
Abschluss	Die Schusterkugeln	Projektüberblick
	Evaluationssonne	Bewertungskriterien
Umsetzungshilfe	Blitzlichtkontinuum	Evaluierung einer Veranstaltung
	Markt der Erwartungen	Erwartungsklä rung
Großgruppenveranstaltungen	Geht nicht, gibt's nicht	Umsetzungsunterstützung
	Projektmarkt	Reduktion von Komplexität
	Kick-Off-Workshop	gemeinsame Visionsarbeit

Tab. 4: Anwendungsfelder für Interventionen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser & Exner, 2019, S.164ff)

Phase 3) Abschlussphase

In der Abschlussphase wird die Beendigung des Beratungsprojektes beschrieben. Dazu gehören auch gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten sowie die abschließende Evaluierung. (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S.100). Als Ergebnis der Abschlussphase werden unter anderem auch die Entlastung aller Parteien von Verpflichtungen aus dem Auftrag, ein gemeinsames Verständnis für weiterlaufende Verpflichtungen und die Begleichung der Rechnungen und Spesen angeführt. Je nach Vereinbarung und Umfang des Beratungsauftrages erfolgt die Evaluierung des Beratungsauftrages.

Dieses Kapitel gab eine Übersicht systemischer Interventionen aus der Literatur, die in den einzelnen Phasen eines Beratungsprojektes zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität eingesetzt werden können. Im nächsten Schritt wird auf die Beraterrollen in Zusammenhang der eingesetzten Interventionen näher eingegangen.

4.3 Beraterrollen

In diesem Kapitel werden die Beraterrollen in einem allgemeinen Überblick diskutiert. Danach wird analysiert und diskutiert, welche Beraterrollen in Beratungsprojekten zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität besonders geeignet sind.

4.3.1 Übersicht Beraterrollen

Dieses Kapitel gibt bezugnehmend auf die Definition in Kapitel 1.3.2 einen allgemeinen Überblick über Beraterrollen im Beratungsprozess. Im Beratungsalltag gibt es BeraterInnen für Spezialthemen wie zB Change-Management, HR-Beratung, Organisationsberatung, Implementierung, Trainings, Coachings, Begutachtungen und Mediation (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, S. 24). Je nachdem, wie das Kundensystem Unterstützung benötigt, kommen die entsprechenden Beraterrollen zum Einsatz (Lippitt & Lippit, 2015, S.79).

Die wesentlichen Rollen in der Beratung können wie folgt beschrieben werden. Der klassische **Unternehmensberater** arbeitet an einer konkreten Problemstellung mit dem Management und bringt bei Bedarf fachliches Know-how bezüglich Beratungsfeld, Branche, Funktion, Technologie und/oder Methode ein (Fachverband S. 8). Dabei wird das Management von seiner Verpflichtung, eigene Entscheidungen zu treffen und die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen nicht enthoben (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, S. 25). **Der Implementierer als Umsetzungsunterstützer** setzt entwickelte oder bereits vorhandene Konzepte im Unternehmen um. Hier können in der Regel auch Fach- und Managementaufgaben im Rahmen der Projektstruktur übernommen werden. Der Berater bringt Erfahrung und Fachwissen ein (Ennsfellner S. 25). Dies kann auch zeitlich begrenzte oder punktuelle Bereitstellung von Fach- oder Managementkompetenz beinhalten. Je nach Vereinbarung kann dies auch als vorübergehende operative Betriebsführung in Form eines Interimsmanagements durchgeführt werden (Fachverband S. 8). Konzepte sind eine wichtige Basis für konkrete Handlungsanweisungen. Als **Konzeptionierer** prüfen Unternehmensberater Auswirkungen auf unterschiedliche interne und externe Rahmenbedingungen und validieren Annahmen. Diese sind Grundlage für Investoren, Finanzierungen und Kooperationen (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, S. 25). In der Rolle der **Trainerin** vermittelt die Beraterin eine bestimmte Fähigkeit oder ein bestimmtes Wissen basierend auf einer bewussten Strategie. Dazu wird ein konkreter Trainingsbedarf definiert, ein entsprechendes Trainingsdesign entwickelt und die angewendeten Trainingsmethoden werden evaluiert. Teilweise wird hier in die Rolle als Coach gewechselt, um persönliche Bedürfnisse von TeilnehmerInnen individuell zu berücksichtigen (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, S. 25). Als **Wirtschaftstrainerin** führt die Beraterin planmäßig Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Ziel der Weiterentwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeit und Verhaltensweisen im Kundensystem. Im Vordergrund stehen hier interaktive Methoden, die entsprechend dem Trainingsziel didaktisch aufbereitet und teilnehmerorientiert umgesetzt werden (Fachverband S.8). **Als Coach** ist der Fokus der Beraterin auf die Weiterentwicklung von einzelnen Führungspersonen und/oder Teams gerichtet.

Als **Moderatorin** leitet die Beraterin Gruppen an bei der Weiterentwicklung von organisatorischen Gebilden und der Suche nach Lösungen (Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, 2017, S. 8). Als **systemische Beraterin** bezieht sich die Beratung und damit die Verantwortung der Unternehmensberaterin auf den Prozess und nicht auf die fachliche Lösung. Das Ziel ist die Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der Personen oder Gruppen aus dem Selbstreflexionsprozess. Die Basis dafür ist die Systemtheorie, der Konstruktivismus und die Kybernetik (Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, 2017, S. 8). Als **Gutachterin** nimmt die Beraterin ihre Rolle verstärkt isoliert ein. Zu Beginn eines Projektes könnte ein Gutachten in Form einer Machbarkeitsstudie oder eine Expertise zu „State-of-the-Art“ erstellt werden. Als **interne oder externe Auditorin** führt die Beraterin durch Befragen, Beobachten und Zuhören ein Audit im Unternehmen durch (Gietl & Lobinger, 2009, S.97). Dabei überprüft sie, wie sich eine Person oder eine Organisation entwickelt und ob Vorgaben, Richtlinien und geforderte Standards im Rahmen eines Qualitätsmanagements eingehalten werden. Als **Wirtschaftsmediatorin** benötigt die Beraterin zusätzlich neben dem Know-how der Unternehmensberatung auch spezielle Fähigkeiten zur Mediation.

Eine Sonderform stellen interne Berater in einer Organisation dar. Die erforderliche Unabhängigkeit innerhalb der Organisation ist nicht immer einfach, vor allem wenn Führungskräfte oder Manager Aufträge geben, die nicht im Einklang mit dem Beratungsauftrag stehen (Prammer & Weyrer, 2013, S.7).

Das Modell von Lippit und Lippit (2015, S.84), dargestellt in Abbildung 20, stellt die Beraterrollen Beobachterin, Prozessberaterin, Faktenermittlerin, Erkennen von Alternativen, MitarbeiterIn an Problemlösungen, Trainerin, Erzieherin, Experte, Advokatin in einer Skala von direktiv zu nicht-direktiv dar.

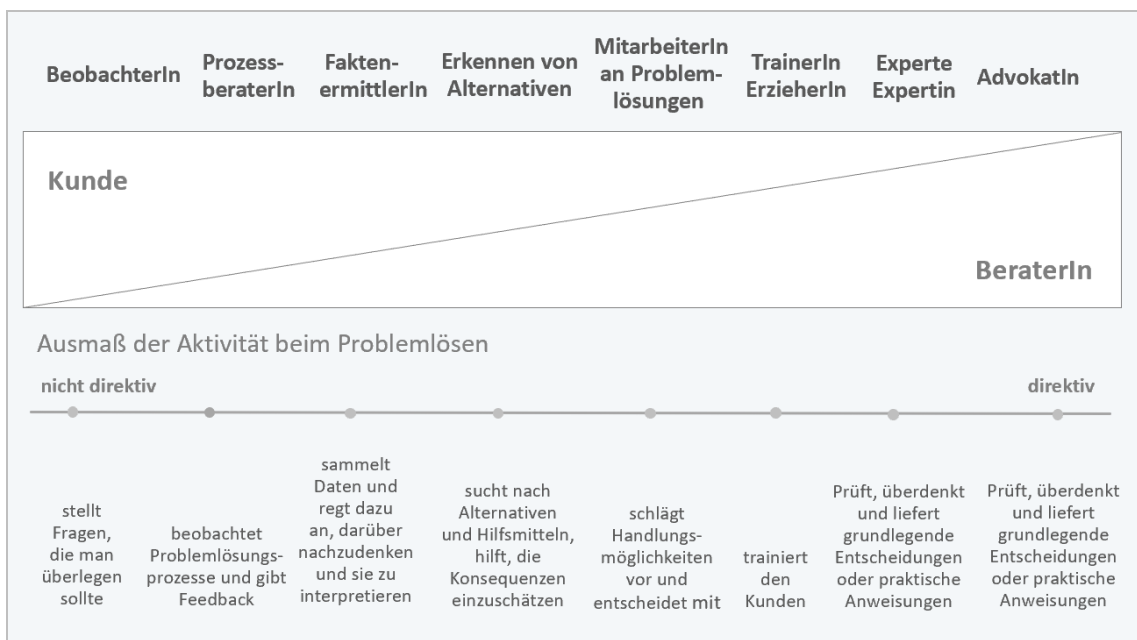


Abb. 20: Direktive/nicht-direktive Beraterrollen (Quelle: eigene Darstellung modifiziert nach Lippitt & Lippitt, 2015, S.84)

Aus der Übersicht der möglichen Beraterrollen werden im nachfolgenden Kapitel jene Beraterrollen identifiziert, die einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität haben.

4.3.2 Beraterrollen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Nachfolgend wird untersucht, welche Beraterrollen bei der Entwicklung und Ableitung von geeigneten Maßnahmen in diesen Beratungsprojekten hilfreich sind. Dabei bezieht sich die Autorin auf die in Kapitel 3.2, Tabelle 4, abgeleiteten Erfolgsfaktoren.

Im Gegensatz zum generalistischen Unternehmensberater eignet sich die Rolle der Unternehmensberaterin mit Beratungsschwerpunkt Personalwesen (Human Resources) und Organisationsentwicklung sehr gut für Beratungsprojekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, da an der Lösung einer konkreten Problemstellung mit dem Management gearbeitet wird. Die Beraterin bringt dabei ihr fachliches Know-how bezüglich Beratungsfeld, Branche, Funktion und Methode ein. Speziell bei Beratungen die im Tätigkeitsfeld Personalwesen und

Unternehmensorganisation angesiedelt sind, werden Unternehmen bei der Suche und Auswahl von MitarbeiterInnen, bei der Planung und Umsetzung von Schulungen und bei der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen in ihrer Teamfähigkeit unterstützt (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, S. 21).

Beraterrollen können im Beratungsprozess in Beratungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität variieren als Beraterin, Coach, Experte, Fachexpertin, Moderatorin, Prozessbegleiterin, Trainerin, Auditorin, Gutachterin und Prozessexpertin. Die Aufgabe der Beraterin bzw. des Beraters ist es, im Sinne von Veränderungen anzuregen, durch Einsatz entsprechender Interventionen und Methoden Lösungen aufzuzeigen, das Unternehmen dazu zu bringen, die passenden Maßnahmen zur Steigerung seiner Arbeitgeberattraktivität zu entwickeln und deren Umsetzung entsprechend zu planen. Dafür eignen sich besonders jene Beraterrollen, die BeraterInnen im Hinblick auf systemische Interventionen im Repertoire haben und entsprechend einsetzen. Aus der Beratersicht können in Zusammenhang mit Projekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität folgende Rollen genannt werden.

Beraterin für Organisationsentwicklung, da alle Handlungsfelder im Unternehmen betrachtet werden, Fachexpertin für Personalthemen (Human Resources), Moderatorin, Coach, Gutachterin, systemische Beraterin, Prozessberaterin und Trainerin.

Nachfolgend wird die Rolle des Beraters bzw. der Beraterin entsprechend der Projektphasen und der abgeleiteten Erfolgsfaktoren beleuchtet.

Das Ziel der Phase 1, Angebotsphase, ist die klare Vereinbarung des Zieles und der Vorgehensweise. Hier fungiert der Berater vor allem als Fachberater und Experte mit dem Ziel der Auftragsklarheit. Kubr (2020, S.156) beschreibt dieses Gespräch als Interview, wo sich Berater und Kunde kennenlernen. Dabei soll der Berater den Kunden dazu motivieren, über das Unternehmen, Herausforderungen und die Erwartungen an das Projekt zu sprechen. In der Phase 2, Durchführungsphase, führt der Berater bzw. die Beraterin die Dienstleistung nach der vereinbarten Vorgehensweise und dem vereinbarten

Plan aus (ÖNORM EN ISO 20700, 2019, S.11). Titscher (2001, S. 69) betont zum Rollenverständnis zwischen Kunde und BeraterIn die Wichtigkeit der Wertehaltungen. Sie beeinflussen die Beziehung auf vielen Ebenen. Hier fungiert die Beraterin je nach vereinbarter Rolle als Coach oder als Prozessbegleitung. Das Ziel ist ein umfassendes Bild des aktuellen Status. Bei der Durchführung von Workshops gilt es, Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, die dem Ziel der Beratungsvereinbarung förderlich ist. (Königswieser & Exner, 2019, S.33). Eine wesentliche Rolle ist hier die Moderation des Workshops: die Anleitung von Gruppen bei der Weiterentwicklung von organisatorischen Gebilden oder der Suche nach Lösungen sowie die Rolle in der systemischen Beratung. Die Beratung und damit die Verantwortung der Unternehmensberaterin bzw. des Unternehmensberaters beziehen sich auf den Prozess, nicht auf die fachliche Lösung. Ziel ist die Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der Workshopgruppe, Basis dafür ist die Systemtheorie, der Konstruktivismus und Kybernetik (Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, 2017, S.8). In der Phase 3, der Abschlussphase, können mehrere Rollen in Betracht kommen. Der Auftrag ist beendet, wenn der Kunde zustimmt und akzeptiert, dass die vereinbarte Leistung erbracht wurde. In Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erfolgt zum einen in der Rolle der Beratung die Finalisierung und Freigabe der erarbeiteten Maßnahmen zur Umsetzung in den nächsten Jahren (Rieder, Mertinz, Wenzl, 2014, S.9). Bei einer externen Begutachtung nimmt die Beraterin die Rolle der teilnehmenden Beobachterin ein. Bei der Zertifikatsverleihung die Rolle der Teilnehmerin. Bei der Evaluierung kommt die Rolle der Prozessbegleiterin zum Tragen.

4.3.3 Wirkung und Zusammenhang von Interventionen und Beraterrollen

Vor Auswahl der Intervention sollten ausreichend Informationen über den Operationsmodus des Kundensystems eingeholt werden (Königswieser & Exner, 2019, S.24).

Die Wirkung des Zusammenhangs der Intervention mit der Beraterrolle konnte in einer Studie von Hasenzagl, Falkner, & Hatvan (2006, S.1048) bestätigt werden. Die Hypothese, dass nicht rollenkonforme Interventionen zu einem Wirkungsverlust des Intervenierenden führen, konnte durch das Experiment bestätigt werden. Neben der Bestätigung der zentralen Hypothese wurde mit dem Experiment auch die Eignung des zugrundeliegenden Rolleninterventionsmodells zur Operationalisierung von Beraterrollen und zur Kategorisierung von Interventionen in der Praxis gezeigt (Hasenzagl, Falkner, & Hatvan, 2006, S.1048).

Bemerkenswert erscheint den Autoren der Studie die Tatsache, dass im Experiment bereits eine einzige nicht rollenkonforme Intervention deutliche Folgen für die Wirkung der Moderatoren im Workshop auslöste.

Für die Praxis weisen die vorliegenden Ergebnisse auf die Wichtigkeit der Rollenklärung vor allem in sozialen Beziehungen hin, in denen die Wirkung der Kommunikation im Mittelpunkt steht. Mangelnde Rollenklärung kann damit sehr häufig Dysfunktionalitäten im Beratungsprozess begründen, wird aber selten als Ursache identifiziert (Hasenzagl, Falkner, & Hatvan, 2004, S.440f.).

4.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden nachfolgende Themen erörtert: die Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Kapitel 3.1, es folgte eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile systemischer Beratung und Prozessberatung in Kapitel 4.1, in der Übersicht in Kapitel 4.2. wurden systemische Interventionen in Beratungsprozessen nach Phasen erarbeitet und der Einfluss der Beraterrollen auf die Erfolgsfaktoren in Kapitel 4.3. dargelegt. Dieses Kapitel stellt eine

zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse dar. Weiters wird die Hauptforschungsfrage tabellarisch zusammengefasst und final beantwortet.

Nachfolgende Grafik gibt die Antwort auf die zu Beginn der Arbeit gestellten Forschungsfragen, welche **systemischen Interventionen** und **Beraterrollen** sich in **Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** von Unternehmen eignen. Die Übersicht in der Tabelle 5 stellt den Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität den Erfolgsfaktoren systemischer Beratung gegenüber und gibt einen Überblick über die dafür geeigneten Beraterrollen.

Erfolgsfaktoren in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Erfolgsfaktoren systemischer Beratung	geeignete Beraterrollen	geeignete systemische Interventionen
Klare Auftragsklärung und Zielvereinbarung	Auftragsklarheit	Beraterin	systemische Fragen, Hypothesenbildung
Qualitätskriterium der entwickelten Maßnahmen	klare Zieldefinition	Expertin, Beraterin	lösungsorientierte Fragen
Messbare Kennzahlen	Hidden Agenda	Coach, systemische Beraterin	offene Fragen
Anwendung und Einsatz systemischer Interventionen	Projektmanagement	Prozessberaterin	inhaltliche Inputs
Internes Projektmarketing - interne Kommunikation	Ressourcenplanung	systemische Beraterin	Interventionsarchitektur
Fach- und Methodenexpertise	Einbeziehung der MitarbeiterInnen		Interventionsdesign Workshops
Anzahl an entwickelten Maßnahmen		Moderatorin	Einsatz analoger und digitaler Interventionen
Anzahl umgesetzter Maßnahmen	offene Haltung	Coach, systemische Beraterin	Beobachtungen, systemische Schleife
Anzahl Folgeprojekte und langjährige Beziehung	Eigenverantwortung	Coach, systemische Beraterin	systemische Schleife
Erhöhung Bekanntheitsgrad	Lösungsorientierung	systemische Beraterin	Reflexionsrunden
Erhöhung Empfehlungsrate			

Tab. 5: Übersicht systemischer Interventionen in Beratungsprojekten und deren Wirksamkeit auf die Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung nach Willke, 1996, S.88)

Im geschilderten Beratungsprojekt wurden anhand unterschiedlicher Phasen auch die unterschiedlichen Rollen der Beraterin sowie die im Beratungsprojekt eingesetzten Interventionen und deren Wirkungen erläutert.

Im Kapitel 4.3 wurden die im Kontext der Beratungsphasen relevanten Beratungsrollen vorgestellt und die Wirkung sowie der Zusammenhang zwischen Beraterrollen und Interventionen herausgearbeitet. Abschließend wurde das breite Spektrum der Rollenvielfalt in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität anhand der Phasen im Projekt dargestellt.

Der Zusammenhang der einzelnen Rollen im Beratungsprojekt wird in nachfolgender Tabelle 6 dargestellt:

Phasen des Beratungsprojektes	Beziehungsqualität	Beraterrollen							
		Beraterin	Expertin	Prozessbegleiterin	Coach	systemische Beraterin	Moderatorin	Beobachterin	Teilnehmerin
1 Angebotsphase	Augenhöhe, Rollenklarheit, Erwartungsmanagement	x	x			x			
	Containment, Fordern, Fördern	x		x	x				
2 Durchführungsphase	Ideenentwicklung, Prozessqualität, Ergebnisableitung, Ergebnisqualität		x		x	x	x		
	Externe Begutachtung							x	
3 Abschlussphase	Zertifikatsverleihung, Auszeichnung								x
	Beziehungsqualität			x		x			
	Servicequalität	x							

Tab. 6: Rollen und Beziehungsqualität in den einzelnen Projektphasen (Quelle: eigene Darstellung)

Mit dieser Ergebnisdarstellung der Beratungsrollen in den einzelnen Beratungsphasen und der Darstellung der Beziehungsqualität ist die Beantwortung der Hauptforschungsfrage abgeschlossen.

Die Beantwortung der Teilforschungsfrage 1, welche Vorteile und Nachteile hat die systemische Beratung gegenüber der Prozessberatung erfolgte in Kapitel 4.1 mit der Darstellung in Abbildung 13.

Die Beantwortung der Teilforschungsfrage 2, welche Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung können in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität daraus abgeleitet werden, erfolgte in Kapitel 4.1.2 mit der Darstellung in Abbildung 17.

5 Conclusio

In diesem abschließenden Kapitel erfolgt zunächst eine Gegenüberstellung der Forschungsergebnisse mit dem in Kapitel 2 dargestellten Beratungsfall und der damit verbundenen kritischen Würdigung. Das Kapitel schließt mit einer Selbstreflexion der Autorin dieser Arbeit.

5.1 Reflexion zum Beratungsfall

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Literaturteils mit den Ergebnissen im beschriebenen Beratungsfall verglichen und daraus Schlussfolgerungen abgeleitet. Das Beratungsprojekt wurde im Rahmen des Audits berufundfamilie[®] mit dem Ziel der Steigerung der Arbeitgeber-attraktivität durchgeführt. Aufgrund der klaren Prozessvorgaben im Rahmen des Audits wurden wesentliche Aufgaben und Beratungsschritte entsprechend der jeweiligen Phase im Beratungsprojekt durchgeführt. Hier kann eine Phase erst nach Abschluss der vorherigen Phase durchgeführt werden. Die Einsatzmöglichkeiten von Interventionen wurden von der Autorin bisher nur im Rahmen der beiden Workshops gesehen. Nach der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der systemischen Beratung und der Prozessberatung sowie der Ableitung von Erfolgsfaktoren für Beratungsprojekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurde der Autorin bewusst, wie groß die Einsatzmöglichkeiten systemischer Interventionen im gesamten Beratungsprojekt sind. Die systemischen Interventionen können je Ausprägung des Kundensystems in allen Phasen des Projektes angewendet werden. Bisher nützte die Beraterin die unterschiedlichen Interventionen vorrangig in der Rolle als Moderatorin in den beiden Workshops. Hier wurden entsprechend dem Kundensystem und den gemachten Hypothesen die Workshops maßgeschneidert designt. Die Beraterin nützt dafür bereits die zahlreich vorhandenen Methoden aus unterschiedlichen Beratungssettings und wendet diese vorrangig in der Workshopphase im Kundensystem an. Hier erzeugt vor allem die Intervention des 3-Minuten-Fragebogens zur Erhebung des

Familienfreundlichkeitsindex in Abwandlung der 3-Minuten-Wissensbilanz von Dr. Manfred Bornemann (Bornemann & Reinhardt, 2008, S. 55) eine gute Wirkung. Dieser Fragebogen verschafft innerhalb kürzester Zeit einen Überblick über alle Handlungsfelder im Unternehmen, die im Rahmen des Audits berufundfamilie® behandelt werden und macht den aktuellen Status im Unternehmen sichtbar.

Zur gemeinsamen Definitionen von den Begriffen „Führung“ und „Familie“ in den Workshops verwendet die Autorin auch die analoge Intervention mit Lego-Bausteinen aus Lego® Serious-Play® als systemische Interventionsform für das Sichtbarmachen des aktuellen Führungsverständnisses im Unternehmen (Blair & Rillo, 2019, 72).

Das Ergebnis dieser Arbeit gibt einen Überblick über die Vielzahl an systemischen Interventionen, die in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt werden können. Es hat sich gezeigt, dass die wirksamsten Interventionen bei der Auftragsklärung und der Informationsphase in Form von systemischen Fragestellungen eingesetzt werden. Diese wurden in Kapitel 4.2 ausführlich behandelt. Je erfahrener BeraterInnen in dieser Phase auftreten, desto einfacher und klarer kann der Beratungsauftrag definiert und umgesetzt werden. Hier hilft die Fachexpertise von Beratern als Coach in der Anwendung und Umsetzung der gezielten Fragestellungen. Als wichtige Beraterrollen können hier Beraterin, Fachexpertin oder Coach genannt werden.

Eine weitere Erkenntnis ist die Vielfalt an möglichen Interventionen in der Workshopphase. In Kapitel 4.2 dieser Arbeit wurde das Setting und die möglichen Interventionen in den Workshops des Projekts eingehend dokumentiert. Beantwortet wurden die Fragen der unterschiedlichen Rollen im Beratungsprozess, und welche Interventionen eingesetzt wurden, um bestimmte Wirkungen und Ergebnisse zu erzielen. Hier wurde der Autorin bewusst, dass das Einnehmen der Rolle einen wesentlichen Einfluss auf das Beratungsergebnis hat. Es wird nun vielmehr schon bei der Auftragsklärung darauf geachtet, in welcher Rolle die Beraterin im Kundensystem auftritt. Zum Teil wurde hier in der Vergangenheit zu wenig auf die Haltung und die

intentionale Leere als systemische Intervention in der Phase der Auftragsklärung geachtet (Janes, Prammer, Schulte-Derne, 2001, S.54). Die Rollenklarheit in Kombination mit dem Einsatz systemischer Interventionen wurde als zentraler Erfolgsfaktor für Beratungsprojekte zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität identifiziert.

5.2 Reflexion zu den Forschungsfragen

Diese Arbeit beschäftigte sich anhand eines Praxisfalls mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung von Beraterrollen und eingesetzten systemischen Interventionen im Kontext von Beratungen mit dem Ziel der Steigerung von Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen.

In der Hauptforschungsfrage, die handlungsleitend für diese Arbeit war, wurde die Frage gestellt, welche systemischen Interventionen und Beraterrollen sich in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen am besten eignen. Diese kann klar damit beantwortet werden, dass je nach Reifegrad eines Unternehmens, nach Handlungsphase und je Beraterrolle unterschiedliche Kombinationen an Interventionen möglich sind. Es zeigen diejenigen Interventionen die besten Ergebnisse, die entsprechend den Fähigkeiten der Beraterin, dem Ziel des Unternehmens und dem gewünschten Veränderungsgrad im System des Unternehmens eingesetzt werden. Jede eingesetzte Intervention zeigt Wirkung und bedingt weitere Schritte. Es geht um die Fähigkeit, den richtigen Zeitpunkt im richtigen Kontext zu finden, um in einem System wirkungsvoll Interventionen zu setzen. Je höher das Repertoire der Beraterin und das Wissen um den Einsatz systemischer Interventionen, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg der Beratungen zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität.

Mithilfe der ersten Teilforschungsfrage sollte eine Antwort auf die Frage der Vor- und Nachteile der systemischen Beratung gegenüber der Prozessberatung gegeben werden. Hier wurde aufgezeigt, dass sich in offenen Prozessen, in denen das Commitment der Beteiligten ein zentraler Faktor im Beratungsprojekt

ist, eine systemische Beratung gegenüber einer Prozessberatung einen klaren Vorteil hat. Es hat sich aber auch herauskristallisiert, dass die Prozessberatung in Form der Durchführung des Audits berufundfamilie® in Kombination mit der systemischen Beratung als sehr förderlich in Beratungsprojekten zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern ist.

In der zweiten Teilforschungsfrage wurden jene Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung sichtbar gemacht, die in Beratungsprojekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität abgeleitet werden können. Diese besteht in der Kombination verschiedener Faktoren wie Beratungserfahrung, Anzahl an begleiteten Unternehmen und Dauer der Zusammenarbeit, um unterschiedliche Interventionsdesigns zur Weiterentwicklung anwenden zu können. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zur Erreichung des vorab definierten Ziels: Ein attraktiver Arbeitgeber für bestehende und zukünftige MitarbeiterInnen zu sein und als solcher auch von allen gesehen zu werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist es, in einem Beratungssystem wirkungsvoll zu intervenieren. Das bedingt die Fähigkeit, den richtigen Zeitpunkt für Interventionen zu finden, diese wirksam einzusetzen und dabei so zu gestalten, dass neue Lösungsszenarien und Perspektiven im Kundensystem entstehen können.

Im Rahmen dieser Untersuchung hat sich die Autorin dieser Arbeit wiederholt mit der Frage nach Unterschieden zwischen systemischer Beratung und Prozessberatung in der Beratungspraxis auseinandergesetzt. Je nach Auftragsphase und eingenommener Beratungsrolle variieren die Einsatzmöglichkeiten der systemischen Interventionen. In der Literatur werden viele systemische Interventionen in den jeweiligen Beratungsphasen und nach Beratungsthemen aufgezählt. Für die Autorin wäre es interessant zu wissen, welche systemischen Interventionen in welchen Handlungsfeldern des Audits berufundfamilie® welche unterschiedliche Wirkung im Kundensystem je nach Reifegrad bewirken kann. Eine empirische Studie zur Darstellung der Ergebnisse in den einzelnen Handlungsfeldern der Unternehmen in der Praxis wäre ein interessantes Forschungsthema.

5.3 Empfehlungen für die Praxis

In dieser Darstellung wird ersichtlich, wie wichtig die Rollenklarheit des Beratersystems in den einzelnen Phasen ist und entsprechend zum Erfolg eines Beratungsprojektes beitragen kann. In jeder Rolle wirken Interventionen anders. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Interventionsarchitektur und das Design sorgfältig entsprechend der abgeleiteten Hypothesen zu erstellen. Die Wirkungen der gemachten Interventionen sollen durch weitere Beobachtungen und neue initiierte Interventionen in der systemischen Schleife fortgeführt werden. Je nach Reifegrad des Kundensystems werden die Interventionen zum Beratungserfolg des Projekts beitragen. Je besser das Beratersystem im Umgang mit systemischen Interventionen vertraut ist, desto besser werden die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse.

In der Umsetzungsphase, speziell beim Planen des Workshopdesigns und der Architektur der eingesetzten Interventionen, sind Methodenkompetenz systemischer Interventionen und die Fachexpertise in der Rolle der Moderatorin besonders wichtig. Die Inszenierung von Einstieg und Ausstieg sowie die Art der Lösungsfindungsmethoden zur Einbeziehung der TeilnehmerInnen ist maßgeblich für den Erfolg der Qualität der entwickelten Maßnahmen und damit für den Erfolg von Projekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verantwortlich.

5.3 Schlussfolgerungen

In der Aufarbeitung des Falls und der wissenschaftlichen Betrachtung der unterschiedlichen Rollen und Interventionsmöglichkeiten wurde der Beraterin bewusst, wie wichtig der Einsatz unterschiedlicher Interventionen und die Planung des Interventionsdesigns für den Prozess und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts ist. Viele Prozesse laufen aufgrund der umgesetzten Projekte und der gemachten Erfahrungen und Lernschleifen automatisiert ab. Die Autorin wird in Zukunft noch mehr Augenmerk auf die Hypothesenbildung in Projekten achten und daraus entsprechend wirksame Interventionen ableiten. Als lernendes Unternehmen werden auch diese Interventionen in Form eines Interventionsdesigns vorab geplant und im Hinblick auf deren Wirksamkeit überprüft und reflektiert. Durch das Schreiben dieser Arbeit wurde implizites Wissen externalisiert und sichtbar gemacht. Somit ist auch der Lernprozess im Sinne der systemischen Schleife durch Klarheit der Beraterrolle und der Anwendung systemischer Interventionen in der Begleitung von Projekten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Ergänzung im Berateralltag der Autorin für zukünftige Projekte.

Change is a constant Process.

Stability is an Illusion.

Steve de Shazer

6 Literaturverzeichnis

- Anderl, M., Reineck, U. (2016). Handbuch Prozessberatung. Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte. (2. Auflage). Weinheim: Beltz
- Bacon, St. (2003). Die Macht der Metaphern. (2. Auflage). Augsburg: Ziel-Verlag.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (2008, 2012). Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. In I. Bamberger (Hrsg.), Wiesbaden: Gabler.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blair, S., Rillo, M. (2019). Serious Work. Meetings und Workshops mit der Lego© Serious Play© Methode moderieren, mit bewusster Inkompetenz. München: Franz Vahlen.
- Bruch, H., Fischer, J., & Färber, J. (2015): Top Job Trendstudie 2015. Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage. Zeag GmbH. Universität St. Gallen. Abgerufen von https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf am 30.06.2020
- Brüggemann, H., Ehret-Ivankovic, K., Klütmann, C., & Klutmann, C. (2014): Systemische Beratung in fünf Gängen: Ein Leitfaden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bruhn, M., Batt, V. & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung*, 67, 62–82.
- Ennsfellner, I., Bodenstein, R., & Herget, J. (2014). Exzellenz in der Unternehmensberatung. Qualitätsstandards für die Praxis. Inklusive der ISO 20700. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F., Baumgartl, C., Stahl, M., & Jaeger, A. (2019). Employer Branding: Right Potentials gewinnen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eppler, M.J., Hoffmann, R., Pfister R.A. (2014). Creability. Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Eppler, M.J., Pfister R.A. (2012). Sketching at Work. 35 starke Visualisierungs-Tool für Manager, Berater, Verkäufer, Trainer und Moderatoren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (2017). Berufsbild Unternehmensberatung
- Familie & Beruf Management GmbH, (2019). Jahrbuch. Abgerufen von <http://www.familieundberuf.at/presse-news/2020/01/wir-praesentieren-das-jahrbuch-familie-beruf-2019> am 29.06.2020
- Fléing, P. (2013). Gerne gut beraten. Systemische Grundlagen und Interventionen für Berater und Führungskräfte. Norderstedt: BoD - Books on Demand.
- Gessler, M., Radel, J. (2014). Erschienen in: Schwuchow, K., & Gutmann, J., (Hrsg.) Personalentwicklung mit Special Gesundheitsmanagement: Themen, Trends, Best Practices 2015, S.357–365. Freiburg, Haufe-Lexware
- Gietl, G., Lobinger, W. (2009). Leitfaden für Qualitätsauditoren. Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2008 (3. Auflage). München: Hanser
- Girsberger, A. (o.J.). Methodenhandbuch, System- und lösungsorientierte Interventionen, Zentrum für angewandte Erlebnispädagogik. Abgerufen von http://www.zaep.org/tl_files/erlebniswelten/downloads/Methodenhandbuch_zaep.pdf abgerufen am 14.06.2020 am 30.06.2020
- Glassdor (2020). Abgerufen von https://media.glassdoor.com/staticList/pdf/2020/Glassdoor_Best_Places_to_Work_2020_Methodology_US.pdf am 12.06.2020
- Hasenzagl, Rupert (2004). Rollenkonforme Interventionen: Beitrag zu einer Theorie über Beratung, in: Egger, Walter/Hasenzagl, Rupert/Stocker, Ferry/Wagner, Christian (Hrsg.), Wirtschaftsberatung in Österreich: Struktur und Entwicklungen, S.421–444. Wien: Springer.
- Hasenzagl, R., Falkner, G., & Hatvan, B. (2006). Rollen-Interventions-Modell — Eine empirische Untersuchung zur Wirkung von Beratung. Schmalenbachs Z betriebswirtschaftliche Forschung 58, 1034–1051
<https://doi.org/10.1007/BF03372777>

- Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, World Publishing [Google Scholar](#),
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT. 63. 986-1001. 10.1177/0013164403258403. Abgerufen von [https://www.researchgate.net/publication/233990486 Measuring Attraction to Organizations](https://www.researchgate.net/publication/233990486_Measuring_Attraction_to_Organizations) am 30.06.2020
- Huf, S., (2007). Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings, in: Personalführung, Jg. 40, H. 12, 2007, S. 58-63. Personalführung. 40
- Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M., (2001). Transformationsmanagement, Organisationen von Innen verändern. Wien: Springer.
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24, 449–463.
- Königswieser, R., Burmeister, L., Keil, M. (2012). Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Königswieser , R., & Exner , A. (2019). Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. (9. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2017). Einführung in die systemische Organisationsberatung. (9. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R., Lang, E., Königswieser, U., Keil, M. (2013). Systemische Unternehmensberatung, Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Krings, T. (2017). Erfolgsfaktoren Effektiver Personalauswahl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Krobath, K., Oberrauter-Zabransky, B.: (2020) Employer Branding besteht Corona Test, Studie im Juni 2020, Abgerufen von <https://www.identifire.at/studie-employer-branding-besteht-corona-test> am 30.06.2020
- Krumpholz, T., Weiß, N.: (o.J.). Grundlagen der Unternehmensberatung, Skriptum Seminar Methodenkompetenz, Beratergruppe Neuwaldegg

- Kununu, (2017). Abgerufen von <https://news.kununu.com/presseinformation/kununu-launcht-neues-analyse-tool-insights/> am 12.06.2020
- Kununu, (2020). Österreichs beste Arbeitgeber 2020. Abgerufen von <https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-oesterreich/> am 12.06.2020
- Kubr, M. (2002). Management Consulting: A guide to the profession (4. Ausg.). Genf: International Labour Office.
- Leao, A. & Hofmann, M. (Hrsg.) (2009). Fit for Change band 2, 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Moderatoren, Coaches und Change-Manager. Bonn: Manager Verlag.
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (2015). Beratung als Prozess (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippold, D. (2016). Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Lippold, D. (2019). Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft: Ein Überblick. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Lohaus, D., Rietz, C., Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch - was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 20(3), 12–15
- Luhmann, N. (2002). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Maywald, R. (2019). Most Wanted Studie von e-fellows.net und McKinsey, Abgerufen von <https://www.e-fellows.net/Fuer-Unternehmen-Hochschulen/Personalerwissen/Most-Wanted-2019>, am 30.06.2020
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709x479282>
- Meringer, J. (2019). Experts Group Kooperationen und Netzwerke (Hrsg.) Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken – Experten berichten aus der Praxis für die Praxis, E-Book.
- Michelitsch-Riedl, G. (2020). Skriptum Human Resource Management, Incite
- Mohl, A., (2004). Metaphern-Lehrbuch. Geschichten und Anleitungen aus der Zauberwerkstatt. Paderborn: Junfermann.
- Nerdinger, F. (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Nestmann, F., Engel, F., & Sickendiek, U. (2014). Das Handbuch der Beratung. (3. Auflage). Tübingen: dgvt-Verlag.
- ÖNORM EN ISO 20700 (2019). Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen, Ausgabe: 2019-03-01, Austrian Standards International
- Patzak, G. & Rattay, G. (2012). Project Management. Guideline for the management of projects, project portfolios, programs and project-oriented companies. Wien: Linde.
- Prammer, K., Weyrer, M. (2013). Entscheiden oder Beraten? Wege für den gelungenen Professionswechsel vom Manager zum Berater. In CONECTA (Hrsg.) Beratung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie (237-269. Heidelberg: Carl Auer.
- Prammer, K. (2014). International Journal of Business and Management Study - IJBMS Volume 1 : Issue 4 [ISSN 2372-3955]
- Rachow, A., Sauer, J. (2015). Der Flipchart-Coach. Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart, managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell
- Rieder, P., Mertinz, A., Wenzl, E. (2014). Familienfreundlichkeit im Betrieb. Rechtliche, organisatorische und kulturelle Umsetzung in der Praxis. Wien: Manz.
- Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2017). Systemische Interventionen (3. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, B. (2014). Systemische Organisationsentwicklung. (B. Schmid, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schoiswohl, M.A, (2016). Vernetze Mitarbeiter, stifte Sinn. Employee Relationship am Beispiel eines Hidden Champions. Wiesbaden: Springer.
- Steinkellner, P. (2005). Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stadlbauer, A., 2014. Flipcharts for Business. Professionelles Visualisieren für Besprechungen, Präsentationen und Moderationen, Linz: Trauner Verlag
- Summa, L. Kirbach C. (2019). 33 Werkzeuge für die digitale Welt. Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann – Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr. (2. Auflage). München: Redline.
- Titscher, S. (2001). Professionelle Beratung. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter

- Trost, A. (2012), Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Berlin: Springer.
- Wieland A.: (2015). zfo Toolkit, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Interventionen auswählen, ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein effektives Veränderungsmanagement, in zfo Teil 51, 06/2015
- Willke, H.: (1996). Systemtheorie II: Interventionstheorie, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Willke, H.: (2013). Von der Unmöglichkeit der Intervention, Kaiserslautern.
- Willke, H.: (2018). Einführung in das systemische Wissensmanagement. (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Zollondz, H-D. (2006). Grundlagen Qualitätsmanagement, Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München: Oldenbourg.