

**Zwischen Fach- und Prozessberatung:
Der Einfluss von Kompetenzen auf die Wahl des
Beratungsansatzes bei Veränderungen der
Ablauforganisation**

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (M.A.)

Eingereicht bei:

Fachhochschule Kufstein Tirol Bildungs GmbH

Studiengang ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement

Verfasserin:

Iris Spurneder, BEd

2310349277

Betreuer:

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam


Dr. Nico Deistler

Abgabedatum:

04.06.2025

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG


„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Masterarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“

Rosenheim, 04.06.2025, 

Ort, Datum, Unterschrift

VERWENDUNG VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ UND LARGE LANGUAGE MODELS (LLM)

ChatGPT von OpenAI wurde für das Lektorat (sprachliche und stilistische Überarbeitung) der vorliegenden Masterarbeit verwendet. Ich habe die Ergebnisse überprüft und angepasst. Für den veröffentlichten Inhalt übernehme ich die volle Verantwortung.

Rosenheim, 04.06.2025, 

Ort, Datum, Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII
FORMELVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
KURZFASSUNG.....	X
ABSTRACT	XI
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und konkrete Forschungsfrage	2
1.3 Aktueller Forschungsstand und Relevanz.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen.....	5
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1 Beratungsprozess für Veränderungen der Ablauforganisation	7
2.2 Berufsbild Organisations- und Prozessberatung	11
2.3 Fachberatung.....	12
2.3.1 Definition	12
2.3.2 Stärken und Schwächen	15
2.4 Prozessberatung als Beratungsansatz.....	17
2.4.1 Definition	17
2.4.2 Stärken und Schwächen	20
2.5 Komplementärberatung.....	23
2.6 Kompetenzen von Beratenden im Beratungsprozess.....	24
2.7 Persönlichkeitstests im Überblick.....	28
3 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	31
3.1 Forschungsdesign.....	31

3.2	Operationalisierung der Items für die Befragung	32
3.3	Stichprobenziehung.....	37
3.4	Datenerhebung	38
3.5	Datenaufbereitung und Analyse.....	41
4	ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UMFRAGE	45
4.1	Reliabilitätsanalyse	45
4.2	Deskriptive Auswertung – Univariate Analyse	46
4.3	Deskriptive Auswertung – Bivariate Analyse.....	50
5	INTERPRETATION, LIMITATION UND AUSBLICK.....	59
5.1	Interpretation der Ergebnisse	59
5.2	Limitation der Untersuchung	63
5.3	Ausblick	65
6	LITERATURVERZEICHNIS	67
7	ANHANG	A1
7.1	Verhaltensanker exemplarisch	A1
7.2	OutMatch Assessment Cronbachs Alpha Übersicht	A2
7.3	Skalen der Beratungsansätze: Validitätsnachweise	A3
7.4	Übersicht Korrelationen Kompetenzen und Beratungsansätze.....	A4
7.5	Ergebnisübersicht aller Tests	A5
7.6	Extremwert-Test.....	A21
7.7	Übersicht Regressionsanalysen.....	A26
7.8	Fragen exemplarisch aus Fragebogen OutMatch Assessment.....	A27
7.9	Leerer Fragebogen LimeSurvey.....	A28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessablauf für Prozessverbesserung	8
Abbildung 2: Phasen und Schritte eines Beratungsprozesses	8
Abbildung 3: Beratungsprozess für Prozessverbesserung	9
Abbildung 4: Reflexive Schleife im Beratungsprozess.....	10
Abbildung 5: Schematische Darstellung des quantitativen Forschungsprozesses	31
Abbildung 6: Balkendiagramme zu demografischen Ausprägungen.....	47
Abbildung 7: Balkendiagramme zur Antwortverteilung pro Item	48
Abbildung 8: Balkendiagramm zur Ausprägung der Beratungsansätze	49
Abbildung 9: Boxplots zur Antwortverteilung pro Kompetenz.....	50
Abbildung 10: Scatterplots Fachberatungswert pro Kompetenz.....	51
Abbildung 11: Scatterplots Prozessberatungswert pro Kompetenz	52
Abbildung 12: Visualisierungen nichtlinearer Regressionsmodelle	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzen nach Beratungsansätzen	26
Tabelle 2: Operationalisierung der Kompetenzen.....	33
Tabelle 3: Operationalisierung der Beratungsansätze	35

Formelverzeichnis

Formel 1: Stichprobenberechnung vereinfacht	38
Formel 2: Stichprobenberechnung post-hoc	45

Abkürzungsverzeichnis

ANOVA	Analysis of Variance
CTQ	Critical to Quality
DISG	Dominanz, Initiative, Stetigkeit, Gewissenhaftigkeit
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
MBTI	Myers-Briggs-Typenidentifikator
orig.	original
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SIPOC	Supplier-Input-Process-Output-Customer
VOC	Voice of the Customer

Kurzfassung

Masterarbeit

Zwischen Fach- und Prozessberatung: Der Einfluss von Kompetenzen auf die Wahl des Beratungsansatzes bei Veränderungen der Ablauforganisation

Iris Sperneder, BEd

Erstbetreuer:in: Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

Zweitbetreuer:in: Dr. Nico Deistler

Hintergrund/Fragestellung: Diese Masterarbeit untersucht, wie sich das Kompetenzprofil von Berater:innen auf den gewählten Beratungsansatz bei organisatorischen Veränderungsprozessen auswirkt. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatung wird analysiert, ob bestimmte Kompetenzen mit einem bevorzugten Beratungsstil zusammenhängen und in der Praxis eher beratertypische oder hybride Ansätze verfolgt werden.

Studiendesign/Methodik/Vorgehensweise: Die Untersuchung basiert auf einer quantitativen Online-Umfrage bei Berater:innen aus dem Bereich Prozessoptimierung. Erfasst wurden Beratungsansätze über eine eigene Skala sowie Kompetenzen anhand eines standardisierten Fragebogens mit acht Dimensionen. Die Auswertung erfolgte deskriptiv sowie mittels Korrelations- und Regressionsanalysen.

Ergebnisse: Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Berater:innen Elemente sowohl der Fach- als auch der Prozessberatung kombinieren. In den statistischen Analysen konnte lediglich zu einer Kompetenz ein schwacher, aber signifikanter nichtlinearer Zusammenhang mit fachberatendem Verhalten festgestellt werden. Für alle übrigen Kompetenzen ergaben sich weder lineare noch nichtlineare Zusammenhänge mit einem der Beratungsansätze.

Bedeutung/Mehrwert: Die Ergebnisse legen nahe, dass sich Beratungsstile nicht eindeutig auf spezifische Kompetenzdimensionen zurückführen lassen. Stattdessen deuten sie auf ein komplexes Zusammenspiel individueller, kontextueller und methodischer Faktoren hin.

Schlüsselbegriffe: Fachberatung, Prozessberatung, Kompetenzprofil, Prozessoptimierung, hybride Beratung, Komplementärberatung

Abstract

Master Thesis

Between Expert and Process Consulting: The Influence of Competencies on the Choice of Consulting Approach in Organizational Workflow Changes

Iris Sperseder, BEd

First Reviewer: Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

Second Reviewer: Dr. Nico Deistler

Background/Research Question: This master's thesis investigates how consultants' competency profiles influence their choice of consulting approach in organizational change processes. Based on the theoretical distinction between expert and process consulting, the study examines whether certain competencies are associated with a preferred consulting approach and to what extent practitioners adopt consultant-specific or hybrid approaches.

Study Design/Methodology/Approach: The study is based on a quantitative online survey targeting consultants working in process optimization. Consulting approaches were assessed using a custom-developed scale, while competencies were measured using a standardized questionnaire covering eight dimensions. Data analysis was conducted descriptively and through correlation and regression analyses.

Results: The results indicate that most consultants combine elements of expert and process consulting approaches. Statistical analyses revealed that only one competency showed a weak but significant nonlinear relationship with expert consulting behaviour. No linear or nonlinear associations were found between the other competencies and either consulting approach.

Originality/Value: The findings suggest that consulting styles cannot be directly attributed to specific competency dimensions. Instead, they point to a more complex interplay of individual, contextual, and methodological factors.

Keywords: expert consulting, process consulting, competency profile, process optimization, hybrid consulting, complementary consulting

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Organisationen stehen in einer zunehmend dynamischen Umwelt vor der Herausforderung, ihre internen Prozesse kontinuierlich an technologische, wirtschaftliche und regulatorische Veränderungen anzupassen. Besonders die Ablauforganisation spielt dabei eine zentrale Rolle für Effizienz, Qualität und Reaktionsfähigkeit. Veränderungen in diesem Bereich betreffen jedoch nicht nur Strukturen und Technologien, sondern erfordern auch Anpassungen auf menschlicher und kultureller Ebene.

Um solche komplexen Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, greifen Unternehmen verstärkt auf externe oder interne Beratungsleistungen zurück. Dabei kommen unterschiedliche Beratungsansätze zum Einsatz, die sich in Haltung, Zielsetzung und Methodik unterscheiden. Meistens stehen vor allem zwei Ansätze im Vordergrund: die Fachberatung, die auf Expert:innenwissen basiert, und die Prozessberatung, die den Beratungsprozess begleitet und die Eigenverantwortung der Klient:innen fördert. Es besteht jedoch die Vermutung, dass in der Praxis diese Grenzen gerne verschwimmen. Beratende agieren somit zunehmend hybrid und passen ihre Vorgehensweise situativ an den jeweiligen Kontext an.

Diese Flexibilität bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich. Einerseits erfordert sie von den Beratenden ein breites Methodenspektrum sowie die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Rollen und Erwartungen zu wechseln. Andererseits stellt sich die Frage, ob und wie sich dieser integrative Ansatz systematisch beschreiben und bewerten lässt. Die Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatung wird in der Literatur zwar häufig theoretisch hergeleitet, doch mangelt es bislang an empirischer Evidenz dafür, wie diese Modelle tatsächlich in der Beratungsrealität umgesetzt werden.

Besonders in Veränderungsprozessen der Ablauforganisation, in denen sowohl strukturelle als auch zwischenmenschliche Aspekte eine Rolle spielen, erscheint eine kombinierte Herangehensweise sinnvoll. Beratende müssen nicht nur Prozesse analysieren und technische Lösungen entwickeln, sondern auch Akzeptanz schaffen,

Mitarbeitende einbinden und Veränderungen begleiten. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, methodisches Vorgehen und soziale Kompetenzen gleichermaßen zu beherrschen.

Zudem ist bislang unzureichend geklärt, welche individuellen Kompetenzen die Wahl und Umsetzung eines bestimmten Beratungsstils beeinflussen. In theoretischen Modellen wird angenommen, dass Soft Skills, wie Kommunikationsfähigkeit, Reflexionsvermögen oder Ergebnisorientierung, mit bestimmten Beratungsformen besser korrespondieren als mit anderen. Ob und in welchem Ausmaß diese Zusammenhänge in der Praxis tatsächlich bestehen, ist allerdings kaum untersucht.

Vor diesem Hintergrund setzt die vorliegende Arbeit an. Sie zielt darauf ab, besser zu verstehen, wie Beratende bei Veränderungsprozessen in der Ablauforganisation agieren, ob sie Elemente beider Beratungsmodelle integrieren und welche Rolle individuelle Kompetenzprofile dabei spielen. Damit soll ein Beitrag zur Schließung bestehender Forschungslücken geleistet und zugleich ein praxisnahes Verständnis für die Anforderungen an moderne Beratung geschaffen werden.

1.2 Zielsetzung und konkrete Forschungsfrage

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein besseres Verständnis darüber zu gewinnen, wie Beratende bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in der Ablauforganisation methodisch vorgehen und in welchem Ausmaß sie dabei Elemente unterschiedlicher Beratungsansätze integrieren. Insbesondere soll untersucht werden, ob in der Praxis eine klare Trennung zwischen Fachberatung und Prozessberatung erkennbar ist oder ob vielmehr eine komplementäre Nutzung beider Ansätze erfolgt. Dabei steht folgende Forschungsfrage im Fokus:

Inwieweit vereinen Beratende Elemente der Fach- und der Prozessberatung bei Veränderungen der Ablauforganisation?

Die dazugehörige Hypothese lautet:

H1: Beratende, die in der Ablauforganisation tätig sind, integrieren in mindestens 40 % der Fälle Elemente der Fachberatung und der Prozessberatung in ihren Optimierungsansatz.

Darüber hinaus zielt die Arbeit darauf ab, den Einfluss individueller Kompetenzprofile auf die Wahl und Ausgestaltung des Beratungsstils zu untersuchen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass bestimmte Handlungskompetenzen bzw. Soft Skills in besonderer Weise mit Fach- oder Prozessberatung verknüpft sind. Diese Überlegung führt zur zweiten übergeordneten Forschungsfrage:

In welchem Zusammenhang stehen das Kompetenzprofil von Beratenden und die Wahl des Beratungsansatzes bei Veränderungen der Ablauforganisation?

H2: Fachberatung hängt mit hohem Fach- und Methodenwissen zusammen.

H3: Fachberatung hängt mit hoher Ergebnisorientierung zusammen.

H4: Fachberatung hängt mit hoher Strukturierungsfähigkeit zusammen.

H5: Prozessberatung hängt mit hohem Beziehungsmanagement zusammen.

H6: Prozessberatung hängt mit hoher Kommunikationskompetenz zusammen.

H7: Prozessberatung hängt mit hoher Partizipationskompetenz zusammen.

Ziel dieser Hypothesen ist es, mögliche Zusammenhänge zwischen der methodischen Ausrichtung von Beratung und ausgewählten Kompetenzdimensionen sichtbar zu machen.

1.3 Aktueller Forschungsstand und Relevanz

Unternehmensberatung gewinnt in Deutschland und international zunehmend an Bedeutung, was sich auch in Marktdaten und Branchentrends aus dem Jahr 2023 widerspiegelt. Zu den wachstumsstärksten Beratungsfeldern zählen insbesondere Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalstrategien, Künstliche Intelligenz sowie Change-Management und Transformationsberatung (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen, 2024, S. 5). Insbesondere letztere erfordert eine fundierte Beratungskompetenz im Kontext tiefgreifender organisationaler Veränderungen, die oftmals den Fokus auf die Optimierung und Neugestaltung der Ablauforganisation legt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Beratung in diesem spezifischen Handlungsfeld methodisch und inhaltlich idealerweise ausgestaltet sein sollte, um nachhaltige Wirkung zu entfalten.

In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich neben anderen Kategorisierungen insbesondere zwei grundlegende Beratungsansätze identifizieren. Während die Fachberatung vor allem durch eine starke Problemanalyse und Lösungsexpertise geprägt ist, richtet sich die Prozessberatung stärker auf die Begleitung von Veränderungsprozessen und die Aktivierung vorhandener Ressourcen im Klient:innensystem (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 159). In der Theorie werden beide Ansätze häufig getrennt betrachtet (vgl. Jelinek, 2016, S. 209), obwohl die Praxis zunehmend hybride Formen verlangt, die sowohl fachliche Expertise als auch prozessuale Aspekte vereinen (vgl. Mohe, 2015, S. 71 f.).

Aus konkreten Fallstudien und konzeptionellen Beiträgen lassen sich Kompetenzen zu den jeweiligen Beratungsansätzen ableiten (vgl. Mohe, 2015, S. 84 ff.) (vgl. Loebbert, 2024, S. 60 ff.) (vgl. Fitsch & Scherf, 2005, S. 285 ff.). So verlangt Fachberatung ein hohes Maß an Fach- und Methodenwissen, analytischer Kompetenz, Ergebnisorientierung und Strukturierungsfähigkeit. Prozessberatung hingegen basiert stärker auf kommunikativen und sozialen Kompetenzen wie Beziehungsmanagement und Partizipationskompetenz.

Zunehmend wird jedoch auch der Ansatz einer sogenannten Komplementärberatung diskutiert, bei dem beide Perspektiven bewusst integriert werden, um sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene in Veränderungsprozessen zu adressieren. Der Nutzen dieses integrativen Ansatzes bezieht sich nicht nur auf das Erreichen betriebswirtschaftlicher Ziele, sondern auch auf den Ausbau organisationaler Lern- und Anpassungsfähigkeit (vgl. Mohe, 2015, S. 71 f.) (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 182 f.).

Trotz dieser theoretischen Grundlagen ist bislang wenig darüber bekannt, in welchem Ausmaß Beratende in der Praxis tatsächlich Elemente beider Ansätze kombinieren. Auch der Zusammenhang zwischen persönlichen Kompetenzen und der bevorzugten Beratungsform wurde bisher kaum quantitativ untersucht. Erste Ansätze deuten darauf hin, dass Persönlichkeitsfaktoren wie Extraversion oder Gewissenhaftigkeit als Teile des BIG-Five-Persönlichkeitsmodells Einfluss auf den Beratungsstil nehmen könnten (vgl. Bachmann & Berz, 2024, S. 351). Ebenso fehlt es an empirischen Daten, ob die Kombination beider Ansätze eher personenabhängig oder kontextabhängig erfolgt.

Vor diesem Hintergrund leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem sie systematisch untersucht, wie häufig Fach- und Prozessberatung tatsächlich kombiniert werden und ob bestimmte Kompetenzmuster mit der jeweiligen Beratungsform korrelieren. Gerade im Kontext der Ablauforganisation, einem Bereich, der traditionell stark von fachlichen Methoden geprägt ist (vgl. Hofmann, 2020, S. 22 f.), ist es von hoher Relevanz zu untersuchen, ob auch prozessuale Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Die Ergebnisse können sowohl zur Weiterentwicklung bestehender Beratungsmodelle beitragen als auch Hinweise für die Ausbildung und Auswahl von Berater:innen geben.

1.4 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Diese Masterarbeit gliedert sich in insgesamt sechs Hauptkapitel. Nach einer Einleitung, die das Thema, die Relevanz und die Zielsetzung der Arbeit beschreibt, folgt im zweiten Kapitel eine theoretische Aufarbeitung der zentralen Begriffe und Modelle. Dabei wird zunächst der Beratungsprozess für Veränderungen der Ablauforganisation abgegrenzt und mit theoretischen Modellen untermauert. Danach wird auf die Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatung eingegangen sowie auf deren jeweilige Merkmale, theoretische Grundlagen und Anwendungsfelder. Anschließend werden verschiedene Persönlichkeitsmodelle vorgestellt, die als theoretische Grundlage für die Auswahl eines praxistauglichen Kompetenzprofils dienen sollen. Im dritten Kapitel werden das methodische Vorgehen, das Design der Umfrage sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethoden dargestellt. Es folgt im vierten Kapitel die Ergebnisdarstellung. Abschließend werden in Kapitel sechs die Ergebnisse interpretiert, kritisch reflektiert und ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Hierfür wurde ein strukturierter Online-Fragebogen entwickelt, der aus zwei Teilen bestand: einem selbst entwickelten Item-Set zur Erfassung des Beratungsansatzes sowie einem standardisierten Kompetenztest des SCHEELEN®-Instituts in Graz. Die Items zur Fach- und Prozessberatung basieren auf theoretischen Konzepten und wurden in Anlehnung an praktische Fallbeispiele formuliert. Die Kompetenzen wurden über ein psychometrisch fundiertes Testverfahren erhoben, das

acht Dimensionen umfasst, mit jeweils vier fachlich-methodischen und vier prozessbezogenen Kompetenzen.

Die Umfrage wurde im April 2025 gestartet und Mitte Mai 2025 abgeschlossen. Sie richtete sich an deutschsprachige Berater:innen, die in Veränderungsprozessen der Ablauforganisation eingebunden sind. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über berufliche Netzwerke, persönliche Kontakte sowie Multiplikator:innen aus der Beratungsbranche. Die Auswertung der Daten erfolgte mit der Statistiksoftware R.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Beratungsprozess für Veränderungen der Ablauforganisation

Veränderungen der Ablauforganisation erfordern eine systematische Planung und Umsetzung, die bei komplexen Themen häufig durch Beratungsprozesse begleitet werden. Diese Beratungsprozesse lassen sich aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive als zielgerichtete, temporäre Interventionen verstehen, die darauf abzielen, bestehende Prozesse zu analysieren, zu optimieren oder neu zu gestalten (vgl. Lippold, 2018, S. 30 f.). Dabei ist es essenziell, den Unterschied zwischen einem Prozess und einem Projekt zu berücksichtigen, da beide Konzepte unterschiedliche Merkmale aufweisen und jeweils spezifische Herausforderungen mit sich bringen.

Ein Prozess stellt einen wiederkehrenden, klar definierten organisatorischen Ablauf dar, der durch eine Abfolge von Aufgaben und Tätigkeiten gekennzeichnet ist. Prozesse haben eine festgelegte Input-Output-Relation, ein definiertes Start- und Endereignis sowie eine stabile Struktur, die durch standardisierte Abläufe gesteuert wird (vgl. Projekt Management Austria, 2018, S. 9).

Im Gegensatz dazu ist ein Projekt eine einmalige, temporäre Organisationsform, die zur Bearbeitung neuartiger oder komplexer Aufgaben eingesetzt wird. Projekte sind durch eine definierte Zielsetzung, eine begrenzte Laufzeit und eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Sie erfordern ein spezifisches Management, das auf die Steuerung von Ressourcen, Terminen und Risiken ausgerichtet ist (vgl. Projekt Management Austria, 2018, S. 8).

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der Fokus auf die Gestaltung von Beratungsprozessen gelegt, die als wiederverwendbare, standardisierte Abläufe in verschiedenen Veränderungsvorhaben zur Anwendung kommen. Damit grenzt sich die Betrachtung ausdrücklich von Beratungsprojekten ab, deren Managementmethoden und spezifische Abläufe nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Vielmehr werden allgemeingültige Prozessstrukturen beschrieben, die unabhängig von einzelnen Projekten als methodische Grundlage für die Beratung zur Veränderung der Ablauforganisation dienen können.

Die meisten standardisierten Ansätze zur Prozessverbesserung, unabhängig noch von Beratern und einem Beratungsprozess, basieren auf dem Deming-Cycle, der als grundlegendes Modell für kontinuierliche Optimierungsprozesse dient. Die vier Phasen Plan – Do – Check – Act (PDCA) bilden dabei die methodische Grundlage, auf der zahlreiche weiterentwickelte Vorgehensweisen aufbauen (vgl. Hofmann, 2020, S. 21 f.).

Eine alternative Darstellung umfasst fünf iterative Schritte und wird ebenfalls als kontinuierlicher Kreislauf visualisiert. Dabei folgt die Vorgehensweise einer festgelegten Abfolge (siehe Abbildung 1).

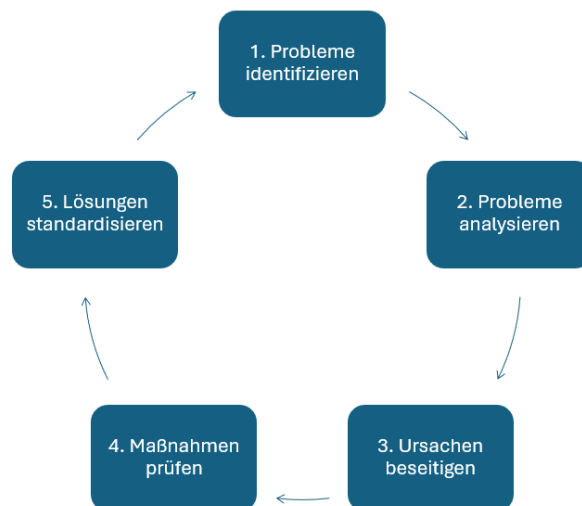


Abbildung 1: Prozessablauf für Prozessverbesserung
Eigene Abbildung (vgl. Bösing, 2006, S. 1)

Dieser Prozess kann in einen standardisierten Beratungsablauf integriert werden. Hierzu gibt es ein Phasenmodell, das unabhängig von der spezifischen Beratungsart eine idealtypische Vorgehensweise für Beratende skizzieren soll. Es umfasst vier übergeordnete Phasen mit insgesamt acht Prozessschritten (vgl. Lippold, 2018, S. 30 ff.). Diese sind in Abbildung 2 dargestellt.

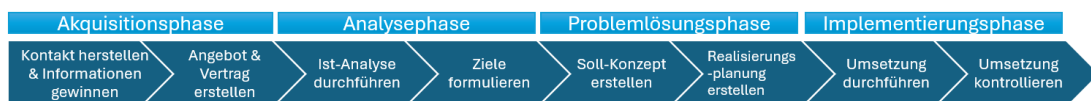


Abbildung 2: Phasen und Schritte eines Beratungsprozesses
Eigene Abbildung (vgl. Lippold, 2018, S. 31)

Um beide Modelle zu einem übergreifenden Beratungsprozess für die Optimierung der Ablauforganisation zu vereinen, müssen einzelne Schritte zusammengeführt oder ergänzt werden (siehe Abbildung 3). Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere der inhaltliche Beratungsprozess ab der Analysephase relevant. Die Akquisitionsphase wird daher ausgeklammert, da sie noch keine inhaltlichen Veränderungsmaßnahmen umfasst. Aus beiden beschriebenen Modellen lässt sich ein zusammengeführter, linearer Beratungsprozess ableiten, der mit der Analyse beginnt, über die Planung und Umsetzung von Maßnahmen führt und mit einer abschließenden Evaluation endet. Die Verantwortung für die nachhaltige Umsetzung liegt nach Abschluss des Beratungsprozesses bei der Organisation selbst.



Abbildung 3: Beratungsprozess für Prozessverbesserung
Eigene Abbildung

Wie in Kapitel 2.2 beschrieben erfordern die fortlaufend wandelnden ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, dass Unternehmen lernen, sich kontinuierlich anzupassen.

In diesem Kontext reicht es für Berater:innen nicht mehr aus, lediglich durch Wissensvermittlung Verbesserungen der Ablauforganisation zu erzielen. Vielmehr müssen sie den Unternehmen auch die Fähigkeit vermitteln, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Dies gelingt nur, wenn nicht nur die direkten, messbaren Leistungsindikatoren, sondern auch weiche Faktoren, wie Teamorientierung, Führung, Zusammenarbeit und Offenheit für neue Technologien von Anfang an in die Zieldefinition integriert werden. Im Planungsprozess der Veränderungsmaßnahmen ist es unerlässlich, diese weichen Ziele aktiv zu verfolgen, indem Mitarbeitende in den kreativen Problemlösungsprozess eingebunden werden. Ein ständiger Dialog zwischen Berater:innen und Kund:innen, wo Maßnahmen regelmäßig hinterfragt werden, ist von zentraler Bedeutung. Das angestrebte Ergebnis sollte nicht nur ein verbesserter Prozess sein, sondern auch eine Unternehmenskultur, die regelmäßige Reflexionen und das kritische Hinterfragen von Strukturen vorantreibt (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 277).

Zu Veranschaulichung dieser Wechselwirkung wurde das Konzept der „systemisch reflexiven Schleife“ entwickelt, das verdeutlicht, wie eng die Dimensionen Struktur, Kultur und Strategie eines Unternehmens miteinander verknüpft sind und daher nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Bei jedem Verbesserungsvorhaben der Ablauforganisation, das ein Bestandteil der übergeordneten Organisationsstruktur darstellt, müssen diese drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden. Die Reflexionsschleife repräsentiert im Beratungsprozess den fortwährenden Perspektivenwechsel zwischen Struktur, Kultur und Strategie (vgl. Mohe, 2015, S. 77 ff.).

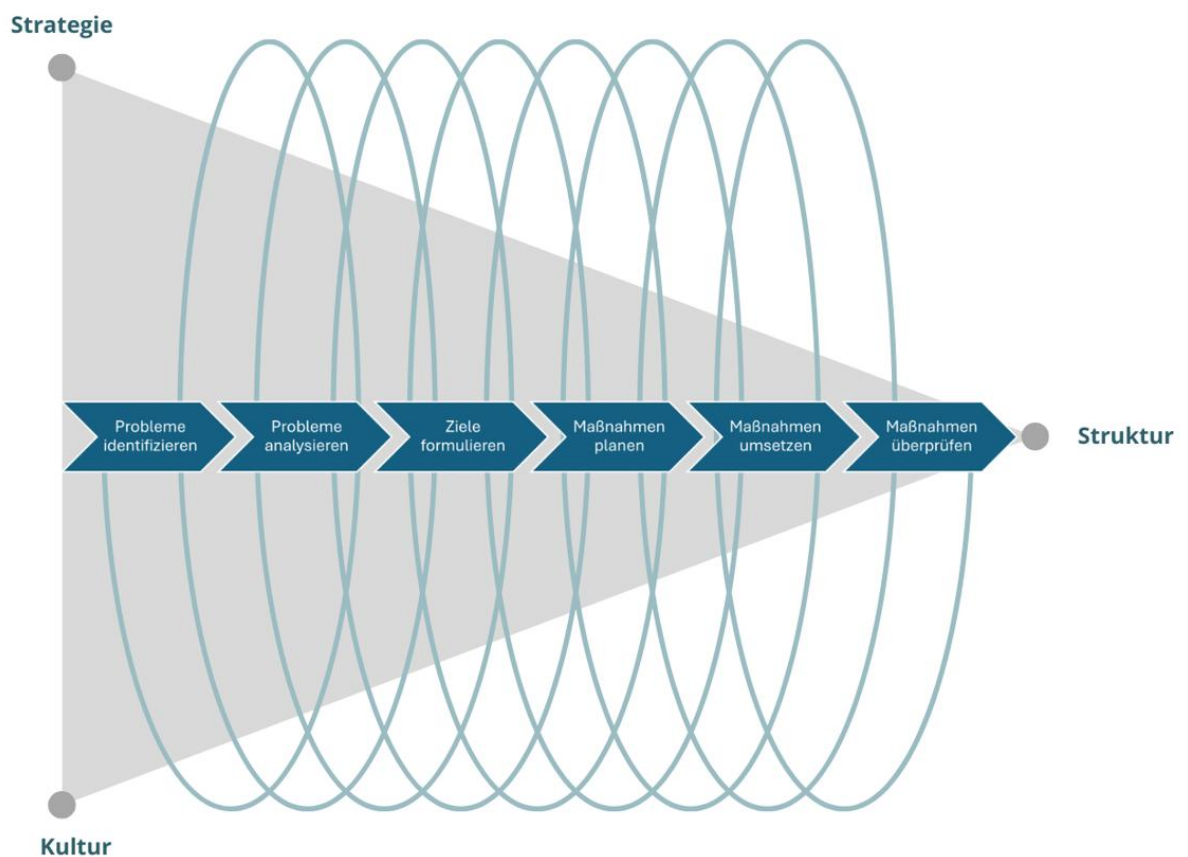


Abbildung 4: Reflexive Schleife im Beratungsprozess
Eigene Abbildung (vgl. Mohe, 2015, S. 78)

Dazu wird, wie Abbildung 4 zeigt, ersichtlich, dass durch diese Verschränkung der Dimensionen der Beratungsprozess davon beeinflusst wird und so kulturelle wie auch strategische Aspekte immer wieder über Interventionen und Reflexionen eingebunden werden müssen. Das passiert über das Oszillieren in diesem dargestellten Dreieck (vgl.

Mohe, 2015, S. 79). In der originalen Abbildung steht am Ende der Spirale die Vision eines Unternehmens. Für den speziellen Fall von Optimierungen der Ablauforganisation wurde die Darstellung etwas vereinfacht und die Dimension *Struktur* ans Ende der Spirale gesetzt, da die Verbesserung von Prozessen als Teil der Unternehmensstruktur als Ziel dieses Beratungsprozesses gesehen wird, wobei die anderen Perspektiven damit verbunden sind und deren Betrachtung zum nachhaltigen Erfolg beiträgt.

2.2 Berufsbild Organisations- und Prozessberatung

Die Organisations- und Prozessberatung stellt ein breit gefächertes und komplexes Tätigkeitsfeld dar, das sich über zahlreiche Beratungsbereiche erstreckt. Eine klare Abgrenzung zu anderen Disziplinen, wie der Strategie-, IT- oder HR-Beratung, ist häufig schwierig, da Prozesse in nahezu allen Facetten eines Unternehmens integraler Bestandteil der organisationalen Struktur und Funktionsweise sind. Infolge der fortschreitenden Digitalisierung, die Prozessberatung somit stark mit IT-Beratung verschränkt, und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks hat dieser Beratungsbereich in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und verzeichnet ein kontinuierliches Wachstum (vgl. Hies & Fritz, 2023, S. 26).

Prozessberatende spezialisieren sich typischerweise entweder auf spezifische Branchen oder auf einzelne End-to-End-Geschäftsprozesse sowie Teilprozesse, etwa im Bereich des Einkaufs, der Finanzbuchhaltung oder der Logistik. Ihre Kernaufgabe besteht darin, bestehende Prozessstrukturen und Abläufe systematisch zu analysieren, Ineffizienzen zu identifizieren und maßgeschneiderte Lösungen zur Prozessoptimierung zu entwickeln. Diese Optimierungsmaßnahmen umfassen häufig umfangreiche Veränderungen, die sich über mehrere Hierarchiestufen und Funktionsbereiche eines Unternehmens erstrecken und somit die gesamte Organisation in ihrer Struktur und ihrem Verhalten beeinflussen können (vgl. Hies & Fritz, 2023, S. 26).

Aufgrund der Komplexität und Tragweite ihrer Tätigkeit ist es für Prozessberatende essenziell, nicht nur über tiefgehendes Expert:innenwissen in ihrer jeweiligen Spezialisierung, sondern auch über ausgeprägte soziale und kommunikative

Kompetenzen zu verfügen. Empathie, aktives Zuhören, Verhandlungsgeschick sowie die Fähigkeit zur teamorientierten Zusammenarbeit sind ebenso wichtige Qualifikationen wie analytisches und logisches Denken. Der berufliche Erfolg in der Prozessberatung erfordert somit eine anspruchsvolle Kombination aus Fach- und Methodenkompetenz sowie ausgeprägten sozialen Fähigkeiten, um nachhaltig wirksame und umsetzbare Lösungen im Kontext organisatorischer Veränderungen zu realisieren (vgl. Hies & Fritz, 2023, S. 26 ff.).

Grundsätzlich gibt es viele Dimensionen und Kategorien, in die die Beratung von Veränderungen der Ablauforganisation unterteilt werden kann. Eine Möglichkeit ist der Begriff des „Process-based Consultings“, der Beratungsansätze beschreibt, die auf die Unterstützung und Moderation von Veränderungsprozessen abzielen. Soll ein beschlossener Veränderungsprozess unter externer und verlässlicher Leitung umgesetzt werden, beauftragen Unternehmen häufig Berater:innen, die über spezialisierte Kompetenzen in Problemlösungs-, Interaktions- und Moderationsmethoden verfügen. In diesem Zusammenhang stellt das Process-based Consulting ein prägnantes Beispiel für konzeptionell ausgerichtete Beratungsansätze dar (vgl. Lippold, 2018, S. 24).

Prozessberatung im wissenschaftlichen Kontext nach E. Schein hat, im Vergleich zu dem eben beschriebenen Berufsbild, eine andere Bedeutung und stellt einen eigenen Beratungsansatz dar (vgl. Kapitel 2.4), der aber in Teilen im Berufsbild der Organisations- und Prozessberatung Anwendung findet. Zuerst wird jedoch auf den Ansatz der Fachberatung eingegangen, der sehr präsent bei der Umsetzung von Veränderungen der Ablauforganisation wahrgenommen wird.

2.3 Fachberatung

2.3.1 Definition

Fachberatung bezeichnet die Unterstützung durch Personen, die über spezialisiertes Wissen und umfassende Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet verfügen, was direkt zwei zentrale Merkmale dieses Ansatzes beschreibt. Dadurch können Expert:innen Einblicke und Handlungsempfehlungen bereitstellen, die über das allgemein verfügbare Wissen oder jenes, das einer Organisation zur Verfügung steht, hinausgehen. Die Objektivität ihrer Beratung wird durch die Orientierung an Fakten,

Daten und wissenschaftlich fundierten Theorien gewährleistet, was eine Abgrenzung von Meinungen und individuellen Vorurteilen sicherstellt. Diese Objektivität ist essenziell, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Darauf basieren auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, was die Akzeptanz ihrer Empfehlungen stärkt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese in der Praxis umgesetzt werden (vgl. Mohe, 2015, S. 159 ff.).

Darüber hinaus ist die Beratung durch Expert:innen häufig auf die Lösung komplexer Probleme ausgerichtet. Ziel ist es, Lösungsstrategien zu entwickeln, die speziell auf die Herausforderungen der jeweiligen Organisation zugeschnitten sind, um ihre Relevanz und Anwendbarkeit zu maximieren. Neben der inhaltlichen Expertise spielen dabei auch Kommunikationsfähigkeiten eine entscheidende Rolle. Nur wenn Expert:innen in der Lage sind, komplexe Sachverhalte verständlich und klar zu vermitteln, können ihre Empfehlungen erfolgreich umgesetzt werden (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 159 ff.).

Da Entscheidungsfindung und anschließende Handlungsempfehlungen im Rahmen der Fachberatung idealerweise objektiv und wissenschaftlich fundiert erfolgen, hat sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl methodischer Ansätze etabliert, die in diesem Beratungsansatz häufig Anwendung finden.

Eine sehr bekannte Methode ist Kaizen, die eine ganzheitliche Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung beschreibt, bei der insbesondere die Vermeidung von Verschwendung (Muda), Unregelmäßigkeiten (Mura) und Unzweckmäßigkeiten (Muri) im Mittelpunkt steht. Ziel ist es, Arbeitsabläufe schrittweise zu optimieren, wobei der Fokus stark auf den Kundenbedürfnissen sowie der Steigerung der Kundenzufriedenheit liegt. Der Ablauf eines solchen Kaizen-Workshops folgt einem klar definierten Vorgehen. Zunächst werden geeignete Themen identifiziert und in einem Steckbrief dokumentiert, der Ziele, Beteiligte und den zeitlichen Rahmen enthält. Anschließend wird die aktuelle Ist-Situation mithilfe von Prozessmapping analysiert. Darauf aufbauend erfolgt die Identifikation und Priorisierung bestehender Probleme. Im nächsten Schritt wird ein optimierter Soll-Prozess entwickelt, simuliert und hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit geprüft. Für jede geplante Maßnahme wird eine verantwortliche Person benannt, die Umsetzung wird dokumentiert. Einige Wochen

nach der Implementierung findet ein Review statt, um die Nachhaltigkeit der Veränderungen zu bewerten und gegebenenfalls weitere Anpassungen vorzunehmen (vgl. Hofmann, 2020, S. 42 ff.).

Im Gegensatz zum Kaizen-Ansatz basiert Six Sigma auf mathematisch-statistischen Grundlagen, mit dem Ziel, Prozesse messbar zu machen und deren Leistungsfähigkeit sowie Stabilität gezielt zu analysieren. Ziel ist es, mithilfe strukturierter methodischer Werkzeuge wiederkehrende Fehler systematisch zu reduzieren. Grundlage bildet dabei die fünfstufige DMAIC-Methode (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). In der Define-Phase werden Projektziele, der erwartete Nutzen sowie Kundenanforderungen definiert, häufig unterstützt durch Tools wie SIPOC-Diagramme oder die VOC-CTQ-Analyse. In der Measure-Phase erfolgt die Erhebung relevanter Daten zur Quantifizierung des Problems, woraufhin in der Analyse-Phase statistische Methoden, etwa Pareto-Diagramme, zur Ursachenidentifikation eingesetzt werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden in der Improve-Phase gemeinsam mit den Mitarbeitenden konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, priorisiert und umgesetzt. Den Abschluss bildet die Control-Phase, in der die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüft und über geeignete Steuerungsinstrumente eine nachhaltige Prozessstabilität sichergestellt wird (vgl. Hofmann, 2020, S. 47 ff.).

Bei beiden Methoden ist das Einbinden der Mitarbeitenden, somit der Kund:innen, von großer Bedeutung (vgl. Hofmann, 2020, S. 42 ff.). Jedoch ist das Ziel dabei primär, Probleme besser zu verstehen und möglichst viele Lösungsansätze zu generieren.

Neben diesen sehr bekannten und weit verbreiteten Methoden, gibt es noch eine Vielzahl weiterer Optimierungsmethoden, wie das Business Reengineering, das Prozesse von Grund auf neu definiert (vgl. Hofmann, 2020, S. 67) oder Abwandlungen der vorhin genannten Methoden, die von Beratungsunternehmen weiterentwickelt werden. Im Grunde lassen sich fast alle dieser Methoden auf den in Kapitel 2.1 hergeleiteten Beratungsprozess für Verbesserungen der Ablauforganisationen zurückführen.

Im Berufsfeld der Prozessberatung bietet die Fachberatung eine umfassende Palette methodischer Ansätze und Werkzeuge. Diese ermöglichen es, ineffiziente Prozesse

professionell zu verbessern und dabei theoretisch fundierte sowie praxisorientierte Lösungen zu entwickeln. Dieser Ansatz fokussiert somit im Beratungsprozess von Abbildung 4 in Kapitel 2.1 die Struktur eines Unternehmens und dabei den eigentlichen Prozess in der Mitte.

2.3.2 Stärken und Schwächen

Einige der Stärken der Fachberatung wurden bereits in Kapitel 2.3.1 im Rahmen der Definition dargestellt, insbesondere die fundierte Expertise und die strukturierte Herangehensweise bei der Entwicklung praxisorientierter Lösungen. Ergänzend dazu ist hervorzuheben, dass externe Fachberatende durch ihre objektive Außensicht bestehende Herausforderungen unvoreingenommen analysieren und so einen wertvollen Beitrag zur realistischen Einschätzung und strategischen Planung leisten können (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 162).

Darüber hinaus profitieren Unternehmen vom branchenübergreifenden Erfahrungsschatz externer Beratender, die auf bewährte Methoden und Best Practices zurückgreifen. Dies fördert die Einführung innovativer Prozesse und steigert die betriebliche Effizienz. Neben der Lösungsentwicklung bietet auch der Wissenstransfer einen bedeutenden Vorteil. Durch Schulungen und die Vermittlung methodischer Kompetenzen kann die interne Umsetzungskompetenz gestärkt und langfristiger Kapazitätsaufbau gefördert werden, was auch die Problemlösungsfähigkeit der Organisation ausbaut (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 161 ff.).

Trotz der zahlreichen Vorteile der Fachberatung bestehen auch Herausforderungen, die ihre Wirksamkeit beeinträchtigen können. Während die Expertise externer Beratender wertvolle Impulse für Organisationen liefert, gehen mit diesem Ansatz auch potenzielle Schwächen einher, die es zu berücksichtigen gilt.

Eine zentrale Problematik stellt die mögliche Abhängigkeit von externem Fachwissen dar. Unternehmen können sich in hohem Maße auf die Expertise externer Beratender stützen, was dazu führen kann, dass interne Kapazitäten und Fachkenntnisse nicht ausreichend entwickelt werden. Diese Abhängigkeit erschwert es Organisationen, nach dem Abschluss der Beratung eigenständig weiterzuarbeiten, da Wissen und methodische Kompetenzen mit dem Ausscheiden der Beratenden wieder verloren gehen können (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 166 f.).

Zudem besteht die Herausforderung, dass externe Beratende nicht immer über ein vollständiges Verständnis des spezifischen organisatorischen Kontexts verfügen. Da jede Organisation durch eine individuelle Kultur, Dynamik und spezifische Herausforderungen geprägt ist, kann ein unzureichendes Eingehen auf diese Besonderheiten dazu führen, dass empfohlene Maßnahmen nicht optimal an die Gegebenheiten angepasst sind. Dies kann in der Praxis zu ineffektiven oder schwer umsetzbaren Lösungen führen (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 165 ff.).

Ein weiteres kritisches Thema ist die Frage der Rechenschaftspflicht. In der Praxis kommt es vor, dass Beratende für das Scheitern von Veränderungsprojekten verantwortlich gemacht werden, selbst wenn die Umsetzung maßgeblich von internen Entscheidungsträgern abhängt. Diese Dynamik kann dazu führen, dass Fachberatung als weniger glaubwürdig wahrgenommen wird und eine negative Einstellung gegenüber externen Beratungsleistungen entsteht (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 165 ff.).

Auch die Transparenz des vermittelten Wissens stellt eine Herausforderung dar. In manchen Fällen sind die von Beratenden entwickelten Empfehlungen für die Organisation nur schwer nachvollziehbar, da Entscheidungsprozesse und angewandte Methoden nicht immer offengelegt werden. Diese Intransparenz kann Misstrauen hervorrufen und dazu führen, dass die erarbeiteten Lösungen weniger Akzeptanz finden (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 165 ff.).

Darüber hinaus kann es zu einer Fehlausrichtung der Ziele zwischen Beratenden und Organisation kommen. Wenn wirtschaftliche Interessen der Beratungsunternehmen oder individuelle Karriereziele der Beratenden im Vordergrund stehen, besteht das Risiko, dass die empfohlenen Maßnahmen nicht ausschließlich im besten Interesse der Organisation sind. Diese Divergenz kann zu suboptimalen Ergebnissen und einer geringeren Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess führen (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 165 ff.).

Zusammenfassend bietet die Fachberatung wertvolle Vorteile, darunter die Bereitstellung von Expert:innenwissen und Erfahrung, eine objektive Perspektive, die Unterstützung von Veränderungsprozessen, den Zugang zu Best Practices, die Förderung interner Kapazitäten sowie die Verbesserung der

Problemlösungsfähigkeiten. Diese Faktoren tragen maßgeblich zur Wirksamkeit von Beratungsprozessen in unterschiedlichen organisationalen Kontexten bei. Gleichzeitig bringt die Fachberatung jedoch auch Herausforderungen mit sich, wie eine potenzielle Abhängigkeit von externem Fachwissen, ein begrenztes Verständnis des organisationalen Kontexts, Unsicherheiten bei der Rechenschaftspflicht, mangelnde Transparenz sowie potenzielle Zielkonflikte. Als gegensätzliche Perspektive wurde, um diese Nachteile zu kompensieren, der Beratungsansatz der Prozessberatung entwickelt.

2.4 Prozessberatung als Beratungsansatz

2.4.1 Definition

Der Begriff Prozessberatung wurde von Edgar Schein Ende der 1960er-Jahre eingeführt und stellt einen bedeutenden Beitrag zur Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung dar. Schein verfolgte mit diesem Konzept das Ziel, einen neuen Beratungsansatz zu formulieren, der den Fokus auf die Prozesse innerhalb von Organisationen legt, anstatt ausschließlich die Ergebnisse zu betrachten. Sein Werk hat sowohl die Wissenschaft als auch Praxis nachhaltig beeinflusst und die Prozessberatung als anerkannten Ansatz in der Organisationsentwicklung und Managementtheorie etabliert (vgl. Coghlan, 2024, S. 63).

Edgar Schein definiert Prozessberatung als eine kollaborative Beziehung zwischen Beratenden und Klient:innen, die darauf abzielt, das Verständnis und die Steuerung der internen und externen Prozesse der Klient:innen zu verbessern. Zentrale Elemente dieser Definition sind der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, die es den Klient:innen ermöglicht, ihre Umwelt besser wahrzunehmen und zu verstehen, was essenziell für die Verbesserung der von ihnen definierten Situation ist. Dabei legt die Prozessberatung den Fokus auf die reale Situation, indem sie das Wissen der Beratenden erweitert und deren Verhalten als Intervention anerkennt. Dies unterstützt die Klient:innen dabei, tiefere Einsichten in ihre Umstände und Interaktionen zu gewinnen. Ein weiteres zentrales Prinzip ist die Verantwortlichkeit der Klient:innen, da sie die Komplexität ihrer eigenen Situation am besten verstehen. Die Beratenden präsentieren keine Lösungen, sondern fördern die Fähigkeit der Klient:innen, Herausforderungen selbst zu bewältigen. Durch gezielte Beobachtung und Befragung

analysieren die Beratenden den Arbeitsfluss, Meetings und Interaktionen innerhalb der Organisation, um deren Dynamiken zu erkennen. Schein betont zudem, dass alle organisatorischen Probleme mit menschlichen Interaktionen in Verbindung stehen. Daher sind das Verständnis und die Verbesserung dieser Prozesse von entscheidender Bedeutung. Prozessberatung wird dabei nicht als statische Methode verstanden, sondern als dynamischer Ansatz, der von den Beratenden Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden Gegebenheiten erfordert (vgl. Schein, 1999, S. 20 ff.).

Trotz dieser Flexibilität ist eine diagnostische Phase zu Beginn der Beratung wesentlich, um die Grundlage für den weiteren Prozess zu schaffen. Diese Phase beinhaltet in der Regel ein Explorationsgespräch, das gemeinsam von Beratenden und Klient:innen geplant wird. Ziel ist es, die Problemstellung zu präzisieren, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu bewerten und potenzielle nächste Schritte zu definieren. Der Erfolg dieses Gesprächs hängt stark von den beteiligten Personen ab. Es sollten insbesondere Entscheidungsträger:innen, meist in Form von Führungskräften, und Personen mit Offenheit für externe Unterstützung eingebunden werden. Der Beratungsprozess beginnt somit nicht mit festen Regeln, sondern durch das Etablieren einer helfenden Beziehung und das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Problemlage. Schein hebt hervor, dass jede Interaktion eine Intervention darstellt, die das Verständnis des Klient:innensystems beeinflusst und den weiteren Verlauf der Beratung prägt (vgl. Schein, 1999, S. 222 ff.).

Außerdem sollten gewählte Arbeitsmethoden mit den Grundprinzipien der Prozessberatung übereinstimmen. Statt als Expert:innen mit vorgefertigten Lösungen wahrgenommen zu werden, sollten Methoden wie Beobachtungen, informelle Interviews und Gruppendiskussionen genutzt werden, um die Annahme zu stützen, dass die Beratenden keine standardisierten Antworten bereithalten. Diese Herangehensweise fördert eine offene Kommunikation und trägt dazu bei, eine konstruktive Beziehung zum Klient:innensystem aufzubauen. Der Einsatz von Fragebögen, Umfragen oder Tests als Methoden sowie die Verwendung von Fachjargon wird als problematisch angesehen, da die Beratenden in diesem Fall als unbekannte und undurchsichtige Personen wahrgenommen werden könnten. Dies erschwert das Vertrauen und hindert die Klient:innen daran, ehrliche Antworten zu

geben. Solche Instrumente sollten daher nur dann eingesetzt werden, wenn ihre Eignung eindeutig festgestellt wurde und die Klient:innen dem Einsatz zugestimmt haben (vgl. Schein, 1999, S. 228 f.).

Ein wichtiger Aspekt ist, die gewählten Methoden insbesondere mit Führungskräften anzuwenden und zu trainieren. Somit wird gewährleistet, dass weitere Interventionen vonseiten des Unternehmens unterstützt werden und gelernte Methoden an Mitarbeitende weitergegeben werden können. Außerdem wird durch die gezielte Förderung sichergestellt, dass Veränderungsprozesse wirksam gesteuert und unterstützt werden (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 174 ff.).

Die Prinzipien der Prozessberatung betonen die Bedeutung einer kontinuierlichen Reflexion der eigenen Rolle als Berater:in sowie der Interaktionen mit den Klient:innen. Zentrale Aspekte sind das aktive Hören, das Erkennen der eigenen Wissensgrenzen und das respektvolle Eingehen auf die Perspektiven der Klient:innen. Berater:innen sollten ihre fachliche Expertise bewusst im Hintergrund halten und stattdessen eine vertrauensvolle Atmosphäre fördern, die von Zusammenarbeit und gemeinsamem Lernen geprägt ist. Zugleich ist es entscheidend, den Klient:innen durch angemessene Zurückhaltung immer wieder Raum für eigene Erkenntnisse und Lösungswege zu lassen (vgl. Schein, 1999, S. 242 ff.).

Die Umsetzung der Prinzipien ist wesentlich von der emotionalen Bereitschaft der Beratenden sowie deren Fähigkeit, sich in die Perspektiven der Klient:innen einzufühlen, abhängig. Drei Persönlichkeitsmerkmale spielen dabei eine zentrale Rolle. Erstens ist das Engagement von Bedeutung, was die Bereitschaft der Beratenden beschreibt, sich voll und ganz auf die Klient:innen einzulassen und ihnen authentische Unterstützung anzubieten. Zweitens stellt die Neugier ein essenzielles Merkmal dar, da sie ein echtes Interesse an den Erfahrungen und Anliegen der Klient:innen signalisiert, ohne voreilige Annahmen oder Lösungen zu formulieren. Drittens ist die Fürsorge ein entscheidender Faktor, die sich in einem authentischen Bemühen äußert, eine persönliche Verbindung zu den Klient:innen aufzubauen und mit Empathie

zuzuhören, um deren Situation zu verstehen, ohne dabei eigene Vorurteile oder Erwartungen in den Vordergrund zu stellen (vgl. Schein, 2017, S. 75 ff.).

Für das Berufsbild von Prozessberater:innen, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ist dieser Beratungsansatz von zentraler Bedeutung, da er insbesondere die soziale und zwischenmenschliche Dimension im Beratungsprozess berücksichtigt. Damit fokussiert dieser Beratungsansatz vor allem die Reflexionsschleife aus Abbildung 4 in Kapitel 2.1. Der Wechsel zwischen den Dimensionen Kultur und Strategie steht besonders im Vordergrund und unterstützt den strukturverändernden Prozess.

2.4.2 Stärken und Schwächen

Unter dem Begriff „Prozessberatung“ gibt es zahlreiche Beratungsdienstleistungen, die oftmals synonym verwendet werden oder einen bestimmten Aspekt bzw. eine gezielte Hilfestellung hervorheben. Organisationsentwicklung kann als eine Beratungsform von Prozessberatung definiert werden, die sich auf die Kommunikation, Arbeitsprozesse und organisationale Bedingungen fokussiert, wobei zielgerichtete Veränderungen im Vordergrund stehen (vgl. Reyer, 2016, S. 467 ff.).

Organisationsentwicklung wird weiters als ganzheitlicher und partizipativer Beratungsansatz beschrieben, der darauf abzielt, Veränderungen in Unternehmen durch die aktive Einbindung und Entwicklung der Mitarbeitenden herbeizuführen. Im Gegensatz zur klassischen Fachberatung fokussieren sich Beratende auf soziale Dynamiken, Zusammenarbeit und die Stärkung der Problemlösungs- und Innovationskompetenz, um nachhaltige Veränderungen von innen heraus zu ermöglichen (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 171). Dies entspricht der zuvor genannten Definition, weshalb im Folgenden die Stärken und Schwächen der Prozessberatung allgemein betrachtet werden, auch wenn die Publikation spezifische Aspekte der Organisationsentwicklung thematisiert.

Ein zentraler Vorteil von Prozessberatung liegt in der Fokussierung auf nachhaltige Entwicklungen anstelle kurzfristiger Lösungen. Sie zielt darauf ab, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Anpassung zu etablieren, wodurch Organisationen widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen werden (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 174 ff.).

Ein weiteres wesentliches Merkmal ist die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess. Durch diesen partizipativen Ansatz werden Eigenverantwortung und Engagement gefördert, was sich positiv auf Motivation und Identifikation mit der Organisation auswirken kann. Dadurch wird die Mitarbeiter:innenbindung gestärkt. Zudem verfolgt Prozessberatung eine ganzheitliche Perspektive, indem sie Kultur, Strukturen und strategische Aspekte als miteinander verbundene Elemente analysiert. Diese umfassende Sichtweise ermöglicht ein tiefergehendes Verständnis von Herausforderungen und die Entwicklung integrierter Lösungen. Somit wird auch die Anpassungsfähigkeit der Organisation gestärkt (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 174 ff.).

Darüber hinaus legt dieser Beratungsansatz besonderen Wert auf die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von Teams, insbesondere durch die Entwicklung der Führungskräfte. Eine offene und effektive Kommunikationskultur kann die Teamarbeit stärken, Konflikte reduzieren und zu einer kohärenten Arbeitsumgebung beitragen, was wiederum die Produktivität erhöht (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 174 ff.).

Trotz ihrer zahlreichen Vorteile wird Prozessberatung als Beratungsansatz vielfach kritisch betrachtet. Eine zentrale Herausforderung besteht in der starken Fokussierung auf zwischenmenschliche und psychosoziale Aspekte, wodurch wirtschaftliche Zielsetzungen und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten mitunter in den Hintergrund geraten. Kritiker:innen bemängeln, dass Interventionen in manchen Fällen zu stark auf Problemanalysen und Teamentwicklung ausgerichtet sind, anstatt konkrete strategische Impulse für Unternehmensziele, Geschäftsmodelle oder Produktinnovationen zu liefern (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 179 ff.).

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Abstraktheit und Komplexität des Ansatzes, die mitunter dazu führt, dass Beratende den praktischen Unternehmensalltag nur unzureichend berücksichtigen. In einigen Fällen wird der Prozessberatung sogar ein dogmatischer Charakter zugeschrieben, bei dem bestimmte Sichtweisen ideologisch verteidigt werden und eine kritische Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Perspektiven fehlt. Zudem wird die Branche vereinzelt für ihre intransparente Fachsprache kritisiert, die eine Abgrenzung gegenüber anderen Beratungsansätzen

und unternehmerischen Entscheidungsträger:innen bewirken kann (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 179 ff.).

Auch die Qualifikation der Beratenden steht häufig im Fokus der Kritik. Aufgrund der psychologischen und verhaltenswissenschaftlichen Prägung der Prozessberatung wird oft die unzureichende betriebswirtschaftliche Expertise oder praktische Führungserfahrung bemängelt. Dies kann dazu führen, dass sie Managementverantwortliche nicht in strategischen Fragestellungen unterstützen können oder ihre Beratung nicht hinreichend an unternehmerischen Notwendigkeiten ausrichten. Darüber hinaus existieren in der Branche diverse Strömungen und Anbieter:innen, deren Ansätze als fragwürdig oder esoterisch wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang werden beispielsweise pseudo-therapeutische Beratungsmethoden oder unkonventionelle Führungskräfteentwicklungsformate kritisch hinterfragt (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 179 ff.).

Zudem wird der Prozessberatung eine unzureichende Evaluation und fehlende Wirksamkeitskontrolle vorgeworfen. Häufig sind die Ziele von Maßnahmen nur vage definiert, und es bestehen Schwierigkeiten bei der Messung der konkreten Auswirkungen der Beratung. Ohne klar definierte Erfolgskriterien bleibt die tatsächliche Effektivität von Interventionen schwer überprüfbar (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 179 ff.).

Schließlich wird darauf hingewiesen, dass die Prozessberatung insbesondere in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten an ihre Grenzen stößt. In Phasen von Krisen oder tiefgreifenden Marktveränderungen benötigen Unternehmen oft schnelle, umsetzbare Lösungen, während der Prozessberatungsansatz meist langfristige Entwicklungsprozesse fokussiert. Diese Diskrepanz kann zu Interessenkonflikten zwischen Berater:innen und Unternehmensverantwortlichen führen, insbesondere wenn kurzfristig greifbare Ergebnisse gefordert werden (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 179 ff.).

Nichtsdestotrotz eröffnet die Prozessberatung eine andere Perspektive auf Veränderungsvorhaben, indem sie kulturelle, kommunikative und lernbezogene Aspekte berücksichtigt. Dabei unterstützt sie Organisationen, Verbesserungen

nachhaltig in der Unternehmensstruktur zu verankern und langfristige Anpassungsfähigkeit zu fördern.

2.5 Komplementärberatung

Beide eben beschriebenen Ansätze haben ihre Berechtigung und bieten je nach Kontext, beteiligten Personen und spezifischen Anforderungen wertvolle Unterstützung. Die zentrale Fragestellung ist daher nicht, ob Methoden oder Ansätze eines Beratungsansatzes vorzuziehen sind, sondern wie eine geeignete Kombination dieser Elemente gestaltet werden kann. Ein möglicher Beratungsansatz, der als „Komplementärberatung“ bezeichnet werden kann, beruht auf einer ausgewogenen Synthese aus methodischer Stringenz, situativer Anpassungsfähigkeit sowie einer fundierten wissenschaftlichen und kulturellen Bildung. Diese integrative Herangehensweise bildet die Grundlage für qualitativ hochwertige Beratungsprozesse und nachhaltigen Erfolg (vgl. Wollsching-Strobel et al., 2024, S. 182 f.).

Eine zentrale Stärke der integrativen Beratung liegt darin, dass fachliche Inhalte von Beginn an in eine geeignete Prozessarchitektur eingebettet werden. Dadurch werden Strategie, Struktur und Kultur nicht getrennt betrachtet, sondern in einem ganzheitlichen Ansatz verknüpft. Klient:innen profitieren davon, dass sie mit einem einheitlichen Berater:innensystem zusammenarbeiten, wodurch eine konsistente Entwicklung der Organisation gewährleistet wird und alle relevanten Unternehmensziele in ein schlüssiges Gesamtkonzept integriert werden können (vgl. Mohe, 2015, S. 75 f.). Die Veränderung der Ablauforganisation wird somit nicht isoliert betrachtet, sondern trägt im weitesten Sinn zur Vision des Unternehmens bei und steht in einer Wechselbeziehung zu Kultur und Strategie.

Ein weiterer Nutzen liegt in der Förderung der eigenständigen Problemlösungskompetenz und der Zukunftsfähigkeit der Organisation. Durch die Verknüpfung von Fach- und Prozessberatung werden nicht nur kurzfristige betriebswirtschaftliche Herausforderungen adressiert, sondern auch langfristige Veränderungsfähigkeiten gestärkt. Unternehmen, die lernen, Widersprüche reflektiert zu bearbeiten, entwickeln eine höhere Resilienz gegenüber externen Einflüssen und sind besser darauf vorbereitet, sich flexibel an Marktveränderungen anzupassen. Dies umfasst den Aufbau stabiler Frühwarnsysteme zur Bewältigung von Krisen sowie die

Fähigkeit, über bestehende Grenzen hinauszudenken und Innovationspotenziale zu nutzen (vgl. Mohe, 2015, S. 76). Der Vorteil der eigenständigen Problemlösungsfähigkeit erfordert eine langfristige Verankerung von Reflexionskompetenzen in der Unternehmenskultur, die sich jedoch schrittweise mit jeder durch Komplementärberatung begleiteten Prozessoptimierung weiterentwickelt und festigt. Der volle Nutzen wird erst über einen längeren Zeitraum spürbar, entfaltet sich jedoch zunehmend mit jeder weiteren Implementierung.

Darüber hinaus verbessert die integrative Beratung die Erreichung organisationaler Ziele. Da Konzeptentwicklung und Implementierung nicht sequenziell, sondern simultan erfolgen, entstehen von Beginn an gezielte Impulse für die Umsetzung. Die Verknüpfung von konzeptioneller Planung mit aktiver Beteiligung stellt sicher, dass Veränderungen nicht nur strategisch entworfen, sondern auch nachhaltig in die Organisation integriert werden. Dadurch wird verhindert, dass theoretisch fundierte Konzepte an mangelnder Umsetzbarkeit scheitern (vgl. Mohe, 2015, S. 76).

Ein weiterer Vorteil liegt in der Reduktion interner Konflikte. Da Unternehmen selbst häufig Spannungen zwischen strategisch-ökonomischen und kulturell-sozialen Anforderungen erleben, bietet die integrative Beratung einen Rahmen, in dem diese Widersprüche reflektiert und modellhaft bearbeitet werden können. Indem die Beratung selbst verschiedene Perspektiven vereint, ermöglicht sie es Organisationen, gegensätzliche Paradigmen konstruktiv zu verbinden (vgl. Mohe, 2015, S. 77).

Ein wünschenswerter Nebeneffekt der integrativen Beratung ist, dass sie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beiträgt. Solche Organisationen werden sichtbar als Akteur:innen, die aktiv an wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklungen mitwirken. Dies kann sich positiv auf die Reputation auswirken und eine stärkere Positionierung in gesellschaftlich relevanten Debatten zu Themen wie Nachhaltigkeit, lebenslangem Lernen oder der Zukunft der Arbeit ermöglichen (vgl. Mohe, 2015, S. 77).

2.6 Kompetenzen von Beratenden im Beratungsprozess

Die vorangegangenen Kapitel dieser Arbeit haben zentrale Charakteristika, Herangehensweisen sowie Stärken und Schwächen der Fach- und Prozessberatung systematisch dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass beide Beratungsansätze

unterschiedlichen Logiken folgen, sich in ihrer Wirkung unterscheiden und jeweils bestimmte Beiträge zu Veränderungsprozessen leisten können. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich spezifische Kompetenzanforderungen für Berater:innen ableiten.

Zunächst wird versucht den Begriff Kompetenz abzugrenzen, da sich eine einheitliche Definition hinsichtlich der vielfältigen Anwendungsbereiche schwierig gestaltet. Im Kontext dieser Arbeit wird ein Verständnis verwendet, das sich vor allem auf berufliche Kompetenzen fokussiert. Dabei geht es um die überdauernde Disposition einer Person, die aufgrund von Erfahrungswissen, methodischen Fertigkeiten und sozial-kommunikativen Fähigkeiten neuartige und komplexe Problemsituationen erfolgreich meistert. Hervorzuheben ist hierbei die Möglichkeit zur Erlernbarkeit und Weiterentwicklung von Kompetenzen (vgl. Huesmann, 2025, S. 53 f.).

Außerdem beeinflusst die Persönlichkeit maßgeblich die Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale tragen dazu bei, wie Kompetenzen in unterschiedlichen Situationen entstehen und eingesetzt werden. Verschiedene Modelle betonen das Zusammenspiel von Kognition, Motivation und Fähigkeiten und verdeutlichen, dass Persönlichkeit und Kompetenzen wechselseitig aufeinander wirken (vgl. Bachmann & Berz, 2024, S. 356). Das spiegelt sich in der Auswahl des Tests zur Messung der Kompetenzen wider.

Zu den Kompetenzen der Fachberatung (vgl. Kapitel 2.2) ist die Einordnung der Rolle des Beratenden als Fachexpert:in ausschlaggebend. Ziel ist es, auf Basis fundierten Spezialwissens konkrete, praxistaugliche Lösungen für Sachprobleme des Klient:innensystems zu liefern. Um diesen Anspruch einzulösen, sind ausgeprägte Fach- und Methodenkenntnisse unerlässlich. Zudem benötigen Fachberater:innen eine hohe analytische Kompetenz, um komplexe Problemstellungen effizient zu strukturieren und zu bewerten. Ebenso zentral ist eine ausgeprägte Ergebnisorientierung, um umsetzungsstarke und zielgerichtete Empfehlungen auszusprechen.

Die Prozessberatung (vgl. Kapitel 2.4) verfolgt einen gänzlich anderen Ansatz. Hier steht nicht die fachliche Lösung im Mittelpunkt, sondern die Begleitung eines Entwicklungsprozesses, in dem die Klient:innen ihre eigenen Antworten auf

Herausforderungen finden. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an kommunikative Fähigkeiten, insbesondere aktives Zuhören, Moderation und gezieltes Fragen, sowie an die Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten und Vertrauen aufzubauen. Prozessberater:innen müssen außerdem über ein gutes Gespür für organisationale Dynamiken und systemisches Denken verfügen, um ihre Interventionen angemessen und wirkungsvoll gestalten zu können.

Tabelle 1: Kompetenzen nach Beratungsansätzen
Eigene Darstellung

Kompetenz	Fachberatung	Prozessberatung
<i>Fach- und Methodenwissen</i>	Hoch	Kontextabhängig
<i>Analytische Kompetenz</i>	Hoch	Mittel
<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	Unterstützend	Hoch
<i>Reflexionsfähigkeit</i>	Mittel	Hoch
<i>Beziehungsmanagement</i>	Unterstützend	Hoch
<i>Ergebnisorientierung</i>	Hoch	Unterstützend
<i>Partizipationskompetenz</i>	Gering	Hoch
<i>Strukturierungsfähigkeit</i>	Hoch	Unterstützend

Tabelle 1 zeigt, dass sich die Kompetenzprofile grundlegend unterscheiden und spiegeln die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben der Beratungsansätze wider. Gleichzeitig lassen sich aus den jeweiligen Schwächen sinnvolle Ergänzungskompetenzen ableiten.

Fachberater:innen sollten ihre kommunikativen, sozialen und moderativen Kompetenzen weiterentwickeln, um ihre Empfehlungen besser in der Organisation zu verankern und deren Akzeptanz zu fördern. Zudem hilft ein systemisches Grundverständnis, die Komplexität von Veränderungsprozessen besser zu erfassen.

Prozessberater:innen profitieren von einer erhöhten Zielorientierung, einem Grundverständnis fachlicher Inhalte, wobei das oft kontextabhängig ist, sowie der Fähigkeit, prozessorientierte Entwicklungen mit strukturierten Arbeitsweisen zu verbinden. Dies trägt dazu bei, dass Dialogprozesse nicht beliebig bleiben, sondern in konkrete Umsetzung münden.

Die Erkenntnis, dass sich beide Beratungsformen in ihren Kompetenzanforderungen nicht widersprechen, sondern gegenseitig ergänzen, legt nahe, dass hybride Kompetenzprofile sowie kooperative Beratungsansätze, wie in Kapitel 2.5 beschrieben, in der Praxis besonders wirksam sein können. Die bewusste Kombination von Fach- und Prozesskompetenz kann helfen, sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene von Veränderungsprozessen gleichwertig zu adressieren.

In verschiedenen Fallstudien zeigt sich, dass Komplementärberatung in der Praxis häufig durch mindestens zwei Berater:innen umgesetzt wird, um sowohl fachliche als auch prozessorientierte Perspektiven einzubringen.

Dabei gibt es die Annahme, dass die Ansätze der Fach- und die der Prozessberatung nicht gleichzeitig von einer Person eingenommen werden können, ohne in Konflikte oder Inkonsistenzen zu geraten. Die parallele Ausübung beider Rollen durch unterschiedliche Personen ermögliche hingegen eine „Stereosicht“, die nicht nur eine tiefere Fallbearbeitung fördert, sondern auch die jeweiligen Schwächen der Ansätze gegenseitig relativiert. Entscheidendes Erfolgskriterium dieser Konstellation ist die Fähigkeit zur wechselseitigen Anerkennung der Perspektiven ohne Aufgabe der eigenen Position (vgl. Jelinek, 2016, S. 209 f.).

Eine der größten Herausforderungen bei dieser Art von Zusammenarbeit ist, dass häufig wenig Verständnis für den Ansatz des anderen Beratenden aufgebracht wird. Dies gestaltet sich insbesondere deshalb schwierig, weil die jeweiligen Berater:innen nicht nur unterschiedlichen methodischen Paradigmen folgen, sondern eine Kooperation mit dem jeweils anderen Typus teils als Eingeständnis eigener Grenzen oder als potenzieller Verlust von Deutungshoheit wahrgenommen wird (vgl. Fitsch & Scherf, 2005, S. 297 f.) .

Das steht im Widerspruch dazu, dass eine Komplementärberatung am besten mit unterschiedlichen Beratenden für die jeweiligen Ansätze funktioniert.

Weitere Fallbeispiele bestätigen, dass in der Praxis Fach- und Prozessberatung häufig von unterschiedlichen Personen durchgeführt wird. Damit eine solche Kooperation gelingen kann, bedarf es wechselseitiger Wertschätzung, eines grundlegenden Verständnisses beider Beratungsansätze sowie einer gemeinsamen Werthaltung. Darüber hinaus ist insbesondere die Fähigkeit zur reflexiven Anpassung des eigenen Handelns sowie zur situationsgerechten Übergangsgestaltung zwischen beiden Beratungsformen entscheidend. In der Umsetzung lassen sich konkrete Bedingungen ableiten, die eine erfolgreiche Integration begünstigen, darunter ein klarer Kontrakt mit dem Klient:innensystem, geteilte Zielvorstellungen, die Einbindung interner Expert:innen, ein gezielter Einsatz von Fachwissen sowie die strukturelle Verankerung von Reflexion und Koordination. Eine integrative Beratung erfordert somit nicht nur organisatorische Voraussetzungen, sondern eben vor allem weiche Kompetenzen wie Reflexivität, Offenheit und Kooperationsbereitschaft, insbesondere im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit dem jeweils komplementären Ansatz (vgl. Mohe, 2015, S. 91 f.).

Das zeigt, dass zur Zusammenarbeit vor allem Reflexionskompetenz und Beziehungsmanagement für beide Seiten von großer Bedeutung sind.

Trotzdem ist hervorzuheben, dass beide Ansätze von einer beratenden Person ausgeführt werden können. Das Spannungsfeld zwischen Fach- und Prozessberatung kann als „Kontinuum“ angesehen werden, in dem sich Berater:innen Anteile aus beiden Ansätzen herausnehmen können und Übergänge somit fließend je nach Situation gestalten sollten. Diese Form der Beratung bedarf ebenfalls einer hohen Reflexionskompetenz (vgl. Loebbert, 2024, S. 58 f.).

2.7 Persönlichkeitstests im Überblick

Um potenzielle Zusammenhänge zwischen spezifischen Kompetenzprofilen und den bevorzugten Beratungsansätzen identifizieren zu können, ist zunächst eine valide Erfassung relevanter Kompetenzen erforderlich. Da zahlreiche empirische Befunde auf enge Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und beruflichen Handlungskompetenzen hinweisen (vgl. Barrick, M. R., & Mount, M. K., 1991, S. 21 ff.) (vgl. Guillén & Saris, 2013, S. 86 ff.), erscheint es sinnvoll, im Vorfeld verschiedene Persönlichkeitsmodelle zu betrachten. Auf dieser Grundlage kann ein

Kompetenzmessinstrument ausgewählt werden, das auf einem theoretisch und empirisch fundierten Persönlichkeitsmodell basiert und somit eine belastbare Operationalisierung ermöglicht.

In der Beratungspraxis haben sich verschiedene Persönlichkeitstests etabliert, die jeweils unterschiedliche theoretische Grundlagen, Zielsetzungen und Erhebungslogiken aufweisen. Die folgende Auswahl beschreibt zentrale Modelle, die sowohl in der Praxis verbreitet als auch in der Fachliteratur diskutiert werden.

Das Big-Five-Modell, auch bekannt als Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, gilt heute als das international am besten empirisch abgesicherte und theoretisch fundierte Persönlichkeitsmodell. Es beruht auf umfangreichen lexikalischen und faktorenanalytischen Studien, die gezeigt haben, dass sich die Vielfalt menschlicher Persönlichkeit auf fünf grundlegende Dimensionen reduzieren lässt: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Diese Merkmale beschreiben stabile Eigenschaften im Denken, Fühlen und Verhalten und gelten als kulturübergreifend valide. In der psychologischen Forschung und Diagnostik hat sich das Big-Five-Modell als besonders anschlussfähig erwiesen, da es differenzierte Aussagen über individuelle Verhaltensdispositionen ermöglicht und eine hohe Vorhersagekraft für wichtige Lebens- und Arbeitsbereiche besitzt. Es erlaubt dabei keine Einordnung in Typen, sondern misst individuelle Ausprägungen auf kontinuierlichen Skalen, was eine nuancierte Analyse von Persönlichkeitsprofilen ermöglicht. Kritisch wird jedoch gelegentlich angemerkt, dass das Modell in der Praxis abstrakt und theorielastig erscheint und nicht ohne Weiteres in konkrete Handlungsempfehlungen überführt werden kann (vgl. Hartmann, 2023).

Ein anderes weit verbreitetes Persönlichkeitsmodell ist das sogenannte DISG-Modell, das seinen Ursprung in der Typenlehre von William Moulton Marston hat. Es unterteilt Persönlichkeit in vier grundlegende Verhaltenstendenzen: Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit. Anders als das Big-Five-Modell verfolgt DISG einen typologischen Ansatz, bei dem Personen meist einem oder mehreren dieser Typen zugeordnet werden. Besonders im wirtschaftlichen Kontext, etwa im Coaching, Vertrieb oder der Teamarbeit, erfreut sich DISG großer Beliebtheit. Dies liegt vor allem an seiner einfachen Anwendbarkeit und Verständlichkeit. Der unmittelbare

Praxisbezug und die schnelle Umsetzbarkeit machen es zu einem attraktiven Instrument für Schulungen und Kommunikationstrainings. Aus wissenschaftlicher Perspektive wird das DISG-Modell jedoch kritisch gesehen, da es keine differenzierte Skalenstruktur bietet, selten belastbare Validitätsnachweise verwendet werden und zur Stereotypisierung von Verhalten neigt. Zudem erlaubt es kaum Aussagen über tiefere psychologische Strukturen oder Entwicklungspotenziale, sondern bleibt auf der Ebene beobachtbaren Verhaltens (vgl. Hartmann, 2023).

Der Myers-Briggs-Typenidentifikator, kurz MBTI, gehört weltweit zu den am häufigsten verwendeten Persönlichkeitstests, basiert jedoch nicht auf empirisch fundierten Faktorenmodellen, sondern auf der Typenlehre von Carl Gustav Jung. Der MBTI unterscheidet 16 Persönlichkeitstypen auf Grundlage von vier Dichotomien (z. B. introvertiert vs. extravertiert). In der Praxis wird das Instrument häufig eingesetzt, um individuelle Arbeits- oder Kommunikationsstile zu identifizieren. Wissenschaftlich wird jedoch kritisiert, dass der MBTI geringe Reliabilität und begrenzte Validität aufweist, da er kategorial statt dimensional misst (vgl. Hartmann, 2023).

Ein Modell, das nicht direkt Persönlichkeit, sondern individuelle Grundmotive misst, ist das Reiss Profile. Es ist ein motivationspsychologisch orientiertes Modell, das insgesamt 16 Lebensmotive (z. B. Anerkennung, Ordnung, Status, Ruhe) identifiziert, die das Verhalten einer Person grundlegend beeinflussen. Dieses Modell bietet in der Beratung insbesondere bei Wertekonflikten oder Motivationsfragen einen sinnvollen Zugang und ergänzt eigenschaftsbasierte Persönlichkeitstests. Kritisch anzumerken ist, dass das Reiss Profile keine Aussagen über Kompetenzen oder Fähigkeiten erlaubt (vgl. Hartmann, 2023).

Zuletzt ist das Enneagramm zu nennen. Dieses Persönlichkeitstypenmodell mit neun Grundtypen, das ursprünglich aus spirituell-philosophischen Traditionen stammt, findet heute vor allem im Coaching und in der Persönlichkeitsentwicklung Anwendung. Es beschreibt emotionale Grundmuster und Bewältigungsstrategien, die mit einem jeweiligen Typ verbunden sind. Das Modell liefert oft wertvolle Impulse für Selbstreflexion, wird jedoch aus wissenschaftlicher Perspektive kritisch bewertet, da empirische Belege für die Typenstruktur weitgehend fehlen (vgl. Hartmann, 2023).

3 Empirische Untersuchung

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich die Kompetenzen von Berater:innen auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Ablauforganisation auswirken, wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt.

Dieser Ansatz wird dann verwendet, wenn das Untersuchungsziel darin besteht, systematische Zusammenhänge zwischen Variablen zu überprüfen, Hypothesen theoriegeleitet zu testen und möglichst generalisierbare Aussagen über eine Population zu treffen. Insbesondere bietet sich der quantitative Weg an, wenn bereits auf bestehende theoretische Modelle oder Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden kann, aus denen konkrete Hypothesen abgeleitet und in messbare Indikatoren überführt werden können (vgl. Köstner, 2022, S. 4 ff.). Quantitative Forschung ist dabei explanativ, deskriptiv und deduktiv ausgerichtet und wertet numerische Daten statistisch im Hinblick auf das Forschungsproblem aus. Sie folgt einem sequenziell strukturierten Forschungsprozess (siehe Abbildung 5). Zu ihren Stärken zählen Objektivität, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit sowie die Prognostizierbarkeit von Befunden. Dem gegenüber besteht die Gefahr des Confirmation Bias und im mitunter hohen Abstraktionsgrad der Resultate (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 13).

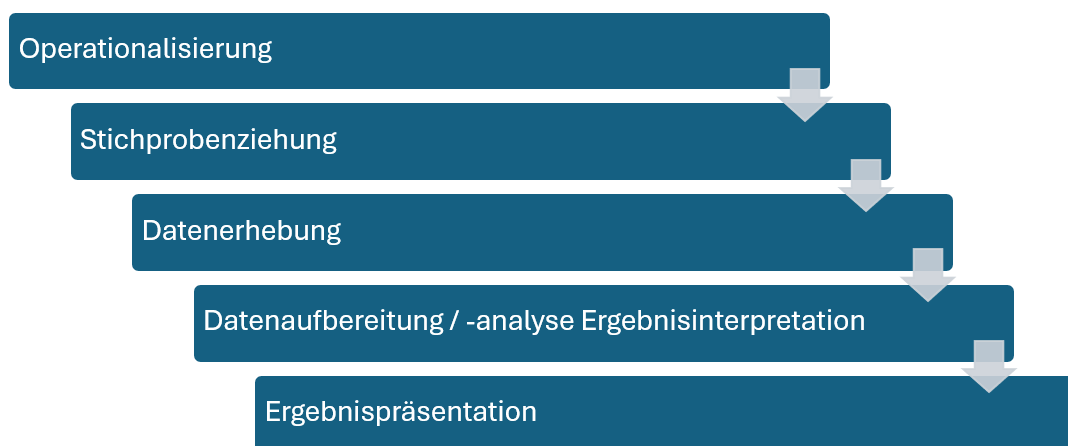


Abbildung 5: Schematische Darstellung des quantitativen Forschungsprozesses
Eigene Abbildung (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 3)

Aus Kapitel 2.2 und 2.4 können Merkmale zu den jeweiligen Beratungsansätzen abgeleitet werden, die in messbare Variablen überführt werden können. Daraus ergeben sich Hypothesen zu Kompetenzen und Beratungsansätzen, die durch einige Fallstudien bereits untersucht wurden (vgl. Kapitel 2.6). Somit lässt der aktuelle Forschungsstand eine quantitative Befragung zu.

3.2 Operationalisierung der Items für die Befragung

In der quantitativen Forschung müssen abstrakte Konstrukte zunächst definiert und anschließend über geeignete Messinstrumente operationalisiert werden. Dabei wird zwischen manifesten und latenten Variablen unterschieden. Manifeste Variablen sind direkt messbar, wie der Umsatz eines Unternehmens, während latente Variablen nicht direkt gemessen werden können (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 14 f.). Um einen Zusammenhang zwischen Beratungsansätzen und Kompetenzen von Beratenden zu ermitteln, müssen somit latente Variablen gemessen werden.

Für latente Konstrukte sollten möglichst validierte Skalen aus bestehenden Studien übernommen und an den Untersuchungskontext angepasst werden (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 14). Deshalb wurde für die Messung von Kompetenzen ein wissenschaftlich fundierter Test ausgewählt: das OutMatch Assessment vom SCHEELLEN®-Institut in Graz. Dabei wird ein Profil von ausgewählten Kompetenzen erstellt, das anhand von persönlichen Einschätzungen mithilfe von Likert-Skalen abgefragt wird. Die Kompetenzen wurden mittels der Fachliteratur (vgl. Kapitel 2.6) und sogenannten „Verhaltensankern“ des Institutes (siehe Anhang 7.1) ausgewählt.

Tabelle 2: Operationalisierung der Kompetenzen
Eigene Darstellung

	Kompetenz Befragung	Verhaltensanker	Kompetenz Literatur
KF1	Fachexpertise (orig. Unternehmerisches Denken)	<ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf finanzielle Ergebnisse erkennen und verbessern Wichtige Stakeholder verstehen und einbinden Daten und Kennzahlen zur Leistungsverbesserung nutzen 	Fach- und Methodenwissen
KF2	Kontinuierliche Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> Erkennt und reduziert Ineffizienzen Holt regelmäßig Feedback zu Arbeit, Produkten oder Dienstleistungen ein 	Ergebnisorientierung und Reflexionsfähigkeit
KF3	Effektive Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Hört aufmerksam zu Strukturiert Gedanken vor der Kommunikation Wählt passende Kommunikationsmethoden je nach Situation Vermittelt Informationen klar und verständlich 	Kommunikationsfähigkeit und Strukturierungsfähigkeit
KF4	Struktur und Effizienz (orig. Arbeitsorganisation)	<ul style="list-style-type: none"> Plant Zeit effektiv nach Prioritäten und Aufgaben Verarbeitet Informationen schnell und effizient Hält Arbeitsbereich und Zeitplan organisiert Erkennt und priorisiert eigene Ressourcen zur Aufgabenerfüllung 	Strukturierungsfähigkeit und Methodenwissen
KP1	Beziehungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Baut langfristige Beziehungen zu Kund:innen auf und fördert das auch im Team Pflegt vertrauensvolle Beziehungen zu Kund:innen Fördert Zusammenarbeit im Team Nutzt informelle Strukturen und politische Gepflogenheiten zum Beziehungsaufbau 	Beziehungsmanagement und Kommunikationsfähigkeit
KP2	Kooperation und Empathie (orig. Teamwork und Zusammenarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> Behandelt Kolleg:innen und Kund:innen respektvoll und freundlich Unterstützt Kolleg:innen aktiv bei Gelegenheit Sucht aktiv nach Kooperationsmöglichkeiten Geht auf Bedürfnisse und Wünsche anderer ein 	Partizipationskompetenz, Beziehungsmanagement und Kommunikationsfähigkeit
KP3	Coaching (orig. Entwicklung von Führungskräften)	<ul style="list-style-type: none"> Erkennt Qualifikationslücken und plant gezielte Entwicklung Gibt strukturiertes Feedback und übernimmt Coaching-Rolle Fördert Wissensaustausch und würdigt aktive Wissensvermittler:innen 	Reflexionsfähigkeit und Partizipationskompetenz

KP4	Flexibilität (orig. Führung in Change Prozessen)	<ul style="list-style-type: none"> • Etabliert Prozesse zur Umsetzung von Veränderungen und kommuniziert deren Nutzen • Erkennt potenzielle Probleme frühzeitig und befähigt Mitarbeitende zum Mitdenken • Kommuniziert offen über Veränderungen und erklärt Rollen • Fördert aktiv neue Ideen und Kreativität bei anderen 	Kommunikationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Ergebnisorientierung
-----	--	--	--

Nachdem die Teilnehmenden ihr Kompetenzprofil mit den Ausprägungen der acht in Tabelle 2 dargestellten Kompetenzen erhalten haben, wurden diese für den vorliegenden Report teilweise umbenannt. In solchen Fällen ist in der Tabelle zusätzlich die ursprüngliche Bezeichnung aus dem Testverfahren angegeben. Es zeigt sich, dass sich einige der im Kompetenzprofil erfassten Dimensionen nicht eindeutig einer einzelnen theoretischen Kompetenz aus der Literatur zuordnen lassen. Vielmehr wurde versucht, die Kompetenzen möglichst nachvollziehbar den beiden Beratungsansätzen sowie den ihnen zugrunde liegenden Kompetenzbereichen zuzuordnen. Dabei wurden Kürzel vergeben, die in der ersten Spalte ersichtlich sind, wobei K für Kompetenz, F für Fachberatung und P für Prozessberatung steht.

Die Kompetenz *Kommunikationsfähigkeit* wurde in Tabelle 1 als unterstützend für die Fachberatung eingeordnet. Die getestete Kompetenz *Effektive Kommunikation* verweist insbesondere auf die Fähigkeit, Gedanken strukturiert, klar und situationsangemessen zu vermitteln. Da der Fokus hier auf der methodisch sauberen Weitergabe von Informationen liegt, wurde diese Ausprägung der Kommunikationsfähigkeit dem Bereich der Fachberatung zugewiesen.

Die Kompetenz *Reflexionsfähigkeit*, wie in Kapitel 2.6 erläutert, stellt eine Schlüsselkompetenz dar, die beiden Beratungsansätzen gleichermaßen zugutekommt. Auch wenn sie im verwendeten Test nicht explizit als separate Dimension ausgewiesen wird, lässt sie sich implizit in mehreren Kompetenzbereichen wiederfinden, insbesondere dort, wo regelmäßig Feedback eingeholt, Bestehendes hinterfragt und Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden sollen. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstbeobachtung und kritischer Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln.

Während die Fachberatung stärker auf Fach- und Methodenwissen sowie klare Kommunikation ausgerichtet ist, zeigt sich, dass die Prozessberatung besonders stark mit *Beziehungsmanagement* und einer breit verstandenen Kommunikationsfähigkeit verknüpft ist. Aus diesem Grund finden sich Aspekte der *Kommunikationsfähigkeit* in einigen ausgewählten Kompetenzen der Prozessberatung wieder. Auch die in Tabelle 1 als unterstützend für die Prozessberatung benannte Kompetenz *Ergebnisorientierung* findet sich im getesteten Profil bei *Flexibilität* wieder, die neben Innovationsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit auch das Streben nach verbesserten Ergebnissen beinhaltet.

Die beiden Beratungsansätze Fachberatung und Prozessberatung stellen, ebenso wie die im Kompetenzprofil erfassten Merkmale, latente Variablen dar. Da es bislang keine standardisierten Messinstrumente oder etablierten Skalen zur direkten Erfassung dieser Beratungsformen gibt, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eigene Items entwickelt, um die Ausprägung dieser Variablen zu erfassen. Diese wurden so konzipiert, dass sowohl typische Merkmale der Fachberatung als auch zentrale Prinzipien der Prozessberatung berücksichtigt werden. Die inhaltliche Grundlage hierfür bilden die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.2 und 2.4, in denen die Charakteristika und Abgrenzungen beider Ansätze detailliert dargestellt wurden.

Tabelle 3: Operationalisierung der Beratungsansätze
Eigene Darstellung

	Item
F1	Ich werde für mein Expertenwissen in einem bestimmten Fachgebiet beauftragt.
F2	Meine Arbeit ist auf effiziente Lösungsfindung ausgerichtet.
F3	Meine Beratung konzentriert sich darauf, Fachwissen weiterzugeben und spezifische Probleme zu lösen.
F4	Ich gebe meinen Klient:innen klare Handlungsempfehlungen und Lösungen vor.
F5	Ich präsentiere und arbeite gerne mit fertigen Konzepten oder Best Practices.
F6	Ich arbeite gerne mit strukturierten Methoden (z.B. DMAIC).

F7	Ich binde Mitarbeitende in den Lösungsfindungsprozess ein, um das Problem umfassend zu verstehen und verschiedene Lösungsansätze zu finden.
F8	Ich bin in sehr engem Kontakt mit den Auftraggebern und oft vor Ort bei den Klient:innen.
P1	Ich werde für die Moderation und Begleitung von Veränderungsprozessen beauftragt.
P2	Meine Beratung konzentriert sich darauf, Zusammenarbeit, Kommunikation und Reflexionskompetenz des Unternehmens zu fördern.
P3	Meine Arbeit ist auf die Implementierung langfristiger und nachhaltiger Veränderungen ausgerichtet.
P4	Ich erarbeite gemeinsam mit den Klient:innen Lösungen ohne konkrete Vorschläge zu machen.
P5	Mein Beratungsansatz folgt keiner standardisierten Struktur, sondern ist geprägt durch individuell angepasste Interventionen und Reflexionsschleifen
P6	Ich versuche immer wieder Distanz zu den Klient:innen zu halten, um ihren Lösungsfindungsprozess nicht zu beeinflussen.
P7	Ich versuche immer Mitarbeitende aus allen Bereichen und Ebenen, die den Veränderungsprozess betreffen, in Entscheidungen einzubeziehen.
P8	Ich decke aktiv Konflikte auf, um so eine bessere Bindung zu den Klient:innen zu erhalten und das Teamwork zu stärken.
P9	Ich mache gezielt Workshops mit Führungskräften aus verschiedenen Managementebenen.
N0	Ich arbeite gerne mit Kolleg:innen und externen Partnern, die andere Perspektiven haben, zusammen, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

In Tabelle 3 werden Items F1 bis F8 der latenten Variable Fachberatung zugeordnet, während die Items P1 bis P9 zur Messung der Variable Prozessberatung dienen. Darüber hinaus wurde mit Item N0 ein zusätzliches, unabhängig formuliertes Item aufgenommen, das die grundsätzliche Bereitschaft der Befragten zur Anwendung eines komplementären Beratungsansatzes erfassen soll.

3.3 Stichprobenziehung

Da zu dem spezifischen Thema dieser Arbeit bislang keine geeigneten Sekundärdaten vorliegen, ist eine Erhebung von Primärdaten erforderlich. Grundsätzlich kann hierbei zwischen Beobachtungs- und Befragungsverfahren unterschieden werden. Für die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung erweist sich die Befragung als das angemessenere Instrument, da sie die direkte Erhebung subjektiver Einschätzungen, Erfahrungen und Haltungen der Zielgruppe ermöglicht (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15).

Ausgangspunkt für die Konzeption der Erhebung ist die Bestimmung der Grundgesamtheit. Laut einer Studie aus dem Jahr 2023 umfasst die Population der potenziell relevanten Beratenden in Deutschland etwa 184.500 Personen (vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen, 2024, S. 8).

Angesichts dieser hohen Anzahl ist eine Vollerhebung im Rahmen einer Masterarbeit nicht praktikabel. Aus forschungsökonomischen Gründen wurde daher eine Stichprobenerhebung durchgeführt. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte nicht-probabilistisch, da kein vollständiges Verzeichnis aller Fach- und Prozessberatenden in Deutschland vorliegt, aus dem eine Zufallsstichprobe gezogen werden könnte (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 16). Stattdessen wurde eine gezielte Stichprobe angestrebt, bei der Beratende einbezogen wurden, die sich unabhängig von ihrem Beratungsansatz mit Prozessoptimierungen in Organisationen beschäftigen. Ziel war es, eine möglichst heterogene Gruppe von Beratenden zu erreichen, die Erfahrung mit Veränderungsprozessen aufweist und damit eine fundierte Einschätzung zu den untersuchten Variablen geben kann.

Für die Bestimmung eines angemessenen Stichprobenumfangs kann bei einer sehr großen Grundgesamtheit, wie im vorliegenden Fall mit rund 184.500 Beratenden, auf eine vereinfachte Berechnungsformel zurückgegriffen werden. Diese ist insbesondere dann geeignet, wenn keine belastbaren Informationen über erwartete Anteilswerte (z. B. Zustimmung zu bestimmten Aussagen) vorliegen. In solchen Fällen wird zur Absicherung häufig mit dem konservativsten Fall eines Anteilswerts von 0,5 gerechnet, da dieser die größte Varianz aufweist und somit den maximalen Stichprobenumfang erfordert (vgl. Köstner, 2022, S. 103 f.).

Die vereinfachte Formel lautet:

n benötigter Stichprobenumfang

Z z-Wert des gewünschten Konfidenzniveaus

p erwarteter Anteilswert (hier: 0,5)

e maximal tolerierte Fehlermarge

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Formel 1: Stichprobenberechnung vereinfacht
Eigene Darstellung

Demnach wäre mit einem Konfidenzniveau von 95 % ($Z = 1,96$) und einer Fehlermarge von ± 10 % ($e = 0,1$) ein Stichprobenumfang von mindestens 96 Teilnehmenden nötig.

3.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten Online-Fragebogens, der über das Tool LimeSurvey umgesetzt und verteilt wurde. Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass er ohne tiefgreifende theoretische Vorkenntnisse in der Beratungswissenschaft bearbeitet werden kann, um eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen. Er enthielt geschlossene, vereinzelt offene und skalierte Fragen, die auf der Grundlage theoretischer Überlegungen aus Kapitel 2.2 und 2.4 entwickelt wurden. Ziel war es, die beiden latenten Konstrukte Fachberatung und Prozessberatung anhand von Items mit Bezug auf typische Haltungen und Verhaltensweisen erfassbar zu machen.

Zusätzlich wurden acht Kompetenzbereiche abgefragt, die sich an einem eignungsdiagnostischen Kompetenzmodell orientieren. Dazu wurde das OutMatch Assessment eingesetzt. Dieses Verfahren basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Modell und bietet durch seinen modularen Aufbau eine differenzierte Analyse berufsrelevanter Soft-Skills. Es wurde gewählt, weil es Querverbindungen zum international etablierten BIG-Five-Modell der Persönlichkeit aufweist und somit eine valide und anschlussfähige Grundlage für wissenschaftliche Auswertungen bietet (vgl. Kapitel 2.7). Das OutMatch Assessment wurde aus den etablierten Instrumenten

„Assess Personality Survey“ und „ChequedFit“ weiterentwickelt. Ein zentrales Ziel der Entwicklung war es, die psychometrische Qualität zu verbessern und gleichzeitig ein anwenderfreundliches, modernes Antwortformat zu schaffen. Dabei wurden alle Skalen systematisch auf ihre Konstruktvalidität im Vergleich zu den BIG-Five-Faktoren überprüft und durch signifikante Korrelationen belegt. So zeigt etwa die Skala *Accommodation* eine hohe Korrelation mit dem BIG-Five-Faktor Verträglichkeit ($r = 0,63$; $p < 0,01$), während *Sociability* stark mit Extraversion korreliert ($r = 0,81$; $p < 0,01$) (vgl. OutMatch, 2020, S. 2 ff.).

Der selbst entwickelte Fragebogen umfasste insgesamt 26 Items, wobei davon 8 Fragen zu soziodemografischen Merkmalen gestellt wurden. Die inhaltlichen Items bezogen sich auf die Einschätzung von Beratungsansätzen. Zusätzlich bearbeiteten die Teilnehmenden das OutMatch Assessment, das aus 144 Items besteht und standardisiert über das SCHEELEN®-Institut durchgeführt wurde. Sowohl im selbst konzipierten Fragebogen als auch im OutMatch Assessment kam eine sechsstufige Likert-Skala zum Einsatz.

Die Entscheidung für eine gerade Skala ohne neutralen Mittelwert wurde bewusst getroffen. Zum einen gewährleistet sie ein konsistentes Antwortformat über beide Erhebungsteile hinweg, was die Bearbeitung für die Teilnehmenden erleichtert. Zum anderen zwingt die gerade Stufenanzahl zu einer klaren Tendenz in der Bewertung und verhindert eine ambivalente oder ausweichende „Mittelantwort“. Diese ist häufig schwer interpretierbar, da unklar bleibt, ob sie als Unentschlossenheit, Gleichgültigkeit oder tatsächliche Mitte der Zustimmung zu verstehen ist, insbesondere dann, wenn nicht explizit definiert wird, was eine mittlere Ausprägung bedeuten soll (z. B. „teils/teils“ oder „weiß nicht“) (vgl. Köstner, 2022, S. 79). Durch diese Skalengestaltung wurde eine höhere Differenzierung der Antwortverteilungen und damit eine bessere Aussagekraft der erhobenen Daten angestrebt.

Im selbst konzipierten Fragebogen wurden die Items zu den Beratungsansätzen in fünf inhaltlich zusammenhängende Gruppen unterteilt. Innerhalb dieser Gruppen erfolgte eine Randomisierung der Item-Reihenfolge, um möglichen Primacy- oder Recency-Effekten entgegenzuwirken. Durch diese Maßnahme sollte verhindert werden, dass die

Position einzelner Aussagen die Antworttendenz systematisch beeinflusst (vgl. Köstner, 2022, S. 81 f.).

Hinsichtlich des Datenschutzes wurden die Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) beachtet. Da zur Verknüpfung der beiden Datenteile, dem Fragebogenteil in LimeSurvey und dem Kompetenzprofil, das über das SCHEELEN®-Institut durchgeführt wurde, eine Zuordnung erforderlich war, wurden vorübergehend E-Mail-Adressen der Teilnehmenden erhoben. Diese dienten ausschließlich dem technischen Abgleich beider Datensätze und wurden nach erfolgter Zusammenführung vollständig entfernt. Die anschließende Datenanalyse erfolgte auf Grundlage eines anonymisierten Datensatzes, bei dem keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Eine Weitergabe personenbezogener Daten an Dritte fand nicht statt. Die Teilnehmenden wurden im Vorfeld der Befragung umfassend über den Zweck der Studie, den Ablauf der Datenerhebung sowie die vorübergehende Speicherung der E-Mail-Adresse informiert und gaben ihre informierte Einwilligung zur Teilnahme und Datenverarbeitung. Die erhobenen Daten wurden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet und unter Berücksichtigung gängiger Sicherheitsstandards lokal gespeichert und verarbeitet.

Die Teilnehmenden wurden über berufliche Netzwerke (z. B. LinkedIn), persönliche Kontakte sowie durch gezielte Anfragen an Beratungsfirmen rekrutiert. Insgesamt haben 103 Personen die Befragung begonnen, wobei 78 Teilnehmende den ersten Teil des Fragebogens in LimeSurvey vollständig abgeschlossen haben. Im Zuge der Datenbereinigung stellte sich heraus, dass zwei Personen doppelt teilgenommen hatten. Dies wurde beim Abgleich mit den Ergebnissen des OutMatch Assessments ersichtlich und entsprechend korrigiert. Das Kompetenzprofil über das OutMatch Assessment wurde von 64 Personen vollständig bearbeitet. Diese Datensätze konnten eindeutig den jeweiligen Angaben aus LimeSurvey zugeordnet werden, sodass für insgesamt 64 Teilnehmende vollständige, verknüpfte Daten aus beiden Erhebungsteilen vorlagen und für die statistische Auswertung verwendet wurden.

3.5 Datenaufbereitung und Analyse

Nach dem Abschluss der Datenerhebung wurden die erhobenen Antworten aus der Online-Umfrage sowie aus dem externen Kompetenzanalyse-Tool in Excel zusammengeführt, aufbereitet und danach in R Studio zur weiteren Analyse importiert. Zunächst erfolgte eine Sichtung der Rohdaten. Datensätze, bei denen die Umfrage nicht abgeschlossen oder wesentliche Angaben fehlten, wurden ausgeschlossen. Zur Vereinfachung der weiteren Analyse wurden Spalten mit langen oder schwer interpretierbaren Bezeichnungen umbenannt. Anschließend wurden zwei Variablen kategorisiert, um Gruppenvergleiche zu ermöglichen:

- Alter wurde in zwei Gruppen unterteilt: jünger (Personen unter 40 Jahren, d. h. Kategorien *unter 30* und *30–39*) und älter (*ab 40 Jahre*).
- Berufserfahrung wurde in die Gruppen Junior (1–7 Jahre Erfahrung) und Senior (8 Jahre oder mehr) eingeteilt.

Die Variablen Geschlecht und Unternehmensgröße lagen bereits in dichotomer Form vor und mussten daher nicht weiter kategorisiert werden. Während bei der Ausprägung der Geschlechtsangabe nur zwei von mehreren wählbaren ausgewählt wurden, erfolgte die Abfrage der Unternehmensgröße über eine Mehrfachauswahl. Dabei konnte mehr als eine Größenklasse angegeben werden. In der exportierten Datenstruktur entsprach jede auswählbare Kategorie einer eigenen Spalte mit binären Ja-/Nein-Werten.

Für die Messung der Beratungsansätze wurden aus mehreren Einzelfragen zwei Gesamtskalen berechnet: eine für Fachberatung und eine für Prozessberatung. Dazu wurden jeweils die Mittelwerte der zugeordneten Items gebildet. Gleiches galt für die Kompetenzdimensionen, die im Rahmen des externen Kompetenzprofils erhoben wurden.

Eine Überprüfung auf fehlende Werte ergab keine Lücken in den Einzelvariablen, da beide Fragebögen ausschließlich verpflichtende Angaben enthielten.

Sowohl die Kompetenzen als auch Beratungsansätze wurden über „Multi-Itemskalen“ gemessen. Die Reliabilität der Skalen lässt sich über Cronbachs Alpha messen (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Dabei werden sämtliche möglichen Korrelationen zwischen den einzelnen Items einer Skala berechnet und zu einem Durchschnittswert zusammengeführt. Der resultierende Koeffizient liegt in einem Wertebereich zwischen

0 und 1, wobei ein Wert nahe 0 auf eine geringe interne Konsistenz und somit eine unzuverlässige Messung hinweist, während ein Wert nahe 1 auf eine hohe Homogenität der Items und damit auf eine geringe Messfehlertoleranz schließen lässt. Werte über 0,7 werden als akzeptabel bewertet (vgl. Köstner, 2022, S. 13).

Nach der Analyse zur Reliabilität wurden bivariate Analysen durchgeführt, um zentrale Tendenzen zu ermitteln und einen ersten Überblick über die Ausprägungen der untersuchten Skalen zu gewinnen. Dies diente insbesondere der Einschätzung der Datenverteilung sowie der Vorbereitung weiterführender Analysen. Dabei wurden Nominalskalen wie Geschlecht oder Unternehmensgröße mithilfe von Häufigkeiten analysiert. Die Kompetenzen und Skalen zu den Beratungsansätzen wurden teils als Ordinalskalen und teils als metrische Skalen interpretiert, um so vielfältige mathematische Operationen durchführen zu können. Dabei ist die 6-stufige Likert-Skala fein genug, um annähernd als metrisch betrachtet zu werden (vgl. Köstner, 2022, S. 116 ff.).

Im Anschluss wurden bivariate Zusammenhänge mithilfe von Korrelationsanalysen untersucht. Dabei kamen sowohl Pearson-Korrelationen als auch Rangkorrelationen nach Spearman zum Einsatz. Letztere wurden insbesondere als Vergleich verwendet, um eine robuste Aussage aufgrund des kleinen Stichprobenumfangs und der Ordinalskala treffen zu können. Bei beiden Analysemethoden gilt, dass die Ergebnisse der Korrelation zwischen -1 und 1 liegen, wobei -1 eine stark negative und +1 eine stark positive Korrelation aussagen. Je näher die Werte Richtung 0 gehen, desto geringer ist der Zusammenhang. Dieser Zusammenhang wird als statistisch signifikant gewertet, wenn der p-Wert unter 0,05 liegt (vgl. Köstner, 2022, S. 122 ff.).

Um vertiefende Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Kompetenzausprägungen und Beratungsansätzen zu gewinnen, könnten Modelle mithilfe der multiplen linearen Regression durchgeführt werden. Diese sind für die Fragestellung der Masterarbeit nur dann sinnvoll, wenn lineare Zusammenhänge zuvor festgestellt wurden (vgl. Köstner, 2022, S. 147 ff.). Nichtlineare Zusammenhänge, wie sie beispielsweise durch den Spearman-Korrelationskoeffizienten identifiziert werden können, lassen sich durch geeignete Regressionsmodelle näher untersuchen. In dieser Arbeit wurden hierfür insbesondere quadratische und logarithmische

Regressionsansätze berücksichtigt. Die quadratische Regression ermöglicht die Modellierung gekrümmter Zusammenhänge und ist besonders dann geeignet, wenn der Einfluss einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable nicht linear verläuft, z.B. wenn die Wirkung zunächst zunimmt und ab einem bestimmten Punkt wieder abnimmt (vgl. Chellai Fatih, 2024, S. 1 f.). Die logarithmische Regression hingegen dient dazu, exponentielle oder sättigende Zusammenhänge abzubilden. Sie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn die Daten stark schief verteilt sind. Die Anwendung einer Log-Transformation stabilisiert in solchen Fällen die Verteilung der Variablen und erleichtert die Interpretation proportionaler Veränderungen (vgl. James et al., 2021, S. 133 ff.).

Für die Untersuchung von Gruppenunterschieden kamen t-Tests zum Einsatz. Dieser dient dazu, den Mittelwertsunterschied zwischen zwei Gruppen hinsichtlich einer metrisch skalierten abhängigen Variable zu überprüfen. Er gibt an, ob ein beobachteter Unterschied statistisch signifikant ist oder zufällig zustande gekommen sein könnte. Dazu muss der p-Wert, wie bei der Korrelationsanalyse, unter 0,05 liegen. Voraussetzung für die Anwendung ist eine annähernde Normalverteilung der abhängigen Variable sowie Varianzhomogenität. In dieser Arbeit wurde der t-Test genutzt, um zu analysieren, ob sich Beratungsansätze oder Kompetenzausprägungen zwischen verschiedenen Gruppen (z. B. nach Geschlecht, Alter oder Unternehmensgröße) signifikant unterscheiden (vgl. Köstner, 2022, S. 136 ff.). Dazu mussten Altersgruppen und Berufserfahrung in zwei Kategorien aufgeteilt werden, um so zwei Ausprägungen für den t-Test zu erhalten. Bei mehreren Gruppen wurde eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Dieser Test kann verwendet werden, wenn eine Variable mehrere Ausprägungen hat und Unterschiede zu einer abhängigen Variable herausgefunden werden sollen. Als signifikantes Ergebnis gilt wieder ein p-Wert unter 0,05 (vgl. Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 21).

Zusätzlich wurde ein explorativer Extremgruppenvergleich durchgeführt. Dabei wurden auf Basis eines Mediansplits zunächst die jeweiligen Kompetenzskalen dichotomisiert, um Personen mit hoher bzw. niedriger Ausprägung zu identifizieren. Diese Extremgruppen wurden hinsichtlich ihrer Mittelwerte auf die einzelnen Beratungsisems untersucht. Solche Extremgruppenvergleiche gelten als nützliches Verfahren zur Hypothesengenerierung insbesondere dann, wenn, wie in dieser Studie,

mit kleinen Stichprobengrößen gearbeitet wird. Sie ermöglichen es, potenzielle Unterschiede zwischen Prototypen von Ausprägungsmustern sichtbar zu machen, ohne dass ein umfassendes Modell wie bei der Regressionsanalyse erforderlich ist (vgl. Preacher et al., 2005, S. 179 ff.).

4 Ergebnisse der quantitativen Umfrage

Bei einem Stichprobenumfang von 64 Personen ergibt sich bei einem Konfidenzniveau von 95 % eine geschätzte Fehlermarge (e) von $\pm 12,3$ %. Diese wurde im Nachgang auf Basis der Standardformel aus Kapitel 3.3 zur Stichprobenberechnung entsprechend berechnet. Dabei muss der Nenner im Bruch um 1 reduziert werden, um einen unverzerrten Varianzschätzer zu erhalten.

$$e = 1,96 \sqrt{\frac{0,5 \cdot (1 - 0,5)}{64 - 1}}$$

Formel 2: Stichprobenberechnung post-hoc
Eigene Darstellung

4.1 Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilität der im OutMatch Assess erfassten Skalen wurde im technischen Manual (vgl. OutMatch, 2020, S. 9) mithilfe von Cronbachs Alpha ausgewiesen. Dabei setzen sich einzelne Kompetenzen aus weiteren Attributen zusammen, die als latente Variablen über Multi-Itemskalen gemessen werden. Die berichteten Werte liegen für die meisten Skalen zwischen 0,75 und 0,90 und deuten somit auf eine gute bis sehr gute interne Konsistenz hin. Beispielsweise erreichte die Skala *Realistic Thinking*, die zur Kompetenz Fachexpertise beiträgt, einen α -Wert von 0,84, *Sociability* als Komponente von Beziehungsmanagement 0,88 und *Optimism* als Teil von Kooperation und Empathie 0,90. Lediglich einzelne Skalen, wie *Follow Through* ($\alpha = 0,66$), lagen im unteren akzeptablen Bereich (siehe Anhang 7.2). Diese Variable wurde bei den gemessenen Kompetenzen immer in Kombination mit anderen Variablen abgefragt, um so ein stabiles Ergebnis zu erhalten.

Zur Überprüfung der internen Konsistenz der selbst entwickelten Skalen zur Erfassung der Beratungsansätze Fachberatung und Prozessberatung wurde ebenfalls Cronbachs Alpha als gängiges Maß für die Reliabilität herangezogen. Zunächst wurden die Rohskalen analysiert und zur Berechnung die 78 vollständig ausgefüllten Fragebögen aus dem 1. Teil der Befragung verwendet, da diese die zu prüfenden Variablen abfragen. Die Skala Fachberatung bestand aus acht Items (F1–F8) und erreichte einen Cronbachs-Alpha-Wert von $\alpha = 0,78$, was auf eine gute interne Konsistenz hinweist.

Die Skala Prozessberatung umfasste neun Items (P1–P9) und erzielte einen Wert von $\alpha = 0,72$, was ebenfalls im akzeptablen Bereich liegt.

Im Rahmen einer detaillierten Itemanalyse wurden zwei Items ausgeschlossen:

- F7 aus der Fachberatungsskala aufgrund hoher Korrelation mit mehreren Items der Prozessberatungsskala (z. B. P3: $r = 0,51$; P7: $r = 0,60$) und zur Verbesserung der Skalenhomogenität
- P6 wurde in der Prozessberatungsskala nicht berücksichtigt, da es mit einer Item-Rest-Korrelation von $r = 0,16$ einen negativen Einfluss auf Cronbachs Alpha hatte und somit die interne Konsistenz reduzierte

Nach dem Entfernen dieser Items wurden die Skalen erneut berechnet. Die bereinigte Fachberatungsskala mit sieben Items erzielte $\alpha = 0,76$. Die bereinigte Prozessberatungsskala mit acht Items wies ebenfalls einen Wert von $\alpha = 0,73$ auf.

Diese Ergebnisse zeigen, dass beide Skalen eine zufriedenstellende Reliabilität aufweisen. Die Alpha-Werte bewegen sich im Bereich akzeptabler bis guter interner Konsistenz. Die einzelnen Items zeigten überwiegend mittlere bis hohe Korrelationen mit dem Gesamtwert, was auf eine kohärente Erfassung der jeweiligen Konstrukte hinweist (siehe Anhang 7.3).

Zur weiteren Absicherung wurde die Korrelation zwischen den Mittelwerten beider Skalen berechnet. In der ursprünglichen Version betrug die Pearson-Korrelation $r = 0,23$ mit $p = 0,0476$, was einen signifikanten, moderaten Zusammenhang zwischen den beiden Beratungsansätzen nahelegt. Nach Bereinigung der Skalen sank der Korrelationskoeffizient auf $r = 0,20$ mit $p = 0,068$ und erreichte kein signifikantes Niveau mehr, was auf eine stärkere Trennschärfe zwischen den beiden Konstrukten in der bereinigten Version hinweist. Anhand dieser bereinigten Skalen wurden neue Mittelwerte für die jeweiligen Variablen berechnet, die in Folge für alle weiteren Berechnungen verwendet wurden.

4.2 Deskriptive Auswertung – Univariate Analyse

Als erste grobe Analyse wurden einige deskriptive Auswertungen durchgeführt (siehe Abbildung 6). An der Umfrage nahmen insgesamt 64 Personen teil, darunter 39 Männer und 25 Frauen. Die Altersverteilung ist insgesamt ausgewogen. In den

definierten Altersgruppen, die zunächst unter 30 und danach in Zehnjahresabständen abgefragt wurden, lagen jeweils zwischen 13 und 17 Teilnehmende. Vier Personen waren über 60 Jahre alt. Auch hinsichtlich der Berufserfahrung zeigt sich eine ausgewogene Verteilung. Nur drei Personen gaben weniger als drei Jahre Erfahrung an. Die Gruppen mit 1–3 Jahren ($n = 16$), 4–7 Jahren ($n = 11$), 8–15 Jahren ($n = 15$) und über 15 Jahren Berufserfahrung ($n = 19$) sind gut vertreten. Die Angaben zur Unternehmensgröße der beratenen Kund:innen zeigen ebenfalls eine breite Streuung. Da hier Mehrfachnennungen möglich waren, überschneiden sich die Angaben. 15 Teilnehmende beraten überwiegend Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, 23 Personen solche mit 50–249 Mitarbeitenden. Jeweils 29 Personen gaben an, Unternehmen mit 250–999 bzw. über 1.000 Mitarbeitenden zu betreuen. Hinsichtlich der Anstellungsart gaben 19 Teilnehmende an, als selbstständige Berater:innen tätig zu sein. 20 Personen arbeiten als Angestellte in einem Beratungsunternehmen und 22 als Inhouse-Consultants. Drei Teilnehmende wählten die Kategorie *Sonstiges*. Eine Person ist sowohl als Inhouse-Consultant als auch selbstständig tätig, eine weitere gab an, mittlerweile eine Führungsposition übernommen zu haben. Eine Person machte keine nähere Angabe zur Art der Anstellung.

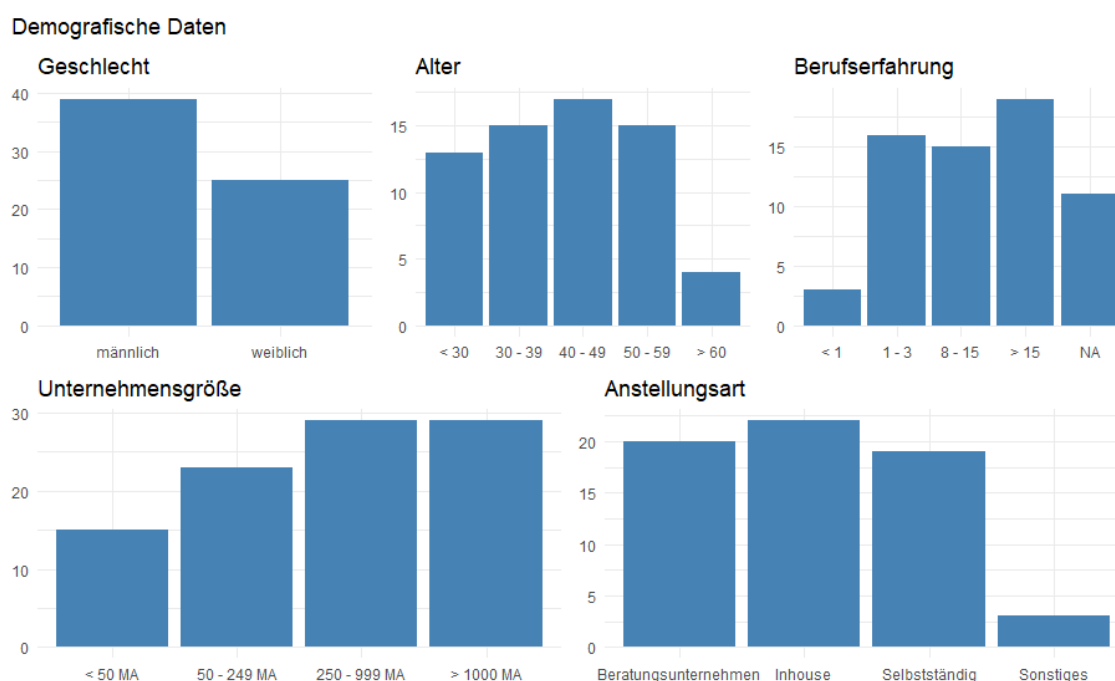


Abbildung 6: Balkendiagramme zu demografischen Ausprägungen
Eigene Abbildung

Die Items zur Fach- und Prozessberatung wurden auf einer 6-stufigen Likert-Skala mit 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu* gemessen. Erste Kennzahlen, die die Mittelwerte pro Item berechnet haben (siehe Abbildung 7), zeigen Mittelwerte zwischen 2,83 und 5,28, wobei beispielsweise das Item F7 am höchsten bewertet wurde. Am niedrigsten lag der Mittelwert bei P6. Item F7 wurde aus der Analyse ausgeschlossen, da es mit mehreren Prozessberatungs-Items eine hohe Korrelation aufwies. Eine Antwortverteilung pro Item ist in der nachfolgenden Abbildung zu erkennen.

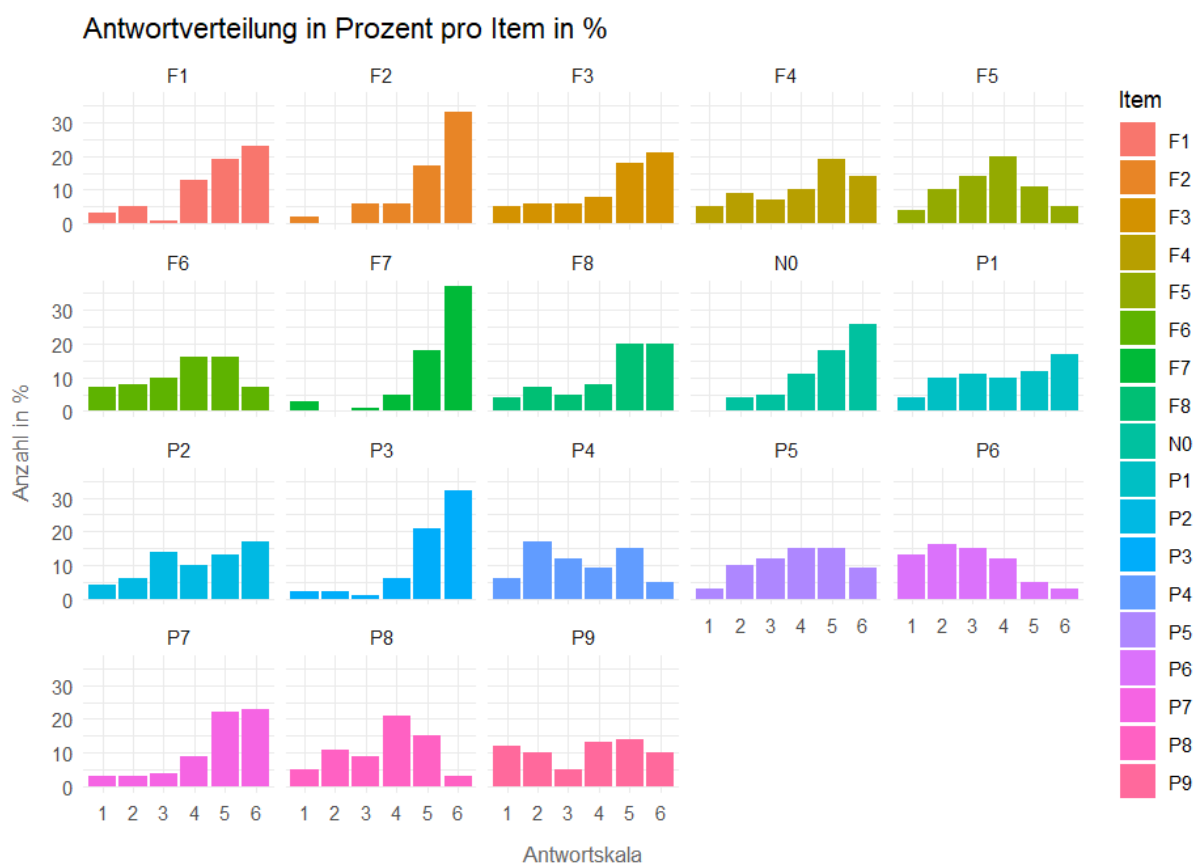


Abbildung 7: Balkendiagramme zur Antwortverteilung pro Item
Eigene Abbildung

Zur Typenbildung der Beratungsansätze wurden die Mittelwerte der Fach- und Prozessberatungsskalen herangezogen. Als Schwellenwert für die Kategorisierung diente ein Mittelwert von 4 auf der sechsstufigen Likert-Skala. Personen, deren Mittelwert auf der Fachberatungsskala über 4 lag, während der Mittelwert der

Prozessberatungsskala unter 4 lag, wurden der Gruppe *Fachberatung* zugeordnet. Umgekehrt wurden Teilnehmende mit einem hohen Prozessberatungswert (≥ 4) und gleichzeitig niedrigem Fachberatungswert (< 4) als *Prozessberatung* klassifiziert. Befragte mit Mittelwerten von 4 oder höher in beiden Skalen wurden als *komplementär* eingestuft. Lag der Mittelwert in beiden Skalen unter 4, wurden diese Personen der Kategorie *unspezifisch* zugeordnet. Somit wurden 18 Personen der Fachberatung, 11 der Prozessberatung und 28 der Komplementärberatung zugeordnet. 7 blieben unspezifisch (siehe Abbildung 8).

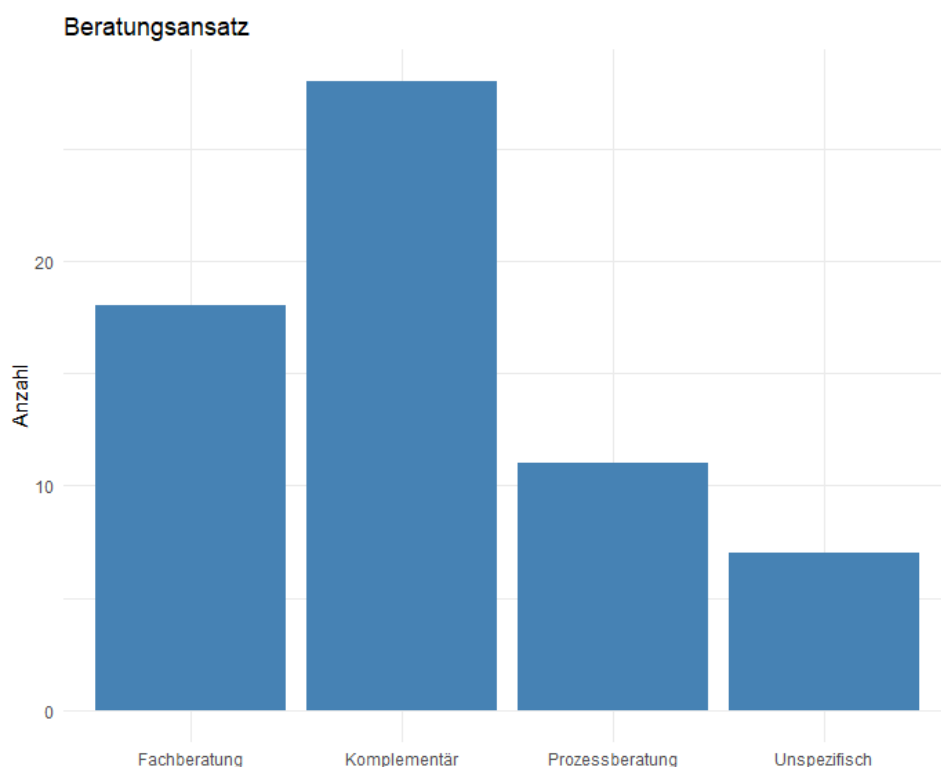


Abbildung 8: Balkendiagramm zur Ausprägung der Beratungsansätze
Eigene Abbildung

Auch die acht Kompetenzdimensionen (KF1–KF4 für fachbezogene und KP1–KP4 für prozessbezogene Kompetenzen) wurden als numerische Skalenwerte (0–5) erfasst. Diese wurden vom SCHEELEN®-Institut berechnet und in dieser Form zur Verfügung gestellt. Die Mittelwerte der Kompetenzen liegen überwiegend im mittleren bis leicht oberen Bereich (siehe Abbildung 9). So liegt der Mittelwert für KP2 als höchster Wert bei 3,72, während KP4 mit einem Mittelwert von 3,04 insgesamt niedriger ausgeprägt ist. Bei den Kompetenzen für Fachberatung liegt der höchste Wert bei KF4 mit 4,16 und der niedrigste Wert bei KF2 mit 3,2.

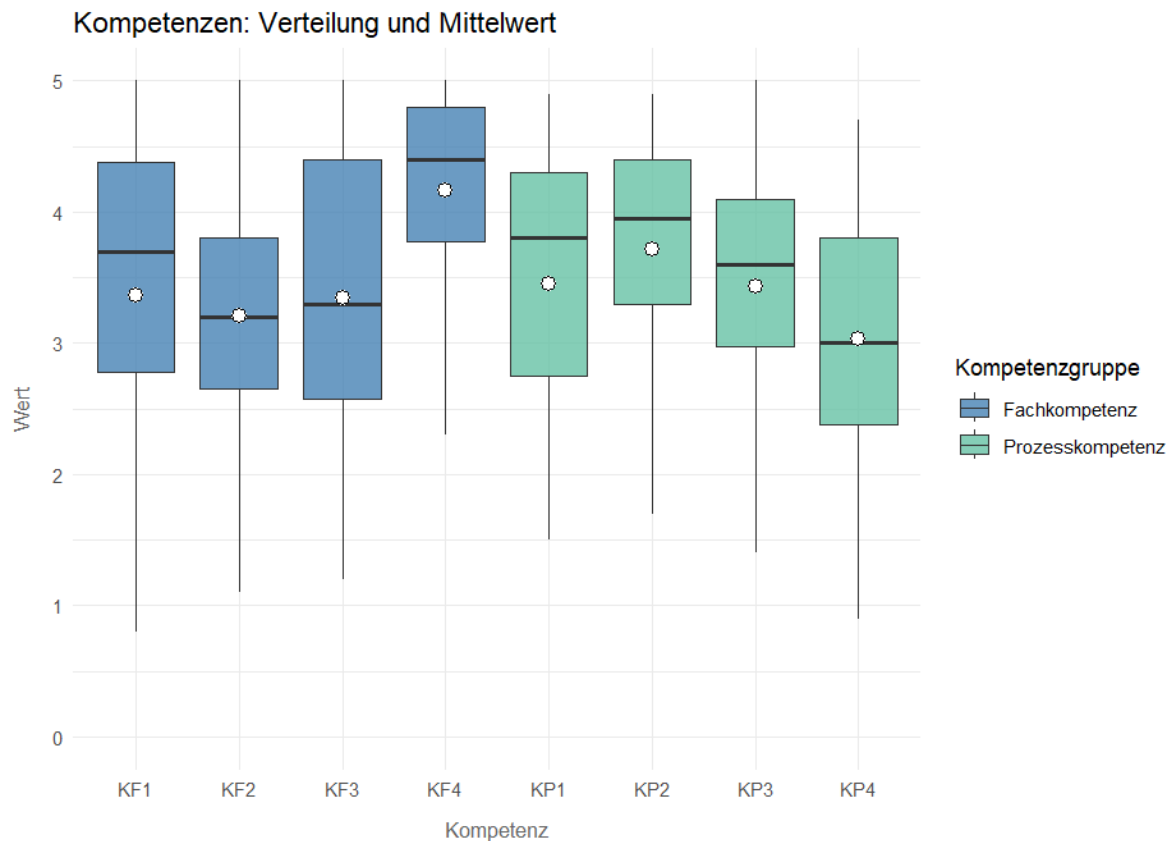


Abbildung 9: Boxplots zur Antwortverteilung pro Kompetenz
Eigene Abbildung

4.3 Deskriptive Auswertung – Bivariate Analyse

Zur Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen den gemessenen fachlichen Kompetenzen sowie den prozessbezogenen Kompetenzen und dem Mittelwert der Fachberatungsskala wurden bivariate Pearson-Korrelationen berechnet. Die Ergebnisse zeigen insgesamt sehr geringe Korrelationswerte zwischen der Skala zur Fachberatung und allen acht Kompetenzdimensionen. Die höchsten Korrelationskoeffizienten zeigten sich mit KP3 ($r = 0,20$; $p = 0,115$) sowie KP2 ($r = 0,19$; $p = 0,125$), wobei diese Zusammenhänge statistisch nicht signifikant sind. Das spiegelt sich auch in den Scatterplots zu den einzelnen Kompetenzen wider (siehe Abbildung 10).

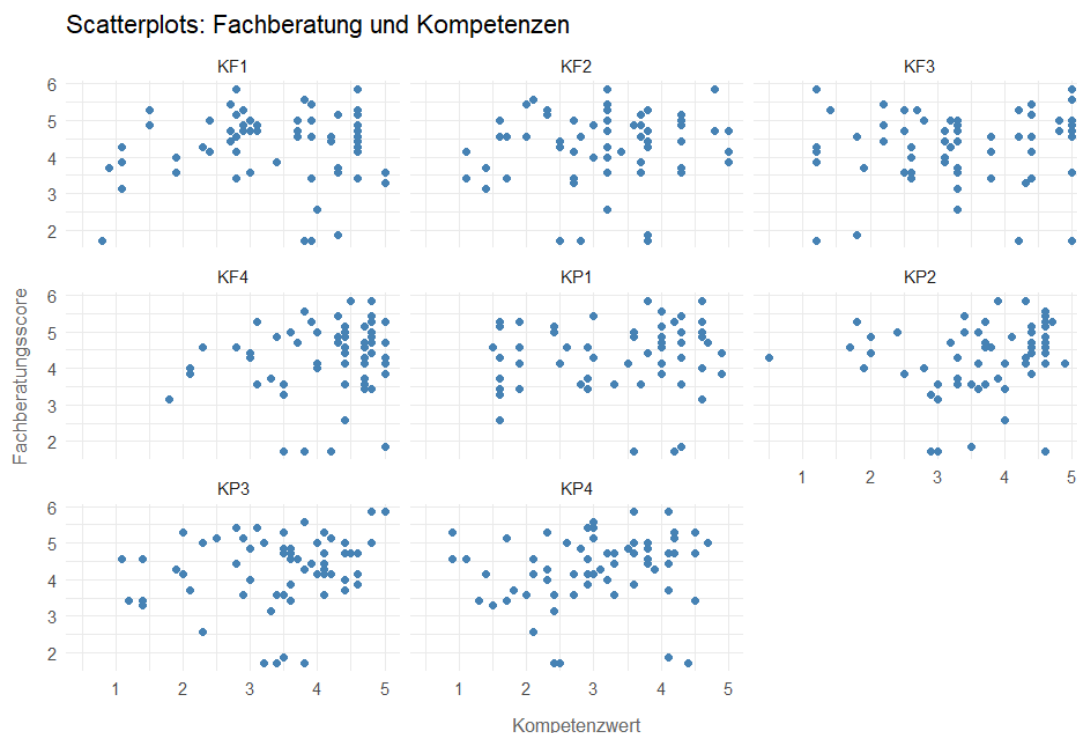


Abbildung 10: Scatterplots Fachberatungswert pro Kompetenz
Eigene Abbildung

Analog zur Fachberatungsskala wurde auch für die Prozessberatungsskala untersucht, ob ein linearer Zusammenhang zu den erhobenen Kompetenzausprägungen besteht. Dazu wurden erneut Pearson-Korrelationen zwischen dem Mittelwert der Prozessberatungsskala und den acht Kompetenzdimensionen berechnet. Auch hier zeigen sich insgesamt nur sehr geringe Zusammenhänge, von denen keiner statistisch signifikant ist (alle $p > 0,14$), wieder erkennbar an den Scatterplots (siehe Abbildung 11). Die höchsten Korrelationswerte traten zwischen der Prozessberatungsskala und den fachlichen Kompetenzen KF1 ($r = -0,18$; $p = 0,146$) sowie KF2 ($r = 0,18$; $p = 0,152$) auf. Diese Effekte erreichen jedoch nicht die Schwelle statistischer Signifikanz. Alle weiteren Korrelationen, insbesondere auch zu den prozessbezogenen Kompetenzdimensionen, zeigten sehr geringe Koeffizienten im Bereich von $r = -0,03$ bis $r = 0,12$ (siehe Anhang 7.4). Auch für die Prozessberatung lässt sich somit auf Grundlage der vorliegenden Daten kein linearer Zusammenhang zu den erhobenen Kompetenzen feststellen.

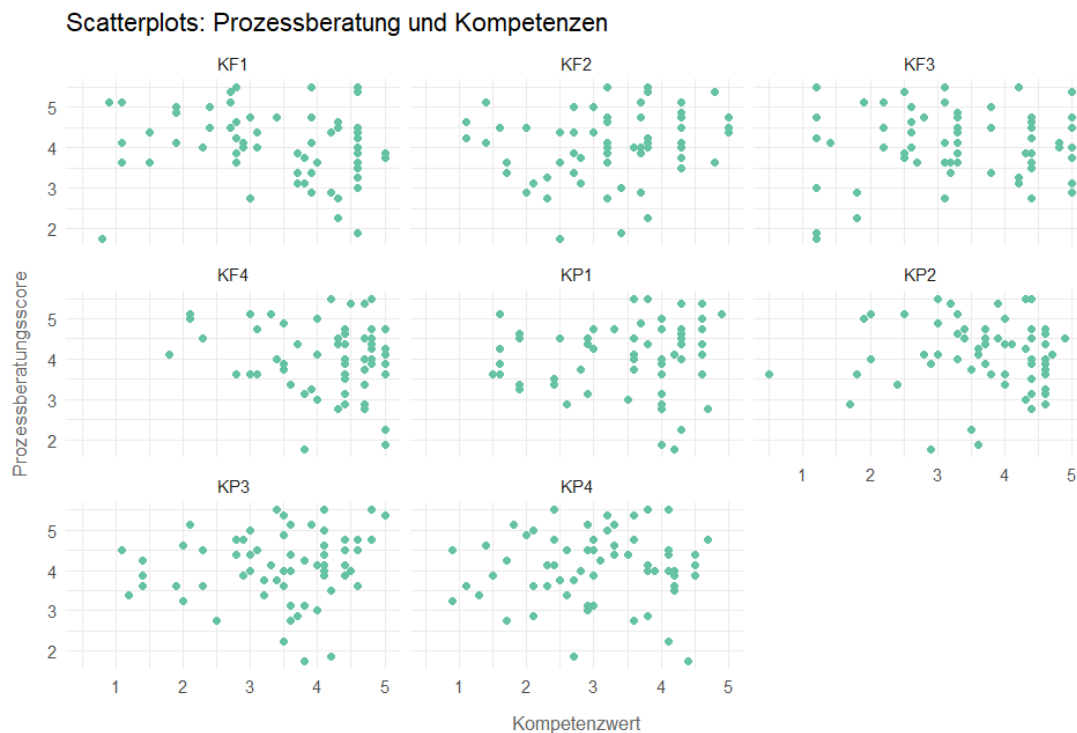


Abbildung 11: Scatterplots Prozessberatungswert pro Kompetenz
Eigene Abbildung

Zur Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen den Beratungsansätzen und den Kompetenzdimensionen wurde zusätzlich zur Pearson-Korrelation die Spearman-Rangkorrelation berechnet (siehe Anhang 7.4). Für die Skala zur Fachberatung zeigten sich signifikante, positive Zusammenhänge mit den beiden prozessbezogenen Kompetenzen KP2 ($\rho = 0,324$; $p = 0,009$) und KP4 ($\rho = 0,261$; $p = 0,037$). Bei der Skala zur Prozessberatung zeigte sich ein signifikanter negativer Zusammenhang mit der fachbezogenen Kompetenz KF1 ($\rho = -0,254$; $p = 0,043$). Die übrigen Korrelationen blieben statistisch nicht signifikant.

Da die Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen über den Spearman-Koeffizienten ermittelt wurden, lag der Fokus der Analyse auf der Anwendung nichtlinearer Regressionsmodelle, um potenziell komplexere Beziehungsmuster abzubilden (siehe Abbildung 12). Zum Vergleich wurde jeweils ein lineares Regressionsmodell berechnet (siehe Anhang 7.7).

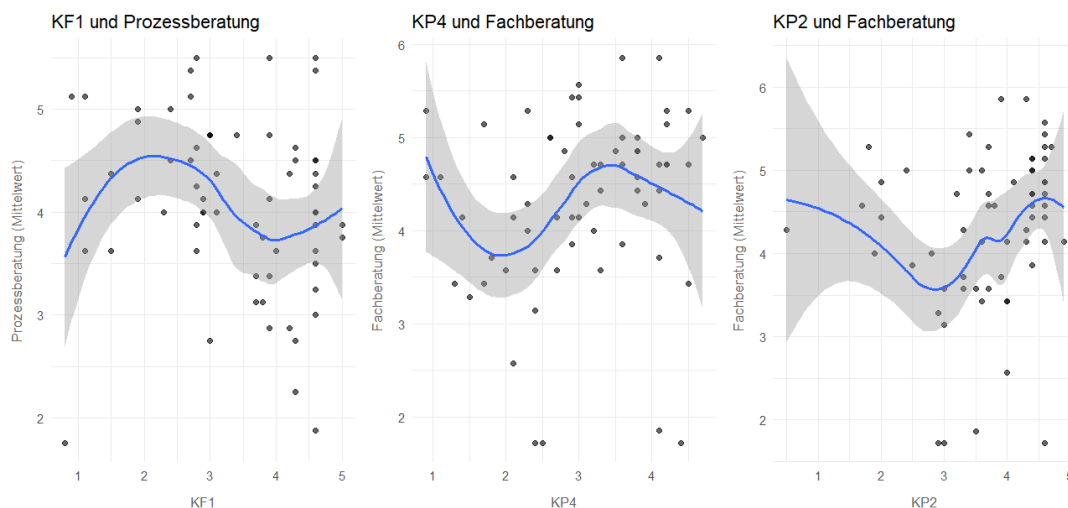


Abbildung 12: Visualisierungen nichtlinearer Regressionsmodelle
Eigene Abbildung

Zunächst wurde der Zusammenhang zwischen KP2 und der Fachberatungsskala untersucht. Im linearen Modell war der Effekt statistisch nicht signifikant ($\beta = 0,202$; $p = 0,125$). Die erklärte Varianz lag bei $R^2 = 0,037$. Das quadratische Regressionsmodell, das zusätzlich einen quadrierten Term von KP2 einbezog, deutete auf eine verbesserte Modellgüte hin. Der quadrierte Term war signifikant ($p = 0,027$), während der lineare Term knapp unterhalb des üblichen Signifikanzniveaus lag ($p = 0,059$). Insgesamt erklärte das Modell 11,2 % der Varianz ($R^2 = 0,112$). Im logarithmischen Modell war der Zusammenhang zwischen der log-transformierten KP2-Variable und Fachberatung ebenfalls nicht signifikant ($\beta = 0,320$; $p = 0,345$). Die erklärte Varianz betrug lediglich $R^2 = 0,014$. Im Anschluss wurde KP4 in Beziehung zur Fachberatungsskala gesetzt. Auch hier zeigte sich im linearen Modell kein signifikanter Zusammenhang ($\beta = 0,162$; $p = 0,187$), mit einer erklärten Varianz von $R^2 = 0,028$. Das quadratische Modell führte ebenfalls zu keiner signifikanten Verbesserung. Weder der lineare Term ($\beta = -0,007$; $p = 0,992$) noch der quadratische Term ($\beta = 0,029$; $p = 0,802$) waren signifikant. Die erklärte Varianz lag bei $R^2 = 0,029$ und das Gesamtmodell erwies sich als nicht signifikant ($p = 0,409$). Auch das logarithmische Modell zeigte keinen statistisch bedeutsamen Zusammenhang ($\beta = 0,333$; $p = 0,281$) und erklärte lediglich 1,9 % der Varianz ($R^2 = 0,019$). Abschließend wurde der Zusammenhang zwischen KF1 und der Prozessberatungsskala analysiert. Im linearen Modell zeigte sich kein signifikanter Effekt ($\beta = -0,137$; $p = 0,146$), mit

einem R^2 von 0,034 und einem Residualstandardfehler von 0,84. Auch das quadratische Modell, welches den quadrierten Term von KF1 einbezog, führte zu keiner signifikanten Verbesserung: Der lineare Term war nicht signifikant ($\beta = 0,571$; $p = 0,249$), ebenso wenig der quadratische Term ($\beta = -0,116$; $p = 0,148$). Die erklärte Varianz betrug $R^2 = 0,067$, das Gesamtmodell war ebenfalls nicht signifikant ($p = 0,122$). Im logarithmischen Modell zeigte sich ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang zwischen der log-transformierten Variable und prozessberatendem Verhalten ($\beta = -0,228$; $p = 0,349$). Die erklärte Varianz war mit $R^2 = 0,014$ gering.

Zur vertiefenden Analyse (siehe Anhang 7.5) wurden verschiedene Gruppen nach demografischen Angaben und Beratungsansätzen gebildet. Zuerst wurde die Aufteilung nach Beratungsansätzen verwendet, wobei *unspezifisch* aufgrund der geringen Anzahl nicht weiter analysiert wurde. Damit wurden innerhalb der jeweiligen Gruppen Pearson-Korrelationen zwischen den Kompetenzdimensionen und dem zugehörigen Beratungsstil durchgeführt. In der Gruppe der Fachberater:innen ($n = 18$) ergab sich lediglich für die Kompetenzdimension KF3 ein signifikanter positiver Zusammenhang mit der Skala zur Fachberatung ($r = 0,52$; $p = 0,027$). Alle anderen Korrelationen zeigten keine signifikanten Zusammenhänge. In der Gruppe der Prozessberater:innen ($n = 11$) wurden mehrere mittlere Korrelationen beobachtet, darunter eine positive Beziehung zwischen KF2 und der Skala zur Prozessberatung ($r = 0,40$; $p = 0,229$) sowie eine negative Beziehung zur Kompetenz KP2 ($r = -0,40$; $p = 0,227$). Diese Ergebnisse waren statistisch jedoch nicht signifikant, was aufgrund der kleinen Fallzahl begrenzten Teststärke zu erklären ist. Deshalb wurde ergänzend zur Pearson-Korrelation auch der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient berechnet, um potenzielle nichtlineare oder robuste Zusammenhänge trotz kleiner Fallzahl zu identifizieren. Dabei zeigte sich insbesondere bei der Kompetenz KF2 ein moderater positiver Zusammenhang mit dem Skalenmittelwert der Prozessberatung ($p = 0,43$; $p = 0,187$), während für KP2 wie zuvor ein negativer Zusammenhang deutlich wurde ($p = -0,40$; $0,223$). Beide Ergebnisse waren jedoch statistisch nicht signifikant. Für die Gruppe der komplementär Beratenden zeigte sich ein knapp signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Fachberatungsskala und der Kompetenzdimension KP4 mit dem Pearson-Korrelationskoeffizienten ($r = 0,37$; $p = 0,050$). Für alle weiteren

Kompetenzdimensionen konnten weder mit dem Pearson- noch mit dem Spearman-Korrelationskoeffizienten signifikante Zusammenhänge festgestellt werden.

Im Rahmen der Auswertung wurde untersucht, ob sich die Ausprägungen der acht erhobenen Kompetenzdimensionen zwischen den demografischen Ausprägungen unterscheiden. Dazu wurden unabhängige Stichproben-t-Tests für alle vier Fachberatungs- sowie Prozessberatungskompetenzen durchgeführt. Davor wurde überprüft, ob eine annähernde Normalverteilung der Daten als Voraussetzung der t-Tests erfüllt ist. Das war durchgehend der Fall. Das gleiche Vorgehen wurde für die beiden Beratungsansätze durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Mittelwerte zwischen den Geschlechtern insgesamt nur geringfügig unterscheiden. Ein signifikanter Unterschied wurde ausschließlich für die Kompetenz KF3 festgestellt ($t = -2,050$; $p = 0,0447$) mit einem geringeren Mittelwert bei männlich von 3,12 und weiblich von 3,69, während für alle anderen Kompetenzen keine statistisch signifikanten Differenzen beobachtet wurden (alle p -Werte $> 0,05$). Zur Prüfung möglicher Unterschiede im Beratungsansatz zwischen den Geschlechtern wurde ein t-Test durchgeführt. Dabei zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Ausprägung der Fachberatung ($t = -1,27$; $p = 0,208$) sowie ein knapp nicht signifikanter Unterschied bei der Prozessberatung ($t = -1,97$; $p = 0,054$), wobei der Mittelwert bei Frauen ($M = 4,32$) leicht über jenem der Männer ($M = 3,91$) lag. Anschließend wurde die weibliche Teilstichprobe separat betrachtet, um Zusammenhänge zwischen den Kompetenzdimensionen und dem bevorzugten Beratungsstil weiter zu analysieren. Zur Berücksichtigung der geringen Fallzahl ($n = 25$) wurde zusätzlich zum Pearson-Korrelationskoeffizienten auch der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient berechnet. Zwischen der Prozessberatungsskala und den Kompetenzdimensionen bei Frauen zeigten sich tendenzielle positive Zusammenhänge mit den prozessbezogenen Kompetenzen KP1 ($\rho = 0,27$; $p = 0,187$), KP3 ($\rho = 0,30$; $p = 0,150$) und KP4 ($\rho = 0,21$; $p = 0,319$), wenngleich keiner der Werte das konventionelle Signifikanzniveau von $p < 0,05$ erreichte. Diese Ergebnisse sind nicht als statistisch signifikant zu bewerten.

Zur weiteren Analyse der Unterschiede im Beratungsansatz wurde die Stichprobe in zwei Altersgruppen unterteilt: unter 40 Jahre und ab 40 Jahre. Ein t-Test zur

Fachberatung ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Altersgruppen ($t = 0,29$; $p = 0,771$). Im Gegensatz dazu zeigte sich bei der Prozessberatung ein signifikanter Unterschied ($t = 3,42$; $p = 0,0011$). Die ältere Gruppe wies im Mittel einen höheren Prozessberatungswert ($M = 4,36$) als die jüngere Gruppe ($M = 3,69$) auf. In der älteren Teilgruppe wurden daraufhin Korrelationen zwischen der Prozessberatungsskala und den acht Kompetenzdimensionen berechnet. Aufgrund der Teilgruppengröße wurde sowohl der Pearson- als auch der Spearman-Korrelationskoeffizient verwendet. Die Spearman-Korrelationen zeigten einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Kompetenzdimension KP1 ($\rho = 0,34$; $p = 0,042$). Zudem ergaben sich tendenzielle Zusammenhänge mit KP2 ($\rho = -0,30$; $p = 0,071$) und KF1 ($\rho = -0,31$; $p = 0,064$), wobei diese jedoch das Signifikanzniveau knapp verfehlten.

Als weiterer Analyseschritt wurde die Stichprobe anhand der Berufserfahrung in zwei Gruppen unterteilt: eine Gruppe unter 8 Jahren und eine Gruppe ab 8 Jahren Erfahrung. Ziel war es zu überprüfen, ob sich Unterschiede in den Beratungshaltungen oder den Kompetenzausprägungen in Abhängigkeit vom Erfahrungsniveau zeigen. Die Mittelwerte der Skalen zur Fach- und Prozessberatung wurden zunächst mittels t-Tests verglichen. Dabei zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in der Fachberatung ($t = -0,42$; $p = 0,679$) und auch nicht in der Prozessberatung ($t = -1,60$; $p = 0,116$) zwischen den beiden Gruppen. Die erfahrenere Gruppe wies tendenziell etwas höhere Mittelwerte in beiden Skalen auf, jedoch ohne statistische Signifikanz. Im Anschluss wurden die Kompetenzen differenziert betrachtet. Dazu wurden t-Tests durchgeführt, die keine großen signifikanten Unterschiede ergaben, mit Ausnahme der Kompetenz KF3, die bei der weniger erfahrenen Gruppe signifikant höher ausgeprägt war ($t = 2,036$; $p = 0,046$). Eine weitere Tendenz zeigte sich bei KF2, die bei der erfahrenen Gruppe etwas stärker ausgeprägt war ($t = -1,776$; $p = 0,081$) jedoch ohne Signifikanz. Zur Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße der beratenen Organisationen und dem Beratungsverhalten bzw. den Kompetenzen der befragten Berater:innen wurden t-Tests für vier Größenkategorien durchgeführt: unter 50 Mitarbeitende, 50–249 Mitarbeitende, 500–999 Mitarbeitende sowie ab 1000 Mitarbeitende. In keiner der Gruppen ergaben sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Mittelwerte von Fach- oder Prozessberatung (alle $p > 0,05$). Auch in

Bezug auf die acht erhobenen Kompetenzdimensionen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Ein einzelner signifikanter Unterschied trat bei der Kompetenz KF3 in der Gruppe der 500–999 Mitarbeitenden auf ($r = 2,08$; $p = 0,0417$).

Zur Prüfung von Unterschieden im Beratungsverhalten in Abhängigkeit von der Anstellungsart der Berater:innen wurde eine ANOVA durchgeführt. Dabei zeigte sich für die Ausprägung der Fachberatung ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen ($F = 3,34$; $p = 0,025$). In einem anschließenden Post-hoc-Test nach Tukey konnte ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen selbstständig tätigen Berater:innen und jenen, die als Angestellte in einem Beratungsunternehmen arbeiten, festgestellt werden ($\text{diff} = -0.868$; $p = 0,020$). Die selbstständig tätigen Personen gaben im Mittel eine signifikant geringere Ausprägung fachberatender Merkmale an. Zwischen den anderen Gruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Für die Skala der Prozessberatung hingegen ergab die ANOVA keinen signifikanten Unterschied in Abhängigkeit von der Anstellungsart ($F = 0,42$; $p = 0,742$). Zur weiteren Analyse der Rolle der Anstellungsart wurden die Gruppen selbstständige Berater:innen ($n = 23$) und Angestellte in Beratungsunternehmen ($n = 24$) getrennt betrachtet. Ein t-Test zum Mittelwert der Fachberatung zeigte einen signifikanten Unterschied zwischen diesen Gruppen ($t = 2,73$; $p = 0,011$), wobei Angestellte in Beratungsunternehmen im Mittel signifikant höhere Werte bei Fachberatung aufwiesen ($M = 4,64$) als Selbstständige ($M = 3,77$). Für die Prozessberatung ergab sich kein signifikanter Unterschied ($t = -0,99$; $p = 0,33$). Im Anschluss wurden für die Gruppe der Angestellten Korrelationen zwischen den einzelnen Kompetenzausprägungen und der Fachberatung berechnet. Dabei zeigte sich in der Spearman-Korrelation ein moderater Zusammenhang mit KP2 ($\rho = 0,43$; $p = 0,059$) und KP4 ($\rho = 0,48$; $p = 0,032$), wobei nur für KP4 ein signifikanter Zusammenhang ermittelt werden konnte. KP2 erreichte mit dem Pearson-Korrelationskoeffizienten einen signifikanten Zusammenhang zur Fachberatung ($r = 0,48$; $p = 0,031$). Für die restlichen Kompetenzen ergaben sich sehr geringe oder schwache Zusammenhänge ohne statistische Signifikanz.

Für eine explorative Analyse des Zusammenhangs zwischen Beratungsausrichtung und Kompetenzen wurde ein Extremgruppenvergleich durchgeführt (siehe Anhang 7.6). Ziel dieser Analyse war es zu untersuchen, ob sich die Antwortverteilungen auf

einzelne Items signifikant unterscheiden, je nachdem, ob die befragten Personen in einer bestimmten Kompetenzdimension hohe oder niedrige Ausprägungen aufwiesen. Dazu wurden für jede der acht erhobenen Kompetenzdimensionen jeweils zwei Gruppen gebildet: eine mit hoher Kompetenz (oberhalb des Medians) und eine mit niedriger Kompetenz (unterhalb des Medians). Anschließend wurden die Mittelwerte der Item-Antworten zwischen diesen beiden Gruppen mittels t-Tests für unabhängige Stichproben verglichen. Die Ergebnisse zeigten eine Reihe statistisch signifikanter Unterschiede. Besonders hervorzuheben ist das Item N0, das im Zusammenhang mit der Kompetenzdimension KP4 einen signifikanten Unterschied aufwies ($t = 3,28$; $p = 0,002$). Auch bei mehreren Items der Prozessberatungsskala, insbesondere Item P8, zeigten sich signifikante Unterschiede im Antwortverhalten je nach Kompetenzausprägung in den Dimensionen KF1, KP1 sowie KP4. Zum Beispiel wurde P8 von Personen mit hoher Ausprägung in KP4 deutlich positiver bewertet als von Personen mit niedriger Ausprägung ($t = 2,85$; $p = 0,006$). Weitere signifikante Unterschiede zeigten sich unter anderem bei den Items F2, F1 und F4, jeweils in Verbindung mit prozessbezogenen Kompetenzen.

5 Interpretation, Limitation und Ausblick

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Forschungsfragen untersuchten zwei zentrale Aspekte: Einerseits, inwieweit Beratende Elemente der Fach- und Prozessberatung bei Veränderungen der Ablauforganisation miteinander vereinen, und andererseits, in welchem Zusammenhang der Beratungsansatz mit dem jeweiligen Kompetenzprofil steht. Bezüglich der ersten Fragestellung zeigt sich, dass 28 der 64 Befragten (43,75 %) sowohl hohe Zustimmung für Prozess- als auch Fachberatungselemente aufweisen. Diese Beratenden wurden der Gruppe der Komplementärberatung zugeordnet. Die Hypothese H1 aus Kapitel 1.2 kann somit bestätigt werden. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass eine integrative, hybride Vorgehensweise in der Praxis bereits durchaus verbreitet ist und das theoretische Konzept der Komplementärberatung somit eine hohe Anschlussfähigkeit besitzt. Unabhängig vom Beratungsstil bewerten die Teilnehmenden die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen und externen Partner:innen zur Erreichung optimaler Ergebnisse als sehr hilfreich (Item N0: Median = 5,00; M = 4,90). Das unterstützt die Aussage aus Kapitel 2.6, dass Komplementärberatung meist im Tandem durch einzelne Berater:innen für die unterschiedlichen Beratungsansätze erfolgt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen jedoch, dass es auch auf individueller Ebene möglich ist, Elemente beider Ansätze zu verstehen und situativ umzusetzen. Dies unterstreicht die Relevanz, dem Beratungsansatz der Komplementärberatung sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion verstärkt Beachtung zu schenken.

Im Rahmen der zweiten Forschungsfrage wurden mehrere Hypothesen in Kapitel 1.2 formuliert, um mögliche Zusammenhänge zwischen den ermittelten Kompetenzdimensionen und den gewählten Beratungsansätzen zu überprüfen. Die statistischen Analysen zeigen jedoch, dass keine dieser Hypothesen durch die vorliegende Stichprobe eindeutig bestätigt werden konnte. Für keine der erhobenen Kompetenzen ließ sich ein systematischer Zusammenhang mit einem der Beratungsansätze identifizieren.

Ein Abgleich mit einer bestehenden Studie (vgl. Bachmann & Berz, 2024, S. 360 ff.) zeigt ein interessantes Spannungsfeld zwischen theoretischer Erwartung und den

empirischen Ergebnissen dieser Arbeit. So ergab eine quantitative Untersuchung zu den BIG-Five-Persönlichkeitsmerkmalen von Coaches, die typischerweise dem prozessberatenden Ansatz zugeordnet werden, dass diese im Vergleich zur Gesamtbevölkerung signifikant höhere Werte in Offenheit, Extraversion und Verträglichkeit aufweisen. Insbesondere Offenheit und Verträglichkeit zeigten dabei starke Zusammenhänge mit Items aus den Kompetenzbereichen *Beziehungsmanagement* sowie *Kooperation und Empathie*, die in der vorliegenden Arbeit der Prozessberatung zugeordnet sind (vgl. OutMatch, 2020, S. 13 ff.). Auf Basis dieser Ergebnisse wäre zu erwarten gewesen, dass auch in dieser Untersuchung höhere Ausprägungen dieser Kompetenzen mit einer stärkeren Orientierung am prozessberatenden Ansatz einhergehen. Die Daten der vorliegenden Erhebung bestätigen diese Annahme jedoch nicht. Weder bei Beziehungsmanagement noch bei Kooperation und Empathie konnte ein signifikanter Zusammenhang mit der Prozessberatungsskala festgestellt werden.

Dies legt nahe, dass die theoretisch postulierten Relationen zwischen Kompetenzprofil und methodischem Vorgehen in der Praxis nicht in einfacher Form quantitativ abbildbar sind. Vielmehr könnte es sich um komplexere, möglicherweise kontextbezogene Zusammenhänge handeln, die durch standardisierte Messinstrumente nur schwierig erfasst werden. Das wird durch die nichtlinearen Regressionsanalysen unterstrichen, die bei Empathie und Kooperation einen leichten quadratischen Zusammenhang zur Fachberatung aufweisen. Hierbei könnte angenommen werden, dass sowohl geringe als auch hohe Ausprägungen kooperativ-empathischer Kompetenz mit einer höheren Fachberatungstendenz einhergehen, während mittlere Ausprägungen damit weniger stark korrespondieren. Außerdem konnten einzelne signifikante Effekte festgestellt werden, die als Anknüpfungspunkte für weiterführende Untersuchungen und qualitative Vertiefungen dienen können.

Die Reliabilitätsanalyse sowie die Analyse der Antwortverteilung der einzelnen Items zu den Beratungsansätzen haben zwei Aussagen in den Fokus gerückt. Zum einen *Ich binde Mitarbeitende in den Lösungsfindungsprozess ein, um das Problem umfassend zu verstehen und verschiedene Lösungsansätze zu finden* und zum anderen *Ich versuche immer wieder Distanz zu den Klient:innen zu halten, um ihren Lösungsfindungsprozess nicht zu beeinflussen*. Der insgesamt hohe Mittelwert der

ersten Aussage deutet darauf hin, dass das Einbinden von Mitarbeitenden unabhängig vom Beratungsansatz als zentral angesehen wird. Die intendierte Unterscheidung, dass Mitarbeitende in der Fachberatung primär zur Problemanalyse einbezogen werden, während sie in der Prozessberatung zur aktiven Mitgestaltung von Lösungen befähigt werden sollen, scheint in der Formulierung des Items nicht ausreichend trennscharf umgesetzt worden zu sein. Der insgesamt sehr niedrige Mittelwert der zweiten Aussage weist zudem darauf hin, dass das bewusste Halten von Distanz zu den Klient:innen in der Praxis weitgehend abgelehnt wird. Obwohl dieser Aspekt theoretisch als zentrales Merkmal der Prozessberatung gilt, scheint er in der Wahrnehmung der befragten Berater:innen wenig Anschluss zu finden oder als unvereinbar mit dem eigenen Rollenverständnis empfunden zu werden.

Insgesamt zeigte sich die Kompetenzdimension *Struktur und Effizienz* in der Stichprobe besonders stark ausgeprägt. Da sich jedoch keine signifikante Korrelation mit dem Fachberatungsansatz feststellen ließ, deutet dies darauf hin, dass diese Kompetenz auch im Kontext der Prozessberatung als zentral angesehen wird. Im Gegensatz dazu wurde die Kompetenz *Flexibilität* geringer bewertet. Dies erscheint insofern nachvollziehbar, als Flexibilität potenziell im Spannungsverhältnis zu einem stark strukturierten und effizienzorientierten Vorgehen steht.

Entgegen der ursprünglichen Annahme zeigten sich über den Spearman-Rangkorrelationskoeffizienten positive Zusammenhänge zwischen dem Fachberatungsansatz und zwei prozessbezogenen Kompetenzdimensionen: *Kooperation und Empathie* sowie *Flexibilität*. Dies lässt darauf schließen, dass auch in der Fachberatung diese Kompetenzen eine unterstützende Rolle, wie in Tabelle 1 und Tabelle 2 dargestellt, spielen und für ein wirksames Vorgehen als relevant erachtet werden. Im Gegensatz dazu zeigte sich bei der Prozessberatung ein negativer Zusammenhang zur Kompetenz *Fachexpertise*. Dieser Befund deutet darauf hin, dass eine stark ausgeprägte Fachexpertise möglicherweise weniger typisch oder sogar hinderlich für eine prozessorientierte Herangehensweise ist, bei der eher das strukturierte Begleiten und Aktivieren der Kund:innen im Vordergrund steht als das Einbringen von Expert:innenwissen.

Auch im Hinblick auf demografische Merkmale konnten nur vereinzelt relevante Zusammenhänge identifiziert werden. Bei den weiblichen Teilnehmenden zeigte sich zwar eine signifikant höhere Ausprägung der Kompetenzdimension *Effektive Kommunikation*, die aber aufgrund fehlender weiterer Korrelationen isoliert als wenig aussagekräftig erscheint. Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass das Geschlecht weder die Wahl des Beratungsansatzes noch das Kompetenzprofil systematisch beeinflusst. Im Gegensatz dazu zeigte sich beim Alter ein signifikanter Unterschied in der methodischen Ausrichtung: Personen ab 40 Jahren neigen stärker zur Anwendung prozessberatender Elemente. Innerhalb dieser Altersgruppe ergab sich zudem ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Prozessberatungsansatz und der Kompetenzdimension *Beziehungsmanagement*. Dies lässt vermuten, dass mit zunehmendem Alter insbesondere die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Klient:innen aufzubauen und zu gestalten, stärker ausgeprägt ist, was im Rahmen der Prozessberatung als zentral betrachtet wird. Für die Variable Berufserfahrung hingegen konnten keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf Beratungsansatz oder Kompetenzprofil festgestellt werden. Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße blieben systematische Effekte weitgehend aus. Lediglich eine tendenzielle Ausprägung der Kompetenz *Effektive Kommunikation* bei Personen, die größere Unternehmen beraten, war zu beobachten. Bezüglich der Anstellungsart ergab sich ein signifikanter Unterschied zwischen selbstständigen Berater:innen und Angestellten in Beratungsunternehmen. Letztere integrieren im direkten Vergleich deutlich häufiger Elemente der Fachberatung in ihre Arbeit. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass institutionelle Rahmenbedingungen, wie etwa die Einbindung in ein Beratungsunternehmen, Einfluss auf die methodische Vorgehensweise haben können.

Die Ergebnisse des Extremgruppenvergleichs liefern Hinweise darauf, wie bestimmte Kompetenzausprägungen mit spezifischem Beratungsverhalten zusammenhängen. Insbesondere die signifikanten Unterschiede bei einzelnen Items deuten darauf hin, dass Personen mit hohen Ausprägungen in bestimmten Kompetenzdimensionen Beratung tendenziell anders gestalten als jene mit niedrigen Werten. Beispielsweise zeigte sich beim Item N0, das die Bedeutung von Zusammenarbeit mit Kolleg:innen und externen Partner:innen adressiert, ein signifikanter Unterschied zwischen Gruppen mit hoher und niedriger Ausprägung in der Kompetenz *Flexibilität*. Dies könnte darauf

hindeuten, dass eine flexible Haltung die Offenheit für Kooperation fördert oder zumindest mit einer größeren Wertschätzung kollaborativer Prozesse einhergeht. Besonders auffällig war auch die Aussage *Ich decke aktiv Konflikte auf, um so eine bessere Bindung zu den Klient:innen zu erhalten und das Teamwork zu stärken* als Teil der Prozessberatungsskala, das mehrfach in Verbindung mit unterschiedlichen Kompetenzdimensionen signifikante Unterschiede zeigte, sowohl bei der fachbezogenen Kompetenz *Fachexpertise* als auch bei den prozessbezogenen Kompetenzen *Beziehungsmanagement* und *Flexibilität*. Dies lässt vermuten, dass dieses Item besonders sensitiv für Unterschiede in der beraterischen Haltung ist. Die durchgängigen Unterschiede deuten darauf hin, dass Beratende mit stärker ausgeprägten Kompetenzen, sei es in analytischen oder sozialen Dimensionen, sich stärker mit dieser Aussage identifizieren können. Insgesamt zeigen diese Befunde, dass einzelne Kompetenzbereiche durchaus Einfluss auf das Antwortverhalten bei bestimmten Items haben. Auch wenn auf Gesamtmaßstabsebene durch Korrelationsanalysen keine systematischen Zusammenhänge identifiziert werden konnten, verdeutlichen die Extremgruppenanalysen, dass es auf der Ebene einzelner Aussagen sehr wohl bedeutsame Unterschiede geben kann. Dies unterstützt die Annahme, dass der Zusammenhang zwischen Kompetenzprofilen und Beratungshandeln möglicherweise weniger linear und allgemeingültig verläuft, sondern sich in konkreten Aspekten und Haltungen manifestiert. Die Ergebnisse können daher als explorativer Hinweis auf potenziell relevante Teilaspekte dienen, die in zukünftigen Studien gezielter untersucht werden sollten.

5.2 Limitation der Untersuchung

Wie bei jeder empirischen Erhebung sind auch die Ergebnisse dieser Masterarbeit vor dem Hintergrund methodischer und konzeptioneller Limitationen zu betrachten. Eine zentrale Einschränkung liegt in der Größe und Zusammensetzung der Stichprobe. Mit 64 Teilnehmenden ist die Fallzahl für quantitative Verfahren wie Korrelationen oder Regressionsanalysen relativ gering. Gerade bei der Auswertung nach Subgruppen, etwa hinsichtlich Alter, Geschlecht oder Anstellungsart, kommt es somit zu stark reduzierten Fallzahlen, wodurch die Aussagekraft und Verallgemeinerbarkeit der Befunde eingeschränkt sind. Kleine Stichproben erhöhen zudem das Risiko von Zufallsbefunden und erschweren die Identifikation schwacher, aber potenziell

relevanter Zusammenhänge. Das bedeutet auch, dass es nach wie vor mögliche Zusammenhänge geben kann, diese aber durch die kleine Stichprobe nicht abgebildet wurden.

Darüber hinaus basiert die Erhebung auf Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Beratungspraxis und ihrer Kompetenzen. Dadurch besteht ein Verzerrungspotenzial, etwa durch soziale Erwünschtheit oder subjektive Wahrnehmung. Auch wenn ein validiertes Verfahren zur Kompetenzmessung und Messung der Beratungsansätze verwendet wurde, bleiben diese Einschätzungen dennoch anfällig für persönliche Interpretationen oder Missverständnisse.

Zudem ist zu beachten, dass sich die Untersuchung inhaltlich auf Beratungsprozesse im Rahmen von Veränderungen der Ablauforganisation, also der Prozessoptimierung, beschränkt. Andere Beratungsfelder wie Strategieberatung oder Personalberatung weisen potenziell andere Anforderungen an Beratungskompetenzen und Vorgehensweisen auf. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind deshalb nicht ohne Weiteres auf andere Beratungskontexte übertragbar. Es ist möglich, dass sich in strategischen Transformationsprozessen andere Beratungstypologien und Kompetenzprofile als bedeutsamer erweisen würden.

Ein weiterer methodischer Aspekt betrifft die Gruppierung der Beratungsansätze. Die Einteilung in Fach-, Prozess- und Komplementärberatung erfolgte auf Basis von Mittelwerten zweier Skalen mit festgelegtem Schwellenwert ($M \geq 4$). Dieses Vorgehen bietet eine pragmatische Möglichkeit zur Typenbildung, vernachlässigt aber komplexe Beratungsrealitäten, wo in der Praxis Grenzen oft fließend ineinander übergehen können.

Ein weiterer Grund für fehlende systematische Zusammenhänge zwischen Kompetenzprofilen und Beratungsansätzen könnte auf eine unzureichende Differenzierung der eingesetzten Messinstrumente zurückgeführt werden. Es ist möglich, dass die in der Praxis gelebte Beratung stärker von situativen Rahmenbedingungen, persönlichen Erfahrungen oder organisationalen Kontexten beeinflusst wird, als durch stabil messbare Kompetenzen.

Ein letzter Aspekt betrifft die explorative Ausrichtung der Extremwertanalysen. Diese wurden ergänzend zur klassischen Hypothesenprüfung durchgeführt. Während solche

Analysen wertvolle Hinweise auf potenzielle Unterschiede liefern können, sollten die Ergebnisse stets mit Zurückhaltung interpretiert werden und können keine Kausalzusammenhänge belegen.

Insgesamt liefern die Ergebnisse dieser Arbeit interessante Einblicke in die gelebte Beratungspraxis und Kompetenzverteilung, zeigen jedoch auch deutlich auf, dass eine weiterführende Forschung mit größeren und differenzierteren Stichproben sowie gegebenenfalls Mixed-Methods-Ansätzen notwendig ist, um die zugrundeliegenden Zusammenhänge fundierter untersuchen zu können.

5.3 Ausblick

Die vorliegende Untersuchung war ein Versuch, erste quantitative Hinweise auf die Anwendung von Fach- und Prozessberatung sowie deren Zusammenhang mit Kompetenzen in Veränderungsprozessen der Ablauforganisation zu liefern. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in der Praxis häufig eine komplementäre Beratungsausrichtung verfolgt wird, jedoch keine klaren, generalisierbaren Zusammenhänge mit spezifischen Kompetenzprofilen statistisch abgesichert werden konnten. Daraus ergibt sich trotzdem ein Ausgangspunkt für weiterführende Forschung, die sowohl methodisch als auch inhaltlich an Tiefe gewinnen könnte.

Ein naheliegender nächster Schritt besteht in der Durchführung einer größeren, repräsentativeren Studie, die mit einem entsprechend größeren Stichprobenumfang differenziertere Aussagen über Beratungstypen, deren Einflussfaktoren und Wirkmechanismen zulässt. Dies würde auch ermöglichen, komplexere statistische Verfahren zu verwenden. Ergänzend könnten qualitative Ansätze in Form von Interviews eingesetzt werden, um den praktischen Einsatz der Beratungstypen und deren subjektive Bewertung durch Beratende und Klient:innen tiefer zu erfassen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das bestehende Modell auf andere Beratungsfelder auszuweiten. Die hier untersuchten Beratungsprozesse fokussierten ausschließlich Veränderungen der Ablauforganisation. In anderen Feldern wie der Strategieberatung könnten andere Anforderungen an Berater:innen gestellt werden. Entsprechend könnten sich dort auch andere Zusammenhänge zwischen Beratungstypen und Kompetenzen zeigen. Die inhaltliche Übertragbarkeit der

vorliegenden Ergebnisse auf andere Kontexte sollte jedoch kritisch reflektiert und empirisch überprüft werden.

Ein weiterer vielversprechender Ansatz für zukünftige Forschung besteht darin, nicht nur die Perspektive der Beratenden zu erfassen, sondern auch die Kund:innenperspektive systematisch einzubeziehen. So könnte etwa untersucht werden, wie Klient:innen die eingesetzten Beratungsansätze wahrnehmen, welche Kompetenzen sie bei Beratenden als besonders hilfreich erleben und inwieweit diese Einschätzungen mit der Selbsteinschätzung der Beratenden übereinstimmen. Eine solche Vergleichsstudie zur Selbst- und Fremdwahrnehmung könnte wertvolle Erkenntnisse über mögliche blinde Flecken oder Übereinstimmungen im Beratungserleben liefern. Zudem könnten durch die Erhebung von Bedarfen und Präferenzen auf Kund:innenseite gezielte Empfehlungen für die Gestaltung zukünftiger Beratungsprozesse entwickelt werden, um deren Wirkung und Akzeptanz weiter zu verbessern.

Schließlich sollte auch die Praxisrelevanz der Erkenntnisse gestärkt werden. Beratungsunternehmen oder Weiterbildungsanbieter könnten auf Basis valider Ergebnisse gezielte Kompetenzprofile für spezifische Beratungssituationen entwickeln und in der Ausbildung und Auswahl von Berater:innen nutzen.

Insgesamt zeigt die Arbeit, dass die Verbindung von Beratungsansätzen und Kompetenzen ein komplexes, aber lohnendes Feld darstellt, das noch viele offene Forschungsfragen birgt.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Bachmann, T. & Berz, J. (2024). Die Persönlichkeit von Coaches: Eine quantitative Untersuchung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen von Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31(3), 351–369.
<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00885-z>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bösing, K. D. (2006). Ausgewählte Methoden der Prozessverbesserung. *Wissenschaftliche Beiträge / Technische Hochschule Wildau*. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.15771/0949-8214_2006_1_2
- Boßow-Thies, S. & Krol, B. (2022). *Quantitative Forschung in Masterarbeiten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0>
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. (2024). *Facts & Figures zum Consultingmarkt 2024*.
<https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>
- Chellai Fatih. (2024). *Quadratic Regression Model*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35861.95207>
- Coghlan, D. (2024). *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. *Routledge Studies in Organizational Change & Development*. Taylor & Francis.
<https://library.oapen.org/bitstream/id/b0a5a67a-25ba-4741-b5b5-bd8908d5a66d/9781040005163.pdf>
- Fitsch, H. & Scherf, M. (2005). *Synergien von Fach- und Prozessberatung: ein Kooperationsmodell*. <https://doi.org/38503>
- Guillén, L. & Saris, W. E. (2013). Competencies, Personality Traits, and Organizational Rewards of Middle Managers: A Motive-Based

- Approach. *Human Performance*, 26(1), 66–92.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736898>
- Hartmann, C. (2023, 8. März). *Persönlichkeitstypen*.
<https://www.psychologie-heute.de/gesellschaft/artikel-detailansicht/42520-persoendlichkeittypen.html>
- Hies, M. & Fritz, T. (2023). *Perspektive Unternehmensberatung 2024 : Fallstudien, Branchenüberblick und Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Consulting / Bandherausgeber: Thomas Fritz* (Stand: August 2023). *e-fellows.net-Wissen*. e-fellows.net GmbH et Co. KG.
- Hofmann, M. (Hrsg.). (2020). *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26626-4>
- Huesmann, M. (2025). Kompetenzen von First Generation Professionals: Kompetenzorientierte Reflexion von Karrierewegen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 79(1), 51–63. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00444-3>
- James, G., Witten, D., Hastie, T. & Tibshirani, R. (Hrsg.). (2021). *Springer Texts in Statistics. An Introduction to Statistical Learning*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1418-1>
- Jelinek, M. (2016). Wie Prozess- und Fachperspektive zusammenführen? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(2), 201–210.
<https://doi.org/10.1007/s11613-016-0454-4>
- Köstner, H. (2022). *Empirische Forschung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften klipp & klar*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38599-6>
- Lippold, D. (Hrsg.). (2018). *Die Unternehmensberatung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21092-2>
- Loebbert, M. (Hrsg.). (2024). *Besser beraten*. Schäffer-Poeschel.
<https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6345-4>

- Mohe, M. (2015). *Innovative Beratungskonzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07942-0>
- OutMatch. (2020). *OutMatch Assessment Technical Manual*.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., MacCallum, R. C. & Nicewander, W. A. (2005). Use of the extreme groups approach: a critical reexamination and new recommendations. *Psychological methods*, 10(2), 178–192. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.2.178>
- Projekt Management Austria. (2018). *pm baseline*. <https://www.pma.at/files/downloads/219/pm-baseline-v31.pdf>
- Reyer, T. (2016). Beratungsdschungel? Beratung, Coaching, Therapie, Supervision und mehr Differenzierung von Arbeitsformaten der Prozessberatung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(4), 463–473. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0478-9>
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley series on organization development. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2017). *Humble Consulting - die Kunst des vorurteilslosen Beratens* (Erste Auflage). *Management/Organisationsberatung*. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Wollsching-Strobel, P., Werkmann, S. & Sternecker, P. (2024). *Consulting am Wendepunkt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45428-9>

7 Anhang


7.1 Verhaltensanker exemplarisch




BEZIEHUNGSMANAGEMENT


(MITARBEITER/MANAGER/DIRECTOR)

Das Ausmaß, in dem jemand starke, positive Beziehungen zu anderen innerhalb oder außerhalb der Organisation aufbaut und pflegt.



29





by SCHEELE®

Verhaltensanker:

- Bemüht sich um den Aufbau langfristiger Beziehungen zu Kunden und Kollegen und ermutigt andere, dies ebenfalls zu tun.
- Baut vertrauensvolle Beziehungen zu den Mitarbeitern in der eigenen Einheit und zu den Kunden auf.
- Arbeitet mit anderen zusammen und ermutigt die Mitarbeiter, dies ebenfalls zu tun.
- Kennt die in der Unternehmenskultur verankerten politischen Gepflogenheiten und nutzt dieses Wissen um Beziehungen aufzubauen, die Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen ermöglichen.

29

7.2 OutMatch Assessment Cronbachs Alpha Übersicht

Die folgende Tabelle wurde in eigener Form aus dem Technical Manual des Outmatch Assessments erstellt (vgl. OutMatch, 2020, S. 9).

Skala	Anzahl Items	Mittelwert	Standard-abweichung	Cronbach's Alpha (α)
Reflective Thinking	7	4,31	0,67	0,79
Cautious Thinking	7	4,38	0,74	0,82
Objective Thinking	5	4,71	0,85	0,73
Realistic Thinking	7	3,74	0,97	0,84
Work Intensity	8	5,0	0,73	0,79
Work Independence	7	3,03	0,94	0,87
Process-Focused	6	4,93	0,81	0,81
Multitasking	5	3,84	0,97	0,86
Follow Through	7	4,95	0,67	0,66
Preference for Structure	10	4,6	0,63	0,77
Detail Interest	10	4,31	0,67	0,75
Assertiveness	7	3,57	0,79	0,75
Sociability	6	4,74	0,97	0,88
Accommodation	8	5,24	0,56	0,72
Positive View of People	6	5,0	0,77	0,87
Interpersonal Insight	8	4,47	0,67	0,8
Optimism	6	4,93	0,79	0,9
Criticism Tolerance	6	4,0	0,78	0,84
Social Restraint	10	5,02	0,57	0,59
Competitiveness	8	3,87	0,82	0,8

7.3 Skalen der Beratungsansätze: Validitätsnachweise

Item	r.drop	r.cor	Mean	SD	Alpha if item dropped
P1	0,46	0,56	4,0	1,7	0,69
P2	0,57	0,69	4,2	1,6	0,66
P3	0,49	0,58	5,2	1,2	0,68
P4	0,46	0,54	3,4	1,5	0,69
P5	0,32	0,39	3,9	1,4	0,71
P6	0,16	0,19	2,8	1,4	0,74
P7	0,36	0,44	4,7	1,4	0,7
P8	0,35	0,45	3,7	1,4	0,71
P9	0,41	0,51	3,5	1,8	0,7
F1	0,65	0,76	4,8	1,4	0,73
F2	0,62	0,71	5,1	1,2	0,74
F3	0,61	0,73	4,6	1,6	0,73
F4	0,53	0,61	4,2	1,5	0,75
F5	0,32	0,36	3,7	1,3	0,78
F6	0,28	0,33	3,6	1,6	0,79
F7	0,5	0,59	5,2	1,1	0,76
F8	0,43	0,5	4,4	1,5	0,77

Variable	raw_alpha	std,alpha	Lower boundary 95%	Upper boundary 95%
Fachskala original	0,78	0,79	0,70	0,85
Prozessskala original	0,72	0,72	0,63	0,81
Fachskala neu ohne F7	0,76	0,76	0,66	0,83
Prozessskala neu ohne P6	0,74	0,74	0,64	0,82

Kompetenz	Spearman rho (Fachberatung)	p-Wert (Fachberatung)	Spearman rho (Prozessberatung)	p-Wert (Prozessberatung)
KF1	0,0335	0,7930	-0,2544	0,0425
KF2	0,0853	0,5027	0,2165	0,0858
KF3	0,1593	0,2086	-0,0264	0,8357
KF4	0,1712	0,1761	-0,0513	0,6870
KP1	0,1359	0,2845	0,2083	0,0986
KP2	0,3236	0,0091	-0,1161	0,3609
KP3	0,2039	0,1060	0,1376	0,2782
KP4	0,2610	0,0373	0,0522	0,6822

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	N0
F1	1,00	0,50	0,75	0,51	0,24	0,19	0,42	0,25	0,11	0,13	0,27	0,18	0,08	0,13	0,26	0,34	0,08	0,44
F2	0,50	1,00	0,52	0,39	0,21	0,22	0,58	0,35	0,11	0,18	0,61	0,10	0,18	0,11	0,30	0,49	0,09	0,51
F3	0,75	0,52	1,00	0,58	0,20	0,13	0,31	0,21	0,06	0,22	0,18	0,30	0,14	0,10	0,18	0,26	0,07	0,38
F4	0,51	0,39	0,58	1,00	0,32	0,07	0,19	0,31	0,27	0,24	0,05	0,49	0,00	0,18	0,14	0,30	0,03	0,40
F5	0,24	0,21	0,20	0,32	1,00	0,24	0,11	0,15	0,14	0,12	0,09	0,02	0,06	0,10	0,06	0,35	0,02	0,28
F6	0,19	0,22	0,13	0,07	0,24	1,00	0,22	0,28	0,17	0,07	0,15	0,21	0,26	0,05	0,18	0,14	0,40	0,15
F7	0,42	0,58	0,31	0,19	0,11	0,22	1,00	0,45	0,20	0,35	0,51	0,14	0,18	0,09	0,60	0,45	0,26	0,56
F8	0,25	0,35	0,21	0,31	0,15	0,28	0,45	1,00	0,14	0,16	0,31	0,03	0,15	0,30	0,39	0,28	0,27	0,39
P1	0,11	0,11	0,06	0,27	0,14	0,17	0,20	0,14	1,00	0,44	0,42	0,31	0,20	0,13	0,13	0,02	0,37	0,07
P2	0,13	0,18	0,22	0,24	0,12	0,07	0,35	0,16	0,44	1,00	0,45	0,49	0,22	0,11	0,26	0,37	0,19	0,05
P3	0,27	0,61	0,18	0,05	0,09	0,15	0,51	0,31	0,42	0,45	1,00	0,29	0,31	0,03	0,30	0,29	0,16	0,38
P4	0,18	0,10	0,30	0,49	0,02	0,21	0,14	0,03	0,31	0,49	0,29	1,00	0,24	0,19	0,14	0,07	0,28	0,05
P5	0,08	0,18	0,14	0,00	0,06	0,26	0,18	0,15	0,20	0,22	0,31	0,24	1,00	0,16	0,22	0,13	0,02	0,08
P6	0,13	0,11	0,10	0,18	0,10	0,05	0,09	0,30	0,13	0,11	0,03	0,19	0,16	1,00	0,09	0,07	0,16	0,08
P7	0,26	0,30	0,18	0,14	0,06	0,18	0,60	0,39	0,13	0,26	0,30	0,14	0,22	0,09	1,00	0,33	0,36	0,36
P8	0,34	0,49	0,26	0,30	0,35	0,14	0,45	0,28	0,02	0,37	0,29	0,07	0,13	0,07	0,33	1,00	0,32	0,41
P9	0,08	0,09	0,07	0,03	0,02	0,40	0,26	0,27	0,37	0,19	0,16	0,28	0,02	0,16	0,36	0,32	1,00	0,13
N0	0,44	0,51	0,38	0,40	0,28	0,15	0,56	0,39	0,07	0,05	0,38	0,05	0,08	0,08	0,36	0,41	0,13	1,00

7.4 Übersicht Korrelationen Kompetenzen und Beratungsansätze

Kompetenz	Pearson (r) Fachberatung	p-Wert (Fachberatung)	Pearson (r) Prozessberatung	p-Wert (Prozessberatung)
KF1	0,0787	0,5366	-0,1838	0,1459
KF2	0,0927	0,4662	0,1811	0,1521
KF3	0,1291	0,3090	0,0780	0,5399
KF4	0,1682	0,1840	-0,1294	0,3080
KP1	0,0894	0,4824	0,1228	0,3336
KP2	0,1936	0,1253	-0,0301	0,8136
KP3	0,1987	0,1154	0,1053	0,4074
KP4	0,1669	0,1875	0,0312	0,8065

7.5 Ergebnisübersicht aller Tests

Allgemein

H0 Hypothese	Test	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Items F1-F8 bilden eine intern konsistente Skala (Fachberatung)	Cronbachs Alpha	-	-	$\alpha = 0,78$	-	H0 stimmt --> α liegt in einem akzeptablen Bereich
Items P1-P9 bilden eine intern konsistente Skala (Prozessberatung)	Cronbachs Alpha	-	-	$\alpha = 0,72$	-	H0 stimmt --> α liegt in einem akzeptablen Bereich
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean	prozess_mean	$r = 0,2265468$	0,04756	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	prozess_mean_neu	$r = 0,2093517$	0,06765	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Items F1-F6 und F8 bilden eine intern konsistente Skala (Fachberatung)	Cronbachs Alpha	-	-	$\alpha = 0,76$	-	H0 stimmt --> α liegt in einem akzeptablen Bereich
Items P1-P5 und P7-P9 bilden eine intern konsistente Skala (Prozessberatung)	Cronbachs Alpha	-	-	$\alpha = 0,73$	-	H0 stimmt --> α liegt in einem akzeptablen Bereich
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF1	$r = 0,07867951$	0,5366	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF2	$r = 0,09270716$	0,4662	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF3	$r = 0,1291702$	0,309	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF4	$r = 0,1681786$	0,184	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP1	$r = 0,08938483$	0,4824	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP2	$r = 0,1936336$	0,1253	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP3	$r = 0,1987328$	0,1154	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP4	$r = 0,1668966$	0,1875	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF1	$r = -0,1838313$	0,1459	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF2	$r = 0,1811191$	0,1521	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF3	$r = 0,07803678$	0,5399	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF4	$r = -0,129441$	0,308	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP1	$r = 0,122819$	0,3336	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang

Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP2	$r = -0,03006006$	0,8136	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP3	$r = 0,1053461$	0,4074	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP4	$r = 0,0312335$	0,8065	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF1	$\rho = 0,03345751$	0,793	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF2	$\rho = 0,08531448$	0,5027	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF3	$\rho = 0,1593097$	0,2086	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KF4	$\rho = 0,1712465$	0,1761	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP1	$\rho = 0,1358524$	0,2845	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP2	$\rho = 0,3236054$	0,0090 96	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP3	$\rho = 0,203932$	0,106	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	fach_mean_neu	KP4	$\rho = 0,260978$	0,0372 6	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF1	$\rho = -0,254407$	0,0424 9	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF2	$\rho = 0,2164661$	0,0857 9	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF3	$\rho = -0,02643717$	0,8357	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KF4	$\rho = -0,05134415$	0,687	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP1	$\rho = 0,2083075$	0,0985 8	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP2	$\rho = -0,1161105$	0,3609	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP3	$\rho = 0,1376094$	0,2782	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	prozess_mean_neu	KP4	$\rho = 0,05217362$	0,6822	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang

Beratungsansatz

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von Gruppe 1 mit fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu < 4 und Gruppe 2 mit fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4 sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_neu aus Gruppe 1	fach_mean_neu aus Gruppe 2	t = 6,8173	0,000003992	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von Gruppe 1 mit fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu < 4 und Gruppe 2 mit fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4 sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_mean_neu aus Gruppe 1	prozess_mean_neu aus Gruppe 2	t = t = -8,4147	9,49E-09	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 1 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu < 4)	fach_mean_neu	KF1-KP4	KF1: r=0,037; KF2: r=-0,088; KF3: r=0,521; KF4: r=-0,062 ; KP1: r=-0,063; KP2: r=0,214; KP3: r=-0,047; KP4: r=-0,003	-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 1 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu < 4)	fach_mean_neu	KF3	r = 0,5213209	0,02651	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	Gruppe 1 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu < 4)	fach_mean_neu	KF3	$\rho = 0,3584242$	0,1441	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 2 (fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KF1-KP4	KF1: r=-0,139; KF2: r=0,396; KF3: r=-0,034; KF4: r=-0,106 ; KP1: r=0,094; KP2: r=-0,397; KP3: r=0,061; KP4: r=-0,246	-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 2 (fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KF2	r = 0,3955965	0,2285	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	Gruppe 2 (fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KF2	$\rho = 0,4298862$	0,187	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 2 (fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KP2	r = -0,3967544	0,227	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang

Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	Gruppe 2 (fach_mean_neu < 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KP2	$\rho = -0,3995477$	0,2234	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	fach_mean_neu	KF1-KP4	KF1: $r=0,120$; KF2: $r=0,134$; KF3: $r=0,002$; KF4: $r=0,332$; KP1: $r=0,175$; KP2: $r=0,223$; KP3: $r=0,188$; KP4: $r=0,375$	-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	fach_mean_neu	KF4	$r = 0,332483$	0,08386	H0 stimmt --> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	fach_mean_neu	KF4	$\rho = 0,3191965$	0,09779	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	fach_mean_neu	KP4	$r = 0,374571$	0,04955	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	fach_mean_neu	KP4	$\rho = 0,3450626$	0,07212	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	Gruppe 3 (fach_mean_neu >= 4 und prozess_mean_neu >= 4)	prozess_mean_neu	KF1-KP4	KF1: $r=-0,011$; KF2: $r=0,029$; KF3: $r=-0,235$; KF4: $r=-0,090$; KP1: $r=0,124$; KP2: $r=-0,127$; KP3: $r=0,148$; KP4: $r=-0,070$	-	H0 muss nicht näher untersucht werden

Geschlecht

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	Geschlecht	t = 0,781	0,4388	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	Geschlecht	t = 0,656	0,5149	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	Geschlecht	t = -2,05	0,0447	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	Geschlecht	t = -0,354	0,7245	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	Geschlecht	t = 1,215	0,2318	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	Geschlecht	t = -0,738	0,4634	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	Geschlecht	t = 0,853	0,3985	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	Geschlecht	t = 1,321	0,1922	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_neu	Geschlecht	t = -1,2736	0,2078	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "männlich" und "weiblich" sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_mean_neu	Geschlecht	t = -1,9672	0,0539	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_mean_neu	KF1-KP4	KF1: r=-0,162; KF2: r=0,148; KF3: r=-0,154; KF4: r=0,094 ; KP1: r=0,208; KP2: r=-0,077; KP3: r=0,239; KP4: r=0,155"	-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_mean_neu	KP1	r = 0,208346	0,3176	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_mean_neu	KP1	$\rho = 0,2729461$	0,1868	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_mean_neu	KP3	r = 0,2391955	0,2495	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang

Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_meann_neu	KP3	$\rho = 0,2969205$	0,1495	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_meann_neu	KP4	$r = 0,1551648$	0,4589	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Geschlecht = "weiblich"	prozess_meann_neu	KP4	$\rho = 0,2078099$	0,3189	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang

Kompetenz	t_value	p_value	mean_m	mean_w
KP4	1,321	0,1922	3,16	2,84
KP3	0,853	0,3985	3,52	3,3
KP2	-0,738	0,4634	3,66	3,82
KP1	1,215	0,2318	3,58	3,24
KF4	-0,354	0,7245	4,13	4,2
KF3	-2,05	0,0447	3,12	3,69
KF2	0,656	0,5149	3,27	3,1
KF1	0,781	0,4388	3,46	3,22

Alter

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	Alter	t = -0,791	0,4323	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	Alter	t = 2,022	0,0479	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	Alter	t = -1,765	0,0827	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	Alter	t = -1,615	0,1116	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	Alter	t = 2,219	0,0311	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	Alter	t = -1,01	0,3167	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	Alter	t = 1,088	0,2816	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	Alter	t = 0,472	0,6391	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_n eu	Alter	t = 0,29283	0,7708	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "jünger" und "älter" sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_me n_neu	Alter	t = 3,4201	0,00113	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_me n_neu	KF1-KP4	KF1: r=-0,304; KF2: r=0,110; KF3: r=0,023; KF4: r=-0,157; KP1: r=0,284; KP2: r=-0,162; KP3: r=0,083; KP4: r=0,189"	-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_me n_neu	KF1	r = -0,3041391	0,07132	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_me n_neu	KF1	ρ = -0,3116136	0,0643	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_me n_neu	KP1	r = 0,2843508	0,0928	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang

Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_meann_neu	KP1	$\rho = 0,3407783$	0,04197	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_meann_neu	KP2	$r = -0,1622778$	0,3444	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Altersgruppe = "älter"	prozess_meann_neu	KP2	$\rho = -0,3043998$	0,07107	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang

Kompetenz	t_value	p_value	mean_jung	mean_alt
KF1	-0,791	0,4323	3,49	3,27
KF2	2,022	0,0479	2,92	3,42
KF3	-1,765	0,0827	3,63	3,11
KF4	-1,615	0,1116	4,33	4,03
KP1	2,219	0,0311	3,12	3,7
KP2	-1,01	0,3167	3,85	3,62
KP3	1,088	0,2816	3,28	3,55
KP4	0,472	0,6391	2,97	3,09

Berufserfahrung

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	Erfahrungsgruppe	t = 0,536	0,5936	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	Erfahrungsgruppe	t = -1,776	0,0808	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	Erfahrungsgruppe	t = 2,036	0,046	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	Erfahrungsgruppe	t = 1,321	0,1921	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	Erfahrungsgruppe	t = -0,869	0,3883	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	Erfahrungsgruppe	t = 1,046	0,2996	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	Erfahrungsgruppe	t = -1,276	0,2071	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	Erfahrungsgruppe	t = -0,804	0,4246	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_neu	Erfahrungsgruppe	t = -0,41546	0,6793	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Senior" und "Junior" sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_mean_neu	Erfahrungsgruppe	t = -1,5975	0,1157	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Kompetenz	t_value	p_value	mean_junior	mean_senior
KF1	0,536	0,5936	3,45	3,29
KF2	-1,776	0,0808	2,97	3,41
KF3	2,036	0,046	3,65	3,06
KF4	1,321	0,1921	4,3	4,04
KP1	-0,869	0,3883	3,33	3,56
KP2	1,046	0,2996	3,85	3,61
KP3	-1,276	0,2071	3,27	3,57
KP4	-0,804	0,4246	2,93	3,13

Unternehmensgröße < 50 MA

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	unternehmen sgroesseklein	t = -0,167	0,869	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	unternehmen sgroesseklein	t = -0,407	0,6878	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	unternehmen sgroesseklein	t = -1,146	0,2646	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	unternehmen sgroesseklein	t = 0,551	0,5872	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	unternehmen sgroesseklein	t = -0,119	0,9062	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	unternehmen sgroesseklein	t = -0,527	0,603	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	unternehmen sgroesseklein	t = -0,768	0,4508	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	unternehmen sgroesseklein	t = -1,319	0,199	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_n eu	unternehmen sgroesseklein	t = -1,5044	0,1479	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von < 50 MA und nicht < 50 MA sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_me n_neu	unternehmen sgroesseklein	t = 0,4612	0,6499	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Kompetenz	t_value	p_value	mean_ja	mean_nein
KF1	-0,167	0,869	3,32	3,38
KF2	-0,407	0,6878	3,11	3,23
KF3	-1,146	0,2646	3,01	3,44
KF4	0,551	0,5872	4,27	4,13
KP1	-0,119	0,9062	3,42	3,46
KP2	-0,527	0,603	3,61	3,75
KP3	-0,768	0,4508	3,25	3,48
KP4	-1,319	0,199	2,76	3,12

Unternehmensgröße 50 – 249 MA

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	unternehmen sgroessekmu	t = -1,075	0,2878	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	unternehmen sgroessekmu	t = -0,515	0,6092	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	unternehmen sgroessekmu	t = -0,311	0,7573	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	unternehmen sgroessekmu	t = 0,124	0,9017	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	unternehmen sgroessekmu	t = 0,504	0,6162	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	unternehmen sgroessekmu	t = -0,129	0,8977	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	unternehmen sgroessekmu	t = -0,261	0,795	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	unternehmen sgroessekmu	t = 0,306	0,7614	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_n eu	unternehmen sgroessekmu	t = -0,43386	0,667	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 50-249 MA und nicht 50-249 MA sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_me n_neu	unternehmen sgroessekmu	t = -0,032285	0,9744	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Kompetenz	t_value	p_value	mean_ja	mean_nein
KF1	-1,075	0,2878	3,17	3,48
KF2	-0,515	0,6092	3,12	3,25
KF3	-0,311	0,7573	3,27	3,38
KF4	0,124	0,9017	4,18	4,15
KP1	0,504	0,6162	3,53	3,4
KP2	-0,129	0,8977	3,7	3,73
KP3	-0,261	0,795	3,39	3,45
KP4	0,306	0,7614	3,09	3,01

Unternehmensgröße 250 – 999 MA

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	unternehmen sgroessegr	t = 0,618	0,5386	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	unternehmen sgroessegr	t = 0,677	0,5006	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	unternehmen sgroessegr	t = 2,08	0,0417	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	unternehmen sgroessegr	t = -0,176	0,8607	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	unternehmen sgroessegr	t = -0,097	0,9227	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	unternehmen sgroessegr	t = 1,854	0,0688	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	unternehmen sgroessegr	t = -0,146	0,8845	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	unternehmen sgroessegr	t = -0,46	0,6471	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_n eu	unternehmen sgroessegr	t = 0,97643	0,3327	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von 250-999 MA und nicht 250-999 MA sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_mea n_neu	unternehmen sgroessegr	t = 1,099	0,2762	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Kompetenz	t_value	p_value	mean_ja	mean_nein
KF1	0,618	0,5386	3,46	3,29
KF2	0,677	0,5006	3,3	3,13
KF3	2,08	0,0417	3,67	3,07
KF4	-0,176	0,8607	4,14	4,18
KP1	-0,097	0,9227	3,43	3,46
KP2	1,854	0,0688	3,94	3,54
KP3	-0,146	0,8845	3,41	3,45
KP4	-0,46	0,6471	2,97	3,09

Unternehmensgröße 250 – 999 MA

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF1	unternehmen sgroessekonz	$t = -0,045$	0,9643	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF2	unternehmen sgroessekonz	$t = 1,108$	0,2722	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF3	unternehmen sgroessekonz	$t = -0,499$	0,6194	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KF4	unternehmen sgroessekonz	$t = -1,136$	0,261	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP1	unternehmen sgroessekonz	$t = -0,406$	0,686	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP2	unternehmen sgroessekonz	$t = -0,525$	0,6017	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP3	unternehmen sgroessekonz	$t = 0,854$	0,3962	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	KP4	unternehmen sgroessekonz	$t = 1,103$	0,2742	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	fach_mean_n eu	unternehmen sgroessekonz	$t = 1,1369$	0,26	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von ≥ 1000 MA und < 1000 MA sind gleich	t-Test	gesamt	prozess_me n_neu	unternehmen sgroessekonz	$t = 0,58462$	0,5609	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Kompetenz	t_value	p_value	mean_ja	mean_nein
KF1	-0,045	0,9643	3,36	3,37
KF2	1,108	0,2722	3,36	3,08
KF3	-0,499	0,6194	3,26	3,41
KF4	-1,136	0,261	4,03	4,27
KP1	-0,406	0,686	3,39	3,5
KP2	-0,525	0,6017	3,65	3,78
KP3	0,854	0,3962	3,54	3,34
KP4	1,103	0,2742	3,18	2,91

Anstellungsart

H0 Hypothese	Test	Datensatz	Y	X	statistische Kennzahl	p-Wert	Ergebnis
Die Mittelwerte der Anstellungsarten sind gleich	ANOVA Test	gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	F = 3,339	0,0251	H0 stimmt nicht --> min. ein Gruppenmittelwert unterscheidet sich von einer anderen Gruppe
Mittelwert von "Inhouse-Consultant" und "Angestellte:r" sind gleich	Tukey HSD	gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = -0,1753247	0,9232644	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r" sind gleich		gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = -0,8684211	0,0204592	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Sonstiges" und "Angestellte:r" sind gleich		gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = -0,4047619	0,8881997	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Selbstständig" und "Inhouse-Consultant" sind gleich		gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = -0,6930964	0,080074	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Sonstiges" und "Inhouse-Consultant" sind gleich		gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = -0,2294372	0,9763072	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Sonstiges" und "Selbstständig" sind gleich		gesamt	fach_mean_n eu	Anstellungsar t	diff = 0,4636591	0,8431155	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Die Mittelwerte der Anstellungsarten sind gleich	ANOVA Test	gesamt	prozess_mea n_neu	Anstellungsar t	F = 0,416	0,742	H0 stimmt --> die Gruppenmittelwerte unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KF1	Anstellungsar t	t = 3,024	0,0048	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KF2	Anstellungsar t	t = -0,131	0,8968	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KF3	Anstellungsar t	t = 2,17	0,0368	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KF4	Anstellungsar t	t = 2,679	0,0126	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KP1	Anstellungsar t	t = -2,162	0,0374	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KP2	Anstellungsar t	t = 4,392	0,0001	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KP3	Anstellungsar t	t = -0,025	0,9803	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht

Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	("Angestellte:r" oder "Selbstständig") alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	KP4	Anstellungsart t	t = 0,29	0,7731	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	fach_mean_neu	Anstellungsart t	t = 2,7336	0,01118	H0 stimmt nicht --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich
Mittelwert von "Selbstständig" und "Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen" sind gleich	t-Test	alles mit Anstellungsart = ("Angestellte:r" oder "Selbstständig")	prozess_mean_neu	Anstellungsart t	t = -0,98751 KF1: r=0,088; KF2: r=0,127; KF3: r=0,181; KF4: r=0,024 ; KP1: r=0,151; KP2: r=0,483; KP3: r=0,208; KP4: r=0,403	0,3316	H0 stimmt --> die Mittelwerte der Gruppen unterscheiden sich nicht
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KF1-KP4		-	H0 muss näher untersucht werden
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP2	r = 0,4829001	0,03103	H0 stimmt nicht --> es gibt einen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP2	p = 0,4289186	0,05915	H0 stimmt --> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP3	r = 0,2078239	0,3793	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP3	p = 0,08453396	0,7231	H0 stimmt--> es gibt keinen nichtlinearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Y und X	Pearson-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP4	r = 0,4030025	0,0781	H0 stimmt--> es gibt keinen linearen Zusammenhang
Es besteht kein statistisch signifikanter nichtlinearer Zusammenhang zwischen Y und X	Spearman-Korrelationskoeffizient	alles mit Anstellungsart = "Angestellte:r"	fach_mean_neu	KP4	p = 0,4794678	0,03242	H0 stimmt nicht --> es gibt einen nichtlinearen Zusammenhang

Kompetenz	t_value	p_value	mean_selbst	mean_angest
KF1	3,024	0,0048	3,26	3,46
KF2	-0,131	0,8968	3,28	3,14
KF3	2,17	0,0368	3,31	3,37
KF4	2,679	0,0126	3,99	4,32
KP1	-2,162	0,0374	3,45	3,44
KP2	4,392	0,0001	3,58	3,85
KP3	-0,025	0,9803	3,38	3,47
KP4	0,29	0,7731	2,93	3,14

7.6 Extremwert-Test

	Item	Kompetenzgruppe	t_value	p_value	mean_hoch	mean_niedrig
t151	N0	KP4_gruppe	3,284	0,0017	5,31	4,38
t120	P8	KF1_gruppe	-3,214	0,0021	4,13	3,12
t128	P8	KF1_gruppe	-3,214	0,0021	4,13	3,12
t127	P8	KP4_gruppe	2,851	0,006	4,03	3,1
t135	P8	KP4_gruppe	2,851	0,006	4,03	3,1
t13	F2	KP2_gruppe	2,677	0,0105	5,5	4,72
t4	F1	KP1_gruppe	2,512	0,0148	5,12	4,26
t136	P9	KF1_gruppe	-2,366	0,0211	4,1	3,09
t109	P6	KP2_gruppe	-2,291	0,0254	3,22	2,44
t31	F4	KP4_gruppe	2,287	0,0257	4,51	3,62
t72	P2	KF1_gruppe	-2,261	0,0273	4,58	3,73
t124	P8	KP1_gruppe	2,262	0,0273	3,97	3,23
t132	P8	KP1_gruppe	2,262	0,0273	3,97	3,23
t61	F8	KP2_gruppe	2,211	0,0309	4,88	4,03
t15	F2	KP4_gruppe	2,158	0,0349	5,4	4,76
t28	F4	KP1_gruppe	2,146	0,0358	4,52	3,68
t21	F3	KP2_gruppe	1,971	0,0533	4,81	4,03
t137	P9	KF2_gruppe	1,924	0,0603	3,9	3,04
t119	P7	KP4_gruppe	1,879	0,0653	5,06	4,41
t19	F3	KF4_gruppe	1,866	0,0688	4,76	3,96
t7	F1	KP4_gruppe	1,842	0,0709	5	4,34
t6	F1	KP3_gruppe	1,78	0,0808	5	4,37
t112	P7	KF1_gruppe	-1,725	0,0898	5,06	4,48
t121	P8	KF2_gruppe	1,69	0,0972	3,83	3,25
t129	P8	KF2_gruppe	1,69	0,0972	3,83	3,25
t113	P7	KF2_gruppe	1,669	0,1032	5	4,38
t27	F4	KF4_gruppe	1,576	0,1208	4,38	3,74

t48 F7	KF1_gruppe	-1,578	0,121	5,52	5,06
t1 F1	KF2_gruppe	1,552	0,1284	4,92	4,33
t143 P9	KP4_gruppe	1,527	0,1325	3,89	3,21
t46 F6	KP3_gruppe	1,509	0,1366	4	3,43
t145 N0	KF2_gruppe	1,512	0,1383	5,08	4,58
t55 F7	KP4_gruppe	1,494	0,1411	5,49	5,03
t14 F2	KP3_gruppe	1,492	0,1412	5,32	4,87
t140 P9	KP1_gruppe	1,418	0,1614	3,88	3,26
t93 P4	KP2_gruppe	-1,411	0,1635	3,66	3,12
t11 F2	KF4_gruppe	1,406	0,166	5,3	4,85
t3 F1	KF4_gruppe	1,387	0,1718	4,92	4,41
t40 F6	KF1_gruppe	-1,382	0,1722	4	3,48
t148 N0	KP1_gruppe	1,369	0,1763	5,09	4,68
t42 F6	KF3_gruppe	1,367	0,177	3,97	3,45
t2 F1	KF3_gruppe	-1,363	0,1778	4,97	4,49
t9 F2	KF2_gruppe	1,366	0,179	5,28	4,83
t147 N0	KF4_gruppe	1,288	0,2026	5,05	4,67
t63 F8	KP4_gruppe	1,279	0,2066	4,69	4,17
t58 F8	KF3_gruppe	1,276	0,2078	4,69	4,17
t23 F3	KP4_gruppe	1,263	0,2119	4,66	4,14
t83 P3	KF4_gruppe	-1,258	0,2133	5,37	5
t47 F6	KP4_gruppe	1,225	0,2251	3,94	3,48
t94 P4	KP3_gruppe	-1,214	0,2295	3,63	3,18
t100 P5	KP1_gruppe	-1,211	0,2305	4,1	3,67
t77 P2	KP2_gruppe	-1,205	0,2329	4,38	3,91
t29 F4	KP2_gruppe	1,172	0,2459	4,34	3,88
t150 N0	KP3_gruppe	1,171	0,2466	5,06	4,7
t30 F4	KP3_gruppe	1,131	0,2627	4,32	3,87
t118 P7	KP3_gruppe	1,087	0,2815	4,94	4,57

t26 F4	KF3_gruppe	-1,071	0,2882	4,34	3,91
t91 P4	KF4_gruppe	-1,071	0,2889	3,63	3,22
t141 P9	KP2_gruppe	-1,065	0,2909	3,81	3,34
t35 F5	KF4_gruppe	-1,057	0,2951	3,81	3,46
t115 P7	KF4_gruppe	1,028	0,3087	4,92	4,56
t22 F3	KP3_gruppe	1,014	0,3149	4,62	4,2
t52 F7	KP1_gruppe	1,001	0,3208	5,42	5,13
t103 P5	KP4_gruppe	-0,995	0,3235	4,07	3,71
t107 P6	KF4_gruppe	-0,989	0,3273	3,04	2,68
t88 P4	KF1_gruppe	-0,972	0,3346	3,58	3,21
t105 P6	KF2_gruppe	0,963	0,3394	2,95	2,62
t95 P4	KP4_gruppe	-0,942	0,3501	3,59	3,23
t149 N0	KP2_gruppe	0,929	0,3566	5,03	4,75
t86 P3	KP3_gruppe	-0,921	0,3609	5,3	5,03
t36 F5	KP1_gruppe	0,917	0,3628	3,76	3,45
t110 P6	KP3_gruppe	-0,913	0,3648	3	2,68
t53 F7	KP2_gruppe	0,84	0,4046	5,41	5,16
t59 F8	KF4_gruppe	0,839	0,4048	4,59	4,26
t123 P8	KF4_gruppe	0,811	0,4211	3,73	3,44
t131 P8	KF4_gruppe	0,811	0,4211	3,73	3,44
t5 F1	KP2_gruppe	0,789	0,4332	4,84	4,56
t56 F8	KF1_gruppe	-0,789	0,4332	4,61	4,3
t78 P2	KP3_gruppe	-0,777	0,4404	4,3	4
t126 P8	KP3_gruppe	0,777	0,4408	3,74	3,47
t134 P8	KP3_gruppe	0,777	0,4408	3,74	3,47
t57 F8	KF2_gruppe	0,768	0,4467	4,58	4,25
t25 F4	KF2_gruppe	0,746	0,4591	4,22	3,92
t73 P2	KF2_gruppe	0,73	0,4689	4,25	3,96
t62 F8	KP3_gruppe	0,723	0,4726	4,59	4,3

t90 P4	KF3_gruppe	0,709	0,4812	3,51	3,24
t64 P1	KF1_gruppe	-0,694	0,4902	4,19	3,91
t66 P1	KF3_gruppe	0,658	0,5135	4,17	3,9
t37 F5	KP2_gruppe	-0,656	0,5146	3,72	3,5
t102 P5	KP3_gruppe	-0,655	0,5151	4	3,76
t92 P4	KP1_gruppe	-0,638	0,5255	3,52	3,27
t20 F3	KP1_gruppe	0,625	0,534	4,55	4,29
t17 F3	KF2_gruppe	0,627	0,5343	4,53	4,25
t108 P6	KP1_gruppe	-0,588	0,5589	2,94	2,73
t49 F7	KF2_gruppe	0,585	0,5611	5,35	5,17
t32 F5	KF1_gruppe	-0,584	0,5614	3,71	3,52
t98 P5	KF3_gruppe	0,579	0,5647	3,97	3,76
t F1	KF1_gruppe	-0,565	0,5741	4,81	4,61
t81 P3	KF2_gruppe	0,564	0,5756	5,22	5,04
t51 F7	KF4_gruppe	0,552	0,5834	5,35	5,19
t75 P2	KF4_gruppe	-0,526	0,6007	4,26	4,05
t87 P3	KP4_gruppe	0,524	0,6024	5,23	5,07
t82 P3	KF3_gruppe	0,505	0,616	5,23	5,07
t54 F7	KP3_gruppe	0,504	0,6162	5,35	5,2
t8 F2	KF1_gruppe	0,486	0,6286	5,18	5,03
t104 P6	KF1_gruppe	0,473	0,638	2,91	2,74
t84 P3	KP1_gruppe	-0,452	0,6527	5,23	5,09
t41 F6	KF2_gruppe	-0,433	0,6666	3,83	3,67
t122 P8	KF3_gruppe	-0,425	0,6725	3,69	3,54
t130 P8	KF3_gruppe	-0,425	0,6725	3,69	3,54
t45 F6	KP2_gruppe	0,41	0,6832	3,81	3,66
t68 P1	KP1_gruppe	-0,39	0,698	4,13	3,97
t114 P7	KF3_gruppe	0,39	0,6981	4,83	4,69
t106 P6	KF3_gruppe	0,355	0,7238	2,89	2,76

t111 P6	KP4_gruppe	-0,351	0,7269	2,9	2,77
t101 P5	KP2_gruppe	0,347	0,7298	3,94	3,81
t144 N0	KF1_gruppe	0,33	0,7426	4,94	4,84
t60 F8	KP1_gruppe	0,323	0,7477	4,52	4,39
t138 P9	KF3_gruppe	-0,314	0,755	3,66	3,51
t16 F3	KF1_gruppe	-0,294	0,7695	4,48	4,36
t89 P4	KF2_gruppe	-0,285	0,7767	3,46	3,35
t125 P8	KP2_gruppe	0,275	0,7841	3,66	3,56
t133 P8	KP2_gruppe	0,275	0,7841	3,66	3,56
t39 F5	KP4_gruppe	-0,246	0,8063	3,66	3,57
t80 P3	KF1_gruppe	-0,241	0,8101	5,19	5,12
t38 F5	KP3_gruppe	0,236	0,8142	3,65	3,57
t10 F2	KF3_gruppe	0,233	0,817	5,14	5,07
t69 P1	KP2_gruppe	0,229	0,8199	4,09	4
t76 P2	KP1_gruppe	0,217	0,8293	4,18	4,1
t85 P3	KP2_gruppe	-0,207	0,8367	5,19	5,12
t43 F6	KF4_gruppe	-0,197	0,8445	3,78	3,7
t96 P5	KF1_gruppe	0,196	0,8456	3,91	3,84
t67 P1	KF4_gruppe	0,191	0,8494	4,08	4
t18 F3	KF3_gruppe	0,19	0,8498	4,46	4,38
t79 P2	KP4_gruppe	0,17	0,8653	4,17	4,1
t74 P2	KF3_gruppe	-0,145	0,8852	4,17	4,11
t65 P1	KF2_gruppe	-0,14	0,8895	4,08	4,03
t116 P7	KP1_gruppe	0,134	0,8942	4,79	4,74
t44 F6	KP1_gruppe	0,126	0,9003	3,76	3,71
t12 F2	KP1_gruppe	-0,125	0,9011	5,13	5,09
t33 F5	KF2_gruppe	0,117	0,9076	3,62	3,58
t99 P5	KF4_gruppe	0,11	0,9129	3,89	3,85
t70 P1	KP3_gruppe	-0,091	0,9276	4,07	4,03


t117 P7	KP2_gruppe	0,09	0,9285	4,78	4,75
t34 F5	KF3_gruppe	-0,063	0,95	3,62	3,6
t24 F4	KF1_gruppe	0,06	0,952	4,12	4,1
t71 P1	KP4_gruppe	0,055	0,9567	4,06	4,03
t139 P9	KF4_gruppe	-0,054	0,957	3,59	3,57
t142 P9	KP3_gruppe	0,048	0,9618	3,59	3,57
t146 N0	KF3_gruppe	-0,035	0,9722	4,9	4,89
t50 F7	KF3_gruppe	0,032	0,9747	5,29	5,28
t97 P5	KF2_gruppe	0	1	3,88	3,88

7.7 Übersicht Regressionsanalysen

Unabhängige Variable	Prädiktor	Modelltyp	β (Hauptterm)	p-Wert (Hauptterm)	p-Wert (Quadrat-term)	R^2	Adj, R^2	Resid, Std, Error
Fachberatung	KP2	Linear	0,202	0,125	–	0,037	0,022	0,945
Fachberatung	KP2	Quadratisch	-1,284	0,059	0,027	0,112	0,083	0,915
Fachberatung	KP2	Logarithmisch	0,32	0,345	–	0,014	-0,002	0,956
Fachberatung	KP4	Linear	0,162	0,187	–	0,028	0,012	0,95
Fachberatung	KP4	Quadratisch	-0,007	0,992	0,802	0,029	-0,003	0,957
Fachberatung	KP4	Logarithmisch	0,333	0,281	–	0,019	0,003	0,954
Prozessberatung	KF1	Linear	-0,137	0,146	–	0,034	0,018	0,844
Prozessberatung	KF1	Quadratisch	0,571	0,249	0,148	0,067	0,036	0,836
Prozessberatung	KF1	Logarithmisch	-0,228	0,349	–	0,014	-0,002	0,852

7.8 Fragen exemplarisch aus Fragebogen OutMatch Assessment

Wenn meine Freunde etwas tun wollen, wozu ich keine Lust habe,



neige ich dazu, trotzdem mitzumachen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ versuche ich sie von meiner Idee zu überzeugen

[< Zurück](#) (Automatische Weiterleitung aktiviert) [Weiter >](#)

Wenn die Dinge jeden Tag gleich ablaufen,



finde ich das gut, weil ich weiß, was mich erwartet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ langweilt mich das schnell

[< Zurück](#) (Automatische Weiterleitung aktiviert) [Weiter >](#)

7.9 Leerer Fragebogen LimeSurvey

Im Rahmen dieser Umfrage werden personenbezogene Daten (Name, E-Mail Adresse, Geschlecht, Alter,...) erfasst. Die E-Mail Adresse dient lediglich zur **korrekten Verarbeitung** der beiden Teile der Befragung, sowie der Übermittlung Ihres Kompetenzprofils und wird im Anschluss anonymisiert. Weitere Daten werden zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse benötigt. Bitte kontaktieren Sie mich gerne bei Fragen und Auskünften zu Ihren Rechten (Löschung, Widerruf, Korrektur, etc.). Ihre Angaben werden selbstverständlich **vertraulich** behandelt. Bei

Ich habe die Informationen zur Datenverarbeitung gelesen und bin mit der Speicherung und Verarbeitung meiner personenbezogenen Daten im Rahmen dieser Umfrage einverstanden und nehme freiwillig daran teil.

☐ Ja, ich bin einverstanden.

Weiter

Bitte geben Sie Ihre E-Mail Adresse an, die Sie für das Ausfüllen des Kompetenzprofils verwenden werden

*

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Geschlecht *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ weiblich
- ☐ männlich
- ☐ divers
- ☐ keine Angabe

Alter *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ unter 30
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ über 60

Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie in der Beratung? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ weniger als 1 Jahr
- ☐ 1 - 3 Jahre
- ☐ 4 - 7 Jahre
- ☐ 8 - 15 Jahre
- ☐ mehr als 15 Jahre

Sind sie aktuell noch in der Beratung tätig? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Wenn nein, seit wann nicht mehr?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

G02Q06 (/index.php/questionAdministration/view/surveyid/691823/gid/2555/qid/85210) == 'AO02'

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

In welcher Form führen Sie Ihre Beratungstätigkeit aus? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ als Angestellte:r in einem Beratungsunternehmen

☐ als Inhouse-Consultant

☐ Selbstständig

☐ Sonstiges

Welche Unternehmensgröße haben Ihre Kund:innen in der Regel? (mehrere Antworten möglich) *

❗ Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

☐ kleine Unternehmen (weniger als 50 Mitarbeitende)

☐ mittelständige Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende)

☐ große Unternehmen (250 - 999 Mitarbeitende)

☐ Konzerne (ab 1000 Mitarbeitende)

Kundenauftrag

1 = stimme überhaupt nicht zu, 6 = stimme voll und ganz zu

Ich werde für mein Expertenwissen in einem bestimmten Fachgebiet beauftragt. *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich werde für die Moderation und Begleitung von Veränderungsprozessen beauftragt. *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Fokus

1 = stimme überhaupt nicht zu, 6 = stimme voll und ganz zu

Meine Beratung konzentriert sich darauf, Zusammenarbeit, Kommunikation und Reflexionskompetenz des Unternehmens zu fördern. *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Meine Arbeit ist auf effiziente Lösungsfindung ausgerichtet. *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Meine Arbeit ist auf die Implementierung langfristiger und nachhaltiger Veränderungen ausgerichtet.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Meine Beratung konzentriert sich darauf, Fachwissen weiterzugeben und spezifische Probleme zu lösen.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Arbeitsweise und Methoden

1 = stimme überhaupt nicht zu, 6 = stimme voll und ganz zu

Ich erarbeite gemeinsam mit den Klient:innen Lösungen ohne konkrete Vorschläge zu machen.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich gebe meinen Klient:innen klare Handlungsempfehlungen und Lösungen vor.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich präsentiere und arbeite gerne mit fertigen Konzepten oder Best Practices.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Mein Beratungsansatz folgt keiner standardisierten Struktur, sondern ist geprägt durch individuell angepasste Interventionen und Reflexionsschleifen.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich arbeite gerne mit strukturierten Methoden (z.B. DMAIC).

*

! Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich binde Mitarbeitende in den Lösungsfindungsprozess ein, um das Problem umfassend zu verstehen und verschiedene Lösungsansätze zu finden.

*

! Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Zusammenarbeit

1= stimme überhaupt nicht zu, 6 = stimme voll und ganz zu

Ich versuche immer wieder Distanz zu den Klient:innen zu halten, um ihren Lösungsfindungsprozess nicht zu beeinflussen.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich bin in sehr engem Kontakt mit den Auftraggebern und oft vor Ort bei den Klient:innen.

*

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich versuche immer Mitarbeitende aus allen Bereichen und Ebenen, die den Veränderungsprozess betreffen, in Entscheidungen einzubeziehen.

*

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

Ich decke aktiv Konflikte auf, um so eine bessere Bindung zu den Klient:innen zu erhalten und das Teamwork zu stärken.

*

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

Ich mache gezielt Workshops mit Führungskräften aus verschiedenen Managementebenen.

*

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

Ich arbeite gerne mit Kolleg:innen und externen Partnern, die andere Perspektiven haben, zusammen, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

*

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6