

# SUPERVISION

## *Theorie – Praxis – Forschung*

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,  
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,  
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für  
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## **SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung** **Ausgabe 03/2016**

### **Braucht Life Science Beratung?**

**Empirische Untersuchung zu Bedarf und Inanspruchnahme von Beratung  
in Life Science Organisationen**

*Petra Buchinger, Wien<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Aus dem „Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit“, Donau-Universität Krems, Studiengang „Supervision und Coaching“ - Leitung Prof. Dr. med. Anton Leitner, mailto: [Leitner@Donau-Uni.ac.at](mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at), wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, „Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“, Hückeswagen, mailto: [forschung@integrativ.eag-fpi.de](mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de). Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades ‚Master of Science‘ im Universitätslehrgang Supervision und Coaching. Betreuerin: Dr. Brigitte Schigl, MSc

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>Theoretischer Teil</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Die Life Science-Branche</b> .....	<b>3</b>
2.1 Die Life Science-Branche in Österreich .....	3
2.2 Kennzeichen und Herausforderungen im Feld der Life Science-Branche .....	4
2.2.1 Komplexität durch Vielfalt (Heterogenität, Multidisziplinarität, Diversity).....	4
2.2.2 Kooperation .....	7
2.2.3 Vermarkten und Verkaufen.....	12
2.2.4 Herausforderungen moderner Arbeit in der Life Science-Branche.....	13
<b>3 Beratungsformate in Organisationen</b> .....	<b>16</b>
3.1 Supervision.....	16
3.2 Coaching .....	18
3.3 Organisationsberatung / Organisationsentwicklung .....	20
3.4 Unternehmensberatung / Consulting.....	21
3.5 Zur Frage der Begrifflichkeit: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung oder Consulting? .....	23
3.6 Beratung in der Life Science-Branche.....	25
<b>4 Integrative Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Meta-Consulting</b> .....	<b>28</b>
4.1 Struktur der Integrativen Theorie.....	28
4.2 Mehrperspektivität .....	32
4.3 Ko-respondenz .....	35
4.4 Kokreative Teams und Konflux .....	37
4.5 Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung aus Integrativer Sicht.....	41
4.6 Meta-Consulting .....	49
<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>54</b>
<b>5 Forschungsfragen und Hypothesen</b> .....	<b>54</b>
<b>6 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>57</b>
6.1 Forschungsdesign .....	57
6.2 Fragebogenentwicklung .....	57

6.3	Zielgruppe der Befragung.....	59
6.4	Durchführung der Fragebogenerhebung.....	59
6.5	Auswertung der Daten.....	60
6.6	Stärken und Begrenzungen der Studie .....	62
6.7	Stichprobe .....	62
6.7.1	Persönliche Daten .....	64
6.7.2	Angaben zum Arbeitskontext.....	66
6.7.3	Angaben zur Organisation.....	68
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der Auswertung .....</b>	<b>70</b>
7.1	Allgemeine Ergebnisse zum Thema Beratung .....	70
7.1.1	Angebot von interner oder externer Beratung .....	70
7.1.2	Budget für <u>externe</u> Beratung und Budgetentscheidung.....	71
7.1.3	Inanspruchnahme und Rahmen von Beratung durch <u>externe</u> BeraterInnen .....	72
7.1.4	Nutzen und Themen von Beratung.....	75
7.1.5	Meinung über Beratung .....	76
7.1.6	Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	77
7.2	Vergleich Forschung und Industrie.....	77
7.2.1	Beschreibung Forschung und Industrie .....	77
7.2.2	Verteilung der Personen nach Alter.....	78
7.2.3	Verteilung von Frauen und Männern .....	78
7.2.4	Fachlicher Hintergrund .....	79
7.2.5	Arbeitsplatzsituation .....	79
7.2.6	Verteilung Führungsebenen .....	79
7.2.7	Herausforderungen.....	80
7.2.8	Beratung .....	81
7.3	Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	87
7.3.1	Verteilung nach Forschung und Industrie.....	87
7.3.2	Verteilung nach Alter .....	87
7.3.3	Verteilung nach Geschlecht.....	88
7.3.4	Verteilung nach Geschlecht in Forschung und Industrie .....	89
7.3.5	Herausforderungen.....	89
7.3.6	Beratung .....	90
7.4	Vergleich Frauen und Männer .....	97
7.4.1	Verteilungen Frauen und Männer.....	97
7.4.2	Herausforderungen.....	97
7.4.3	Beratung .....	98

7.5	Ergebnisse zum Thema Kooperation und Kooperationsformen.....	104
7.5.1	Kooperationsverhalten: Vergleich von Forschung und Industrie .....	104
7.5.2	Herausforderungen und potentielle Probleme bei interner und externer Kooperation: Vergleich von Forschung und Industrie.....	104
7.5.3	Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen .....	106
7.5.4	Herausforderungen: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen .....	107
7.5.5	Beratung: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen....	108
7.6	Nutzung der offenen Fragen durch die TeilnehmerInnen.....	110
<b>8</b>	<b>Beantwortung der Hypothesen, Interpretation und Diskussion.....</b>	<b>111</b>
8.1	Zur Stichprobe .....	111
8.1.1	Persönliches .....	111
8.1.2	Arbeitskontext.....	112
8.1.3	Kennzeichen der Organisationen .....	113
8.2	Herausforderungen und potentielle Probleme in Life Science Organisationen .....	114
8.3	Beratung in Life Science Organisationen .....	116
8.3.1	Angebot von Beratung.....	116
8.3.2	Inanspruchnahme von Beratung .....	116
8.3.3	Nutzen und Themen .....	117
8.3.4	Meinung über Beratung .....	119
8.3.5	Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	119
8.4	Vergleich von Forschung und Industrie .....	120
8.4.1	Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Forschung und Industrie .....	121
8.4.2	Herausforderungen.....	121
8.4.3	Angebot von Beratung.....	122
8.4.4	Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen.....	122
8.4.5	Nutzen und Themen .....	123
8.4.6	Meinung über Beratung .....	123
8.4.7	Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	124
8.5	Vergleich von Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	124
8.5.1	Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Führungspersonen und MitarbeiterInnen.....	125
8.5.2	Herausforderungen.....	125
8.5.3	Angebot von Beratung.....	126
8.5.4	Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen.....	126



8.5.5 Nutzen und Themen .....	127
8.5.6 Empfehlung von Beratung für MitarbeiterInnen .....	127
8.5.7 Meinung über Beratung .....	128
8.5.8 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen .....	128
8.6 Vergleich von Frauen und Männern .....	129
8.6.1 Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Frauen und Männern .....	129
8.6.2 Herausforderungen .....	129
8.6.3 Angebot von Beratung .....	130
8.6.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen .....	130
8.6.5 Nutzen und Themen .....	131
8.6.6 Meinung über Beratung .....	132
8.6.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen .....	132
8.7 Kooperation und Kooperationsformen .....	133
8.7.1 Vergleich interne und externe Kooperation zwischen Forschung und Industrie...	133
8.7.2 Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen .....	135
8.7.3 Herausforderungen: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen .....	135
8.7.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen .....	136
8.7.5 Themen .....	136
<b>9 Zusammenfassung - Schlussfolgerungen .....</b>	<b>138</b>
9.1 Konzepte der Integrativen Theorie für Life Science Organisationen .....	139
9.2 Forschungsdesiderate .....	142
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>153</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>156</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>158</b>

<b>Anhang A.....</b>	<b>159</b>
<b>10 Statistik und statistische Verfahren .....</b>	<b>159</b>
10.1 Deskriptivstatistik und Inferenzstatistik.....	159
10.2 Tabellen und Diagramme .....	160
10.3 Chi-Quadrat Test nach Pearson.....	160
10.4 Häufigkeiten und Signifikanztests bei Mehrfachantworten.....	160
10.5 Darstellung und Auswertung der 4-stufigen Ratingskala (Likert-Skala) .....	161
10.6 T-Test für unabhängige Stichproben .....	162
10.7 U-Test nach Mann & Whitney (für unabhängige Stichproben).....	162
10.8 Wilcoxon-Test (für abhängige Stichproben) .....	162
10.9 Faktorenanalyse.....	163
<b>11 Stichprobenbereinigung und Kategorienbildung .....</b>	<b>166</b>
11.1 Stichprobenbereinigung .....	166
11.2 Kategorienbildung .....	167
11.2.1 Kategorienbildung Forschung und Industrie .....	167
11.2.2 Kategorienbildung Größe der Organisation.....	167
11.2.3 Kategorienbildung Führungspositionen .....	169
11.2.4 Kategorienbildung Kooperationsart .....	170
11.2.5 Kategorienbildung Alter .....	171
<b>12 Zusatzinformationen zu den Ergebnissen.....</b>	<b>171</b>
12.1 Allgemeine Ergebnisse zum Thema Beratung .....	171
12.1.1 Vergleich Inanspruchnahme Beratung Vergangenheit versus Zukunft .....	171
12.2 Vergleich Forschung und Industrie.....	172
12.2.1 Angebot von interner oder externer Beratung .....	172
12.2.2 Budget für <u>externe</u> Beratung .....	172
12.2.3 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Vergangenheit und Rahmen .....	172
12.2.4 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Zukunft und Rahmen.....	173
12.2.5 Nutzen von erlebter Beratung.....	173
12.2.6 Meinung über Beratung .....	173
12.2.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	173
12.3 Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	174
12.3.1 Angebot von interner oder externer Beratung .....	174
12.3.2 Budget für <u>externe</u> Beratung .....	174
12.3.3 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Vergangenheit und Rahmen .....	175
12.3.4 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Zukunft und Rahmen.....	175

12.3.5 Nutzen von erlebter Beratung.....	176
12.3.6 Meinung über Beratung .....	176
12.3.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	176
12.4 Vergleich Frauen und Männer.....	176
12.4.1 Angebot von interner oder externer Beratung .....	176
12.4.2 Budget für <u>externe</u> Beratung .....	177
12.4.3 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Vergangenheit und Rahmen .....	178
12.4.4 Inanspruchnahme <u>externe</u> Beratung Zukunft und Rahmen.....	178
12.4.5 Nutzen von erlebter Beratung.....	178
12.4.6 Meinung über Beratung .....	178
12.4.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen.....	179
12.5 Vergleich Kooperationsformen .....	179
12.5.1 Herausforderungen und potentielle Probleme bei interner und externer Kooperation: Vergleich von Forschung und Industrie.....	179
12.5.2 Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen .....	180
<b>Anhang B: Muster E-Mail .....</b>	<b>181</b>
<b>Anhang C: Der Online-Fragebogen.....</b>	<b>183</b>
<b>Anhang D: Antworten aus den offenen Fragen .....</b>	<b>210</b>
Kann Beratung auch Risiken und Nebenwirkungen haben? Welche? .....	210
Was möchten Sie zum Thema Beratung sonst noch sagen?.....	221
Was mir sonst noch wichtig ist .....	229

## 1 Einleitung

Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.

(Henry Ford)

Unter dem Druck schneller Entwicklungen ändern sich auch Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben schnell. Die gesellschaftliche Komplexität nimmt zu. Vor diesem Hintergrund gewinnen Supervision, Coaching und andere Beratungsformate in der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung (Ajdukovic et al., 2014).

Diese Aussage kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen. Seit mehr als 25 Jahren bin ich in unterschiedlichen Positionen mit unterschiedlichen Aufgaben in Non-Profit und Profit-Organisationen der Life Science-Branche tätig. Ich konnte hautnah miterleben, wie rasch Entwicklungen und Veränderungen gekommen und gegangen sind.

Zahlreiche Trainings und fachspezifische Weiterbildungsangebote stellten zwar sicher, dass MitarbeiterInnen am aktuellen Stand des Wissens und Könnens geblieben sind. Doch für Beratung, die über fachliche Themen hinausging gab es keine Angebote. Auch als Beraterin für Life Science Organisationen habe ich die Erfahrung gemacht, dass Beratung nur in Anspruch genommen wird, solange es sich um fachliche Themen handelt.

Mich interessiert daher schon lange, wie wichtig „der menschliche Faktor“ in der naturwissenschaftlich-technisch geprägten Life Science-Branche ist und welchen Stellenwert Beratung hat.

Diese Master-Thesis ist nun die Gelegenheit, der Frage wissenschaftlich fundiert in einer quantitativen Forschung nachzugehen.

Folgende Themen sind dabei von Interesse:

- Typische Herausforderungen der Arbeit in Life Science Organisationen
- Beratungserfahrung
- Beratungsbedarf

- Beratungsthemen
- Meinung über Beratung
- Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Ziel der Forschung ist es, eine wissenschaftlich fundierte Aussage über die typischen Herausforderungen der Arbeit in Life Science Organisationen und den Stellenwert von Beratung treffen zu können.

Zielgruppe der Befragung sind Personen, die in Medizintechnik-, Biotechnologie- und Pharmaunternehmen inklusive Vertriebsfirmen tätig sind sowie Personen aus universitären und außeruniversitären Forschungsinstituten.

Die Ergebnisse aus dieser Forschungsarbeit sollen einen etwaigen Beratungsbedarf in den Organisationen transparent machen und dadurch einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen leisten. Sie können darüber hinaus BeraterInnen, die in Life Science Organisationen tätig sein wollen, dabei helfen, die Organisationen besser zu verstehen, um spezifische und passende Beratungsangebote machen zu können.

Hinweis zur Verwendung des Begriffes „Organisation“ bzw. „Organisationen“ in dieser Arbeit:

Es ist nicht Teil dieser Arbeit, die Begrifflichkeiten „Organisation“, „Unternehmen“, „Institut“, „System“ zu definieren bzw. voneinander abzugrenzen. Bei Zitaten werden die von den zitierten AutorInnen verwendeten Begrifflichkeiten übernommen, generell wird der Begriff „Organisation“ verwendet. Der Begriff „Organisation“ setzt sich laut Literatur als Sammelbegriff für Unternehmen, Vereine, Behörden und andere Institutionen zunehmend durch, um auch öffentliche Verwaltungs- und Non-Profit-Organisationen anzusprechen, die sich nicht als „Unternehmen“ verstehen (Meyer, 2009, S. 219). Werden explizit Profit- oder Non-Profit-Organisationen angesprochen, werden die entsprechenden Bezeichnungen verwendet, wie z.B. Unternehmen, Firma, Institut.

## **Theoretischer Teil**

### **2 Die Life Science-Branche**

Der englische Begriff „life sciences“ wird im Online-Wörterbuch mit dem deutschen Wort „Biowissenschaften“ übersetzt (Pons, 2015, Internet).

Barbara Hoffbauer (2011) schreibt in einem Karriereratgeber, dass die Begriffe *Life Sciences*, *Lebenswissenschaften* und *Biowissenschaften* Wörter sind, die zwar Einzug in unsere Alltagssprache gefunden haben, dass aber nicht immer klar ist, was genau sich hinter diesen Begriffen verbirgt. Sie orientiert sich beim Abstecken des Berufsfeldes Life Sciences am EU-Forschungsrahmenprogramm. Hoffbauer zählt daher die Pharmaindustrie, die Biotechnologie, die Konsumgüterindustrie, die Medizintechnik, die Bereiche Laborgeräteherstellung und Laborservice, den Dienstleistungssektor für dieses Feld, den öffentlichen Sektor und die Non-Profit-Organisationen in diesem Feld zur Life Science-Branche (Hoffbauer, 2011). Eine engere Perspektive bieten Jörg Breitenbach und Dagmar Fischer: „Heute versteht insbesondere der Kapitalmarkt unter dem Begriff Life Science in der Regel die Sparten Biotech, Pharma, Medizintechnik, Diagnostik und Healthcare“ (Breitenbach & Fischer, 2013, S. 28).

#### **2.1 Die Life Science-Branche in Österreich**

Die Life Science-Branche nimmt in Österreich einen wichtigen Stellenwert ein. „Österreich hat sich der nachhaltigen Entwicklung seiner Life Science-Branche verschrieben“ schreibt dazu das Austria Wirtschaftsservice (AWS) und meint damit im wesentlichen Biotechnologie/Pharma, Medizintechnik und akademische Forschung und Entwicklung (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet).

Laut AWS erwirtschafteten im Jahr 2014 823 Firmen mit mehr als 50.000 MitarbeiterInnen 19,11 Milliarden Euro. Das entspricht etwa 5,8% des österreichischen Bruttoinlandsprodukts. Betont wird die Infrastruktur als eine Antriebskraft für die Life Sciences in Österreich. Es gibt mehrere Wissenschaftsparks, Gründerzentren und Initiativen für Technologietransfer (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet).

Universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen tragen maßgeblich zu Forschung und Entwicklung (F&E) bei. Etwa 20.000 Menschen sind in der akademischen Life Science-Forschung beschäftigt. Alle teilen das Ziel, Mechanismen und Prinzipien, die komplexen biologischen Prozessen zugrunde liegen, zu klären. Viele erfolgreiche Life-Science Spin-off-Unternehmen konnten aus den Universitäten ausgegründet werden (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet).

## **2.2 Kennzeichen und Herausforderungen im Feld der Life Science-Branche**

### **2.2.1 Komplexität durch Vielfalt (Heterogenität, Multidisziplinarität, Diversity)**

Die Life Science-Branche ist in Österreich sehr breit gefächert und zeichnet sich durch einen hohen Grad an Vernetzung und Kooperation aus (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet).

AWS und FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft) betreiben gemeinsam das „Austrian Life Sciences Directory“. Es ist dies eine Sammlung von Profit- und Non-Profit-Organisationen, die im Bereich Life Sciences in Österreich tätig sind (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet). Profit-Organisationen bezeichnen Wirtschaftsakteure, die in der Regel eine rein profitorientierte Tätigkeit verfolgen. Das Grundprinzip ist die Maximierung der Rendite. Non-Profit-Organisationen sind ebenfalls wirtschaftlich tätig, sie sind jedoch nicht profitmaximierend ausgerichtet, sondern immer einem primär gemeinschaftlichen Zweck verpflichtet. Non-Profit-Organisationen dürfen durchaus auch Gewinn erzielen, welcher aber nicht an die Eigner ausgeschüttet werden darf, sondern zwingend für das Organisationsziel eingesetzt werden muss (Herzka, 2013).

Zu den Profit-Organisationen der österreichischen Life Science-Branche können die Medizintechnikunternehmen, Biotechnologie-/Pharmaunternehmen, Vertriebsfirmen und Zulieferfirmen gezählt werden. Universitäre oder außeruniversitäre Forschungsinstitute, Fachhochschulen oder auch Life Science spezifische Behörden können als Non-Profit-Organisationen betrachtet werden.

Profit-Organisationen können entweder die gesamte Wertschöpfungskette selbst produzieren, wie es derzeit in der Pharmaindustrie noch üblich ist, oder Bereiche der

Wertschöpfungskette an andere Unternehmen auslagern (Outsourcing) (Hoffbauer, 2011, S. 18). Wertschöpfungskette bedeutet in diesem Fall: Der gesamte Prozess von der Forschung und Entwicklung bis zum Verkauf eines Produkts. Das Auslagern einzelner Teilbereiche führt zum Entstehen und zur Zusammenarbeit mit Organisationen, die Teile des Wertschöpfungsprozesses übernehmen. Beispiele dafür sind contract sales organizations, contract research organizations und contract manufacturing organizations (vgl. Hoffbauer, 2011; Breitenbach & Fischer, 2013). Auch staatliche Einrichtungen und Forschungsinstitute können Auftragsforschung für die Industrie machen (Freedman, 2010). Es kann zu Zusammenschlüssen, Merger und Fusionen kommen, insbesondere bei Pharma- und Biotechnologie-Unternehmen (Breitenbach & Fischer, 2013, S. 332).

Profit-Organisationen setzen sich wiederum aus Teilen oder der gesamten Bandbreite an Abteilungen entlang der Wertschöpfungskette mit ihren jeweiligen spezifischen Aufgaben und Logiken zusammen: Von der Marktforschung, über die Forschung und Entwicklung der Produkte in unterschiedlichen Komplexitäten je nach Produkt, bis hin zu Zulassung der Produkte, Produktion, Marketing und Vertrieb, Logistik und allen administrativen Abteilungen, die eine derartige Organisation braucht (Hoffbauer, 2011).

In den Abteilungen der Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen arbeiten wiederum Menschen aus verschiedenen Disziplinen, wie sie für den Life Science Bereich typisch sind: AbsolventInnen diverser biowissenschaftlicher Studiengänge, Human- oder TiermedizinerInnen, PharmakologInnen, ChemikerInnen, AgrarwissenschaftlerInnen, PhysikerInnen, IngenieurInnen verschiedener Fachrichtungen, Elektro- und WerkstofftechnikerInnen, Lebensmittel- und BiotechnologInnen, um nur eine kleine Auswahl an typischen Berufen zu nennen. Neben diesen spezifischen finden sich auch Einsatzgebiete für nahezu alle anderen Fachrichtungen, die nicht branchenspezifisch sind (Hoffbauer, 2011, S. 3 ff.). Hoffbauer betont die zunehmende Bedeutung interdisziplinären Arbeitens.

Die Arbeit ist komplex, aufwändig, streng reguliert, reglementiert und stellt eine große Anforderung an Menschen, Prozesse und Material dar. Ein Beispiel dafür ist die Arbeit unter GMP-Bedingungen (Good Manufacturing Practice) in der Arzneimittelproduktion. Es wird nach strengen Regeln gearbeitet, jeder Schritt wird



dokumentiert und validiert, Geräte müssen zertifiziert sein und das Produkt am Ende muss einwandfreie Qualität haben (Jung, 2013, S. 159 ff.). Die diversen Regularien und Vorgaben, z.B. CE-Zertifizierungen, Konformitätserklärungen etc. sind auch im Medizintechniksektor sehr komplex und für junge Firmen oft eine große Herausforderung (Hoffbauer, 2011, S. 81 f.). Auch in den nicht industriellen Forschungslabors wird exakt gearbeitet. WissenschaftlerInnen müssen außerdem in der Lage sein, ihre wissenschaftlichen Kooperationen zu steuern, interdisziplinär zu forschen und Drittmittel einzuwerben (Hoffbauer, 2011, S. 105).

Die Anzahl der MitarbeiterInnen der österreichischen Life Science Organisationen umfasst einen Bereich von weniger als 10 Personen bis zu 4.000 Personen. Klein- und mittelständische Unternehmen mit bis zu 250 MitarbeiterInnen dominieren allerdings (Austria Wirtschaftsservice, 2015, Internet). In kleinen Unternehmen und Start-ups sind die MitarbeiterInnen ForscherInnen, VertrieblerInnen, GeschäftsführerInnen und Personalverantwortliche in einem. In großen Unternehmen findet mehr Spezialisierung und Aufteilung der Verantwortlichkeiten statt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die österreichische Life Science-Branche aus einer Vielfalt von Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen in unterschiedlichen Größen zusammensetzt. Besonderes Kennzeichen ist der hohe Grad an Vernetzung und Kooperation.

Hilarion G. Petzold meint, dass sehr viel an Kreativität und Innovation verhindert wird, wenn Synergieeffekte durch mangelnde Vernetzung und fehlende transdisziplinäre Diskurse nicht zustande kommen (Petzold, 2007, S. 202). Transdisziplinarität erscheint als wichtiges Thema in Zusammenhang mit der Life Science-Branche, da sie über die Interdisziplinarität hinausgeht und dadurch neue Räume erschließen kann (vgl. Kapitel 4.6; vgl. Hoffbauer, 2011). Um die angesprochenen Synergieeffekte optimal nutzen zu können, ist es wichtig, Kooperation erfolgreich zu gestalten.

## 2.2.2 Kooperation

„Kooperation“ leitet sich vom lateinischen Wort „cooperatio“ ab und bedeutet „Mitwirkung“ (Pons, 2015, Internet). In der englischen Literatur wird hauptsächlich das Wort „collaboration“ verwendet, es bedeutet „Zusammenarbeit“. Kooperationsbereitschaft zählt zu den Sozialkompetenzen (Schreyögg, A. 2012, S. 40) und wird heute vielfach als Teamfähigkeit bezeichnet (Schreyögg & Koch, 2010, S. 24).

### 2.2.2.1 Kooperation in und zwischen Organisationen

Kooperation innerhalb einer Organisation bedeutet, dass Arbeitsgruppen oder -teams gemeinsam eine Arbeitsaufgabe bearbeiten. Kooperation bzw. Zusammenarbeit ist eines der Kernmerkmale von Arbeitsgruppen oder -teams. Gelingende Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sind sehr wichtig (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 397). Auch im Bereich der Führung ist Kooperation ein Thema. Kooperative Führung ist ein Führungskonzept, das starkes Einbinden der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse mit starker MitarbeiterInnenorientierung und individueller Wertschätzung verknüpft. Es berücksichtigt die Tatsache, dass die Bewältigung komplexer Aufgaben im Team durch kooperatives Miteinander besser zu bewerkstelligen ist (Steyrer, 2009, S. 81 f.).

Zwischen unabhängigen Organisationen werden Kooperationen immer wichtiger (Payer, 2014) und aus ganz unterschiedlichen Gründen gebildet. Kooperation kann ein Instrument der strategischen Unternehmensführung sein (vgl. Schuh, Friedli & Kurr, 2005, S. 9 f.; Schreyögg & Koch, 2010, S. 112 ff.). Kooperation kann auch eine Möglichkeit sein, den zunehmend vernetzten Problemen und Lösungswegen zu begegnen, indem es als Chance zu Wachstum oder Innovation, als Mittel zur Nutzung von Synergien oder als Möglichkeit der Absicherung gegen Turbulenzen von Außen gesehen wird (Grossmann, Lobnig & Scala, 2007, S. 7 f.).

Damit Kooperation in Arbeitsgruppen, Teams oder zwischen Organisationen gelingen kann, braucht es Kommunikation, Abstimmungsprozesse und dichte Interaktion (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 397; Grossmann et al., 2007, S. 131 f.; Schuh et al., 2005, S. 151). Gelingt Vernetzung nicht, kann viel an Kreativität und Innovation verhindert werden (Petzold, 2007, S. 202). Vor diesem

Hintergrund wird im nächsten Kapitel das Thema Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit im Life Science Umfeld betrachtet.

#### 2.2.2.2 Besondere Anforderungen an Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit

„*Wanted*: „...Scientists who communicate well, work well with a team, and can manage people.... You can never do enough training around your overall communication skills“ (Sapienza, 2004, S. 88).

Das Bild des vergeistigten und wenig kommunikativen Genies gehört zwar endgültig der Vergangenheit an (Hoffbauer, 2011, S. 106), trotzdem meint Hoffbauer, dass technisch und naturwissenschaftlich ausgebildete Menschen der Beziehungspflege weniger Aufmerksamkeit widmen als Angehörige von anderen Berufsgruppen. Den Grund sieht sie darin, dass diese Personen dazu erzogen wurden, sich auf Sachfragen zu konzentrieren (Hoffbauer, 2011, S. 211).

Bettina Daser und Anke Kerschgens (2011) bestätigen, dass die Arbeit im Team ein hohes Maß an Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit zwischen den MitarbeiterInnen erfordert. Jene Menschen, die dadurch überfordert sind vermeiden oft Abstimmungsprozesse. Das kann ungewollt zu einer weiteren Abnahme des kommunikativen Austauschs führen, weil sich andere Menschen übergangen fühlen und dann beginnen, aktiv Informationen zurückzuhalten. In der modernen Arbeitswelt, die oft auch bedeutet, nicht einer festen Beschäftigungsgruppe anzugehören, wird es auch immer wichtiger, sich selbsttätig sozial zu vernetzen. Das gelingt laut Daser und Kerschgens nur jenen Menschen, die zum aktiven Aufbau und zur Pflege beruflich nützlicher Kontakte und Beziehungen fähig sind. Zur Regulierung der Arbeitslast mit Hilfe von kollegialer Unterstützung und zur aktiven Pflege von beruflichen Beziehungen braucht es also ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit. Beide Fähigkeiten gelten auch als Voraussetzung für eine gelungene Selbstfürsorge (Daser & Kerschgens, 2011, S. 59).

Aus dem Gesagten kann abgeleitet werden, dass Menschen aus der Life Science-Branche auf Kommunikation und Beziehung besonders viel Wert legen sollten. Das Ko-respondenzmodell von Petzold kann hier sehr hilfreich sein, da es Kommunikation und Beziehung gewissermaßen vereint (vgl. Kapitel 4.3). Petzold (2003a) sagt, dass das „Ziel von Ko-respondenz die Konstituierung von

Konsens/Dissens ist, der in Konzepten Niederschlag finden kann, die von der Konsensgemeinschaft getragen werden und für diese zur Grundlage für Kooperation werden“ (S. 117). Ein Scheitern von Ko-respondenz hingegen kann zu Entfremdung, Frontenbildung, Krieg (Petzold, 2003a, S. 117), Störung und Krankheit (Leitner, 2010, S. 79) führen. Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit können als wesentliche Erfolgsfaktoren für Kooperation in und zwischen Organisationen angesehen werden und sind darüber hinaus essentiell für die Gesundheit.

### 2.2.2.3 Erfolgsfaktoren für Kooperation zwischen Organisationen

Damit Kooperationen zwischen Organisationen erfolgreich verlaufen können, müssen sie bewusst gebildet, organisiert und gesteuert werden. Das stellt eine sehr anspruchsvolle Aufgabe dar (Grossmann et al., 2007, S. 9). Kooperation erfolgreich umgesetzt erfordert viel Aufmerksamkeit, Ausdauer, Fingerspitzengefühl und profunde Menschenkenntnis und ist kein gemütlicher Spaziergang (Payer, 2014, S. 9). Viele Kooperationen zwischen Organisationen werden mit großem Schwung gestartet und zeigen niemals Wirkung bestätigen auch Ralph Grossmann, Hubert Lobnig und Klaus Scala (2007). Es gibt aber eine Reihe von Faktoren, deren Berücksichtigung zum Erfolg von Kooperationen zwischen Organisationen beitragen kann.

- Akzeptanz von Unsicherheit, Bereitschaft zur Entwicklung

Zu Beginn einer Kooperation sind oft unvollständige und unklare Zieldefinitionen feststellbar. Der initialen Phase muss sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Fähigkeit, sich über alle initialen Erwartungen hinweg zu entwickeln, ist ein Kennzeichen von erfolgreichen Kooperationen (Schuh et al., 2005, S. 40). Kooperationen sind in hohem Maße Vereinbarungen unter Unsicherheit und ob eine Kooperation gelingt oder nicht, kann sich erst im konkreten Zusammenarbeiten zeigen (Payer, 2014, S. 7). Grossmann et al. raten, dass ein sich Einlassen auf eine „funktionale Unklarheit“ (Huxham & Vangen, 2005, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 121) erfolgversprechender und entlastender sein kann, als das Bemühen, vorab eine konkrete Zielsetzung erreichen zu wollen (Grossmann et al., 2007, S. 119 f.).

- Vertrauen als Basis für Kooperationen

Vertrauen wird als wichtigste Zutat für erfolgreiche Kooperationen genannt (vgl. Payer, 2014, S. 7; Schuh et al., 2005, S. 151). Vertrauen kann aber erst in der Zusammenarbeit entstehen. Daher sollten sämtliche Möglichkeiten, Kommunikation mit den PartnerInnen zu forcieren, genutzt werden, um Verständnis und damit Vertrauen zu fördern (Schuh et al., 2005, S. 151). „Ohne Vertrauen keine längerfristige Kooperation“ (Grossmann et al., 2007, S. 135).

- Antizipation von Konfliktpotentialen und Konfliktmanagement

Gedankenarbeit über potentielle Konfliktfelder und deren Vermeidung wird als eine der Kernaufgaben im Kooperationsmanagement betrachtet, denn Konflikte können eine Kooperation zum Scheitern bringen (Schuh et al., 2005, S. 150-151). Konflikte an sich werden nicht unbedingt als negativ betrachtet und gelegentliche Konflikte werden sogar als Zeichen guter Zusammenarbeit gewertet. Entscheidend im Kooperationsmanagement ist aber, dass Konflikte nicht unausgesprochen bleiben und Konfliktlösungen angestrebt werden (vgl. Schuh et al., 2005, S. 150 f.; Payer, 2014, S. 9).

- Die Kooperation als eigenes System verstehen

Eine Kooperation zwischen Organisationen ist als soziales System zu sehen, als ein System zwischen Systemen, das sich durch Zielsetzungen, Regeln und Strukturen von den beteiligten Systemen unterscheidet (vgl. Grossmann et al., 2007, S. 112 ff.; Payer, 2014, S. 9). Das alles hat Konsequenzen für die Gestaltung und Steuerung einer Kooperation. Die für Organisationen typische Steuerung ist in Kooperationen nicht mehr brauchbar (Payer, 2014, S. 9).

- Professionalisierung im Kooperationsmanagement

Günther Schuh, Thomas Friedli und Michael A. Kurr betonen, dass Kooperation wirkungsvolles Management braucht, um erfolgreich zu sein. Viele Aspekte gibt es dabei zu berücksichtigen. Es gibt zwar massive Bestrebungen Kooperationen zu standardisieren, aber jede Art von Standardisierung hat dort ihre Grenzen, wo die Interaktion mit den potentiellen PartnerInnen beginnt. Sobald Kommunikation beginnt, wird Kooperation immer wieder neu und überraschend (Schuh et al. 2005, S. 149 f.).

- Beziehungen und Menschen, übergreifende Teamarbeit betreiben

Denn, so Schuh et al., „ist doch die Grenze der Standardisierbarkeit im Menschen selber zu sehen“ (Schuh et al. 2005, S. 81). Viele der Besonderheiten von Kooperationen sind auf die Menschen zurückzuführen und zusammen mit der speziellen Dynamik von Kooperationen ist das eine große Herausforderung an das Management. Schuh et al. betonen die Wichtigkeit, die von der Kooperation Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um so weitgehend zu vermeiden, dass gestörte Beziehungen zwischen KooperationsträgerInnen entstehen können. Denn diese bringen eine Kooperation fast unweigerlich zum Scheitern. (Schuh et al. 2005, S. 81 f.). Grossmann et al. konstatieren ebenso, dass es in Kooperationen wichtig ist, bereits sehr früh Teams einzusetzen und in Teamarbeit zu investieren. Im Team kann der einzelne Mensch jenes Maß an Interaktion bekommen, das er in einer Kooperation braucht. Diese verdichtete Interaktion ist wichtig, um Sinn zu erfahren und einen Bezug zum gesamten Unterfangen herzustellen (Grossmann et al., 2007, S. 131 f.).

Kooperationen zwischen Organisationen sind nicht trivial, sondern sehr komplex. Planung, Umsetzung und Controlling der Kooperation braucht viel Aufmerksamkeit und es gibt viele Stellen, an denen etwas schief gehen kann. Eine Kooperation kann dadurch zum Erliegen kommen und im schlimmsten Fall scheitern.

Als *einen* wesentlichen Erfolgsfaktor nennen Grossmann et al. daher die zielgerichtete Nutzung von Beratung für die Etablierung und Begleitung von Kooperationsprozessen (Grossmann et al., 2007, S. 140). Ko-respondenzmodell, Konflux-Modell und die Idee der ko-kreativen Teams können für die Beratung von Kooperationen im Life Science Bereich besonders gut geeignet sein, da sie auf einem theoretischen Modell beruhen, das „einem pluralen Denken verpflichtet ist“, um „Komplexität zu reduzieren und Heterogenität handhabbar zu machen“ (vgl. Petzold, 2007, S. 212; Kapitel 4).

### 2.2.3 Vermarkten und Verkaufen

Dass die Profit-Organisationen der Life Science-Branche ihre Produkte und Dienstleistungen verkaufen ist selbstverständlich und die Vertriebseinheiten der Unternehmen sind hoch professionell aufgestellt. Kommunikative Fähigkeiten, die Denk- und Sichtweise von KundInnen verstehen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und spezifische Fachkompetenzen sind für das Verkaufen von Produkten oder Anlagen unerlässlich (Hoffbauer, 2011). Hoffbauer betont, dass das wichtigste Instrument im Vertrieb die Persönlichkeit ist, sowie die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen. Beziehungen aufbauen und diese pflegen ist für Menschen im Vertrieb essentiell (Hoffbauer, 2011).

Auch für die Non-Profit-Organisationen der Life Science-Branche wird das Thema Vermarkten und Verkaufen immer wichtiger. Denn auch WissenschaftlerInnen müssen ihre Forschungsergebnisse nicht nur präsentieren, sondern mehr und mehr auch vermarkten. Hans-Olaf Henkel (2003) betont, dass die Bedeutung von Wissenschaft für das wirtschaftliche Handeln in den letzten Jahren massiv zugenommen hat. Die Säulen des Innovationssystems sind Wissenschaft und Wirtschaft und mehr denn je ist das erfolgreiche Zusammenwirken wichtig. Bis jetzt verhalten sich laut Henkel allerdings Forschung und Industrie noch viel zu sehr wie zwei eigenständige soziale Systeme, die zwar einiges miteinander teilen, aber auch unterschiedliche Sprachen und unterschiedliche Ziele haben. Diese wirken als Kommunikationsbremsen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Henkel meint, dass diese Unterschiede überwunden werden müssen, damit das Zusammenwirken zwischen den ExpertInnen der Wirtschaft und der Wissenschaft erfolgreich sein kann. Neue Märkte entstehen dort, wo Erkenntnisse der Wissenschaft praktisch nutzbar gemacht werden. Es ist wichtig, sich darüber verständigen zu können, wo neues Wissen in Zukunft wirtschaftlichen Nutzen stiften kann (Henkel, 2003, S. 1 ff.). Dazu ist es erforderlich, dass Wissenschaftler die Fähigkeit haben, ihre Forschungsergebnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen und mit diesen Ergebnissen marktreife Produkte zu entwickeln (Brand, 2003, S. 15).

Petzold bestätigt, dass es *zwischen* Disziplinen, *jenseits* von ihnen, *über* sie hinausgehend und *quer* durch sie hindurchgehend Räume gibt, die noch nicht erschlossen sind. Bereiche haben sich jeweils sehr profiliert, ohne dass es zu

nennenswerten Austauschprozessen oder gar zu Konnektierungen gekommen wäre. Hier gibt es noch viel ungenutztes Potential und eine Chance, Profit- und Non-Profit-Kultur übersteigende Trans-Qualitäten zu finden, die zur Lösung für die komplexen Herausforderungen des gesellschaftlichen Strukturwandels beitragen können (Petzold, 2007, S. 196 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Verkaufen und Vermarkten von Produkten für die Profit-Organisationen der Life Science-Branche selbstverständlich ist. Doch auch wissenschaftlich orientierte Non-Profit-Organisationen müssen immer mehr unternehmerisch denken und sich vermarkten. Man kann davon ausgehen, dass diese Entwicklung anhalten bzw. sich verstärken wird. Das Aufbauen der nötigen Kompetenzen und die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu gestalten wird dabei eine wichtige Rolle spielen.

#### 2.2.4 Herausforderungen moderner Arbeit in der Life Science-Branche

In zwei Studien der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGsv) wurde eine Beschreibung der psychosozialen Situation von ArbeitnehmerInnen in Profit- und Non-Profit-Organisationen in Deutschland erhoben. Das Anliegen war, Belastungen festzustellen, die aufgrund des Strukturwandels der Arbeitswelt entstanden sind (vgl. Haubl & Voß, 2011; Haubl, Voß, Alsdorf & Handrich, 2013). In diesem Kapitel werden daraus ausgewählte Beispiele vorgestellt, die auch auf Life Science Organisationen zutreffen können.

##### 2.2.4.1 Permanente Veränderung

Ullrich Beumer fasst 2013 zusammen, dass Digitalisierung, Internationalisierung, Hybridisierung der Organisationsgrenzen und eine Individualisierung der Arbeit hohe Anforderungen an Flexibilität und Stabilisierung von Menschen und Organisationen stellen. Veränderungsdruck auf hohem Niveau wird erlebt. Diese Veränderung kann zu einer als stärker erlebten Belastung der MitarbeiterInnen führen, die als Leidensdruck passiv ausgehalten wird. Andererseits arrangieren sich insbesondere jüngere MitarbeiterInnen mit den Veränderungen im positiven Sinne. Sie grenzen sich stärker von der Organisation ab und machen die eigene Person zum Ausgangspunkt neuer Orientierungen und Lösungen (Beumer, 2013, 19 ff.).



Breitenbach und Fischer (2013) bestätigen, dass die Pharmabranche im Umbruch ist und weltweit mit Risiken und neuen Herausforderungen zu kämpfen hat. Welche neuen Strukturen braucht es in Zukunft? Werden Zusammenschlüsse, Merger, Fusionen zum Erfolg führen? Themen wie Umstrukturierung, Lizenzierung, Outsourcing, Fokussierung des Portfolios, Kernkompetenzen, den Wert der Therapien messbar machen, kreative Menschen und Know-how als Erfolgsstrategie - das sind Stichwörter im Zusammenhang mit der weiteren Reise der Branche. Eine große Herausforderung, die es in Zukunft zu bewältigen gilt (Breitenbach & Fischer, 2013).

Permanente Veränderung kann bei Menschen einen hohen Leidensdruck erzeugen und dazu führen, dass sie sich von den Organisationen abgrenzen. Permanenter Wandel ist aber andererseits auch ein Garant für Innovation und Entwicklung in einem Unternehmen (Petzold, 2007, S. 186). Die Themen „Veränderung in Organisationen“ und „Change Management“ haben also mehrere Facetten und es gilt, einen Umgang damit zu finden.

#### 2.2.4.2 Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit

Günter G. Voß (2011) beschreibt, wie die Veränderung der gesamten Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte zur Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit geführt hat. Entgrenzung meint dabei Veränderungen in der betrieblichen Organisation der Arbeit wie Flexibilisierung der Arbeitszeiten, der Übergang zu dynamischen Projekt- und Teamorganisationen, die Deregulation der Beschäftigungsformen. Entgrenzung meint auch, dass es in vielen Berufsfeldern immer mehr zu einem Abbau der Grenzen zwischen Berufs- und Privatsphäre kommt. Durch diese Entgrenzung ergeben sich für die Menschen mehr Handlungsvielfalt und mehr Möglichkeiten, die Arbeit zu gestalten, was von Betrieben und Menschen meist begrüßt wird. Die Kehrseite dabei ist allerdings der Zwang, die Arbeit viel mehr als bisher selbstverantwortlich zu organisieren. Das bringt mehr Entscheidungsdruck und damit potentiell mehr Überforderung mit sich. Voß führt weiter aus, dass die Menschen mehr als bisher ihre gesamten subjektiven Potenziale in die Arbeit einbringen müssen und Organisationen versuchen, die gesamte „Subjektivität“ für ihre Zwecke zu nutzen. Er leitet daraus die These ab, dass ein nicht mehr begrenzter Zugriff auf die gesamte Person der Arbeitenden zu beobachten ist. Diese widersprüchliche

Verbindung neuer Freiheiten mit massiv steigendem Handlungsdruck kann zu überlasteten Beschäftigten und psychischen Gefährdungen führen (Voß, 2011, S. 51 ff.).

#### 2.2.4.3 Führung als Stressfaktor

Herausforderungen, die ein dauerhaft im Wandel befindlicher Arbeitsplatz mit sich bringt, können von den Menschen in den Organisationen auf Dauer nur mehr schwer bewältigt werden, so Benjamin Kahlert (2013). Besonders die Führungspersonen stehen unter Druck. Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich durch die laufende Veränderung in den Organisationen stark verändert. Die fehlende Führungskräfteentwicklung in den Organisationen hat dazu geführt, dass Führungspersonen meist wenig kompetent in der Führungsarbeit sind. Viel mehr als früher seien nun erweiterte soziale Kompetenzen nötig, da die Belastungsgrenze in den Organisationen erreicht sei. Kahlert ergänzt, dass die mangelnde Führungskompetenz auch strukturelle Ursachen haben kann. Führungsarbeit findet häufig zu wenig Anerkennung, weil nur auf ökonomische Ergebnisse fokussiert und der respektvolle, kommunikative Umgang mit MitarbeiterInnen nicht honoriert wird (Kahlert, 2013). Beumer (2011) ergänzt, dass vermutlich die Anforderungen an die Führungskräfte angesichts der dramatischen Veränderungen zu hoch sind. Neben den wachsenden Anforderungen sind sie ambivalenten, positiven und negativen, Projektionen seitens der MitarbeiterInnen ausgesetzt. Das kann dazu führen, dass Führungskräfte diesen Anforderungen ausweichen, indem sie diese an die MitarbeiterInnen delegieren oder sich zurückziehen und abtauchen, d.h. sich der Beziehung zu den MitarbeiterInnen entziehen. Beumer meint, dass Führungspersonen einen strukturell gesicherten Raum brauchen, um die eigene Überlastung zu bearbeiten und manche der überfordernden Veränderungen bearbeitbar zu machen (Beumer, 2011).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es in der modernen Arbeitswelt zahlreiche Herausforderungen für Organisationen, Führungspersonen und MitarbeiterInnen gibt, die es zu bewältigen gilt. Beratung in unterschiedlichen Formaten auf jeder Ebene kann hilfreich sein.

### 3 Beratungsformate in Organisationen

Im diesem Kapitel werden Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung beschrieben. Ziel ist es, die einzelnen Begrifflichkeiten darzustellen, sowie eine Entscheidung darüber, welcher Begriff für den Fragebogen verwendet werden soll, zu fällen.

#### 3.1 Supervision

Was unter Supervision zu verstehen ist, ist eine breite und kontrovers geführte Debatte (Schreyögg, 2004). Auf europäischer Ebene gibt es Bemühungen, Transparenz bezüglich der aktuell geführten Diskurse zu diesem Thema herzustellen, ohne die verschiedenen europäischen Definitionen und Konzepte harmonisieren zu wollen (Ajdukovic et al., 2014).

Der Begriff „Supervision“ bedeutet sinngemäß „von oben auf das Geschehen schauen“ bzw. „Überblick, Übersicht“ (Pühl, 2009, S. 16). Historisch hat sich die Supervision aus den Feldern der Psychotherapie und Sozialarbeit entwickelt und die Wurzeln reichen bis ans Ende des 19. Jahrhunderts (Schreyögg, 2004).

Bis heute hat sich laut Astrid Schreyögg Supervision zu einer generellen Beratungsform *aller* Arbeitsfelder entwickelt und wird von der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) als *die* professionelle Beratungsmethode für *alle* beruflichen Herausforderungen bezeichnet (vgl. Schreyögg, 2004; ÖVS, 2015, Internet).

Supervision kann als „personenbezogene berufliche Beratung für Professionals“ (Rappe-Giesecke zit. nach Buer, 2009, S. 50) verstanden oder als Oberbegriff für „Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge“ (Belardi zit. nach Buer, 2009, S. 50) betrachtet werden. Harald Pühl fasst Supervision wie folgt zusammen: „Supervision verbindet Reflexionskompetenz und Organisations- bzw. Managementkompetenzen in einmaliger Weise und definiert sich u.a. dadurch als eigenständiges neues Beratungskonzept“ (Pühl, 2009, S. 17).

Das allgemeine Ziel von Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden, Arbeitsergebnisse, Arbeitsbeziehungen zu KollegInnen und KundInnen und auch organisatorische Zusammenhänge zu verbessern (Belardi zit. nach Buer, 2009, S. 50). Supervision soll dabei helfen, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten (ÖVS, 2015, Internet). „Im Fokus steht die Arbeitsaufgabe des Einzelnen, des Teams und der Gesamtorganisation, die es zu verbessern und abzustimmen gilt“ (Pühl, 2009. S. 17).

Typische Einsatzmöglichkeiten von Supervision sind:

- Bearbeitung von unbewussten oder bewussten und für die Ausübung der Aufgabe hinderlichen personalen Deutungs- und Handlungsmustern,
- Gestaltung von gelingender Kommunikation (Schreyögg, 2004),
- Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen,
- Unterstützung in herausfordernden oder belastenden Arbeitssituationen und Konflikten,
- Hilfe bei Klärung und Gestaltung von Aufgaben, Aufträgen, Funktionen und Rollen,
- Begleitung bei Veränderungsprozessen und deren Bewältigung,
- Erarbeiten von innovativen Lösungen bei neuen Herausforderungen,
- Mobbing- und Burnout-Prophylaxe (ÖVS, 2015, Internet).

Supervision richtet sich an Einzelpersonen, an Gruppen oder Teams (Rappe-Giesecke zit. nach Buer, 2009, S. 50) und an Organisationen als Gesamtes (vgl. ÖVS, 2015, Internet; Pühl, 2009. S. 17). Geleitet werden die Supervisionsprozesse von darin ausgebildeten ExpertInnen (Pühl, 2009. S. 17).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es derzeit keine eindeutige Definition von Supervision gibt. Supervision hat zwar ihre Tradition in der Sozialarbeit und der Psychotherapie, sie hat sich aber mittlerweile als Beratungsform für alle Berufsfelder etabliert.

### 3.2 Coaching

Im Sport ist der Begriff „Coaching“ schon seit mindestens zwei Jahrzehnten geläufig. Es sieht hier seine basale Aufgabe darin, SportlerInnen auf Leistungssituationen vorzubereiten. Es wird ein geschützter Ort geschaffen, an dem der Mensch all seine Gefühle, Fragen und Sorgen ausbreiten kann (Schreyögg, 2010).

Coaching kann als eine professionelle Form von Managementberatung mit folgenden zwei Aufgaben verstanden werden:

- Coaching als eine innovative Maßnahme der Personalentwicklung: Führungskräfte verhandeln relevante Fragestellungen mit einem/einer Coach zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit in ihrer Rolle.
- Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf: Coaching dient hier der Bewältigung von Krisen oder Konflikten und zur persönlichen Weiterentwicklung der einzelnen Führungskraft oder von Kollektiven (Schreyögg, 2010, S. 19-21).

Laut Österreichischem Dachverband für Coaching (ACC) ist Coaching ein Beratungs- und Begleitprozess im beruflichen Kontext, der interaktiv und personenzentriert ist und als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden kann (ACC, 2015, Internet). Coaching zielt vorrangig auf ManagerInnen ab (Ajdukovic et al., 2014, S. 13). Coaching kann als eine Form von Supervision betrachtet werden, die sich an Führungspersonen richtet (vgl. ÖVS, 2015, Internet; Weigand zit. nach Pühl, 2009, S. 22). Das Life-Coaching Konzept von Ferdinand Buer und Christoph Schmidt-Lellek richtet sich ebenfalls an Fach- und Führungskräfte, allerdings wollen sie die Menschen nicht nur auf ihre Rollen in der Arbeit reduzieren, sondern den ganzen Menschen in dessen gesamtem Lebenszusammenhang betrachten (Buer & Schmidt-Lellek, 2008, S. 32-33).

Coaching arbeitet mit spezifischer Zielformulierung, Methodik und Vorgangsweise, ist zeitlich begrenzt, ergebnis- und lösungsorientiert (vgl. ÖVS, 2015, Internet; ACC, 2015, Internet). Christopher Rauen und Schreyögg weisen auf die Wichtigkeit eines ausgearbeiteten Coaching-Konzepts hin, welches ein Handlungsmodell darstellt, das ein/e Coach beschreiben und begründen kann (vgl. Coaching Report, 2015, Internet; Schreyögg, 2012; Kapitel 4.1).

Typische Einsatzmöglichkeiten von Coaching sind:

- Beratung in Führungs- und Managementaufgaben,
- Impulse zur Gestaltung der Führungsrolle,
- Entwicklung der persönlichen Performance (z.B. bei Präsentationen),
- Unterstützung bei Veränderungsprozessen und in Krisensituationen,
- Hilfestellung bei der persönlichen Karriereplanung,
- Persönlichkeits- und Potentialentwicklung (Transformationsprozess)
- Stressmanagement, Burn-Out-Prophylaxe, Work-Life-Balance,
- Konflikte und Beziehungsthemen,
- Selbstreflexion, Abgleich Selbst-Fremdbild,
- Entlastung und Psychohygiene (vgl. ÖVS, 2015, Internet; Coaching Report, 2015, Internet; Pühl, 2009, S. 22-23; Ajdukovic et al., 2014, S. 13).

Coaching richtet sich an Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen (vgl. ACC, 2015, Internet; Ajdukovic et al., 2014, S. 13). Pühl meint, dass Einzelsettings überwiegen, auch wenn vereinzelt Gruppen-Coaching oder Leitungsteamberatungen angeboten werden (Pühl, 2009, S. 22-23).

Laut Rauen sind Coachs qualifizierte Personen mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen der KlientInnen. (Coaching Report, 2015, Internet). Für Buer & Schmidt-Lellek ist es wichtig, dass Coachs, die als professionelle BegleiterInnen alle Aspekte und Dimensionen des Lebens ansprechen können, selbst eine solche Auseinandersetzung mit der eigenen Existenz hinter sich haben und wissen, dass dieser Prozess nie aufhört (Buer & Schmidt-Lellek, 2008, S. 23).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es eine eindeutige Definition von Coaching derzeit ebenso wenig gibt wie die von Supervision. Vereinfacht ausgedrückt könnte man sagen, dass der Begriff Coaching als Beratungsform im beruflichen Kontext eher für Führungspersonen verwendet wird.

### 3.3 Organisationsberatung / Organisationsentwicklung

Bei der Verwendung der Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung und Organisationsberatung kommt es schon zu ersten Unterschiedlichkeiten. Die ÖVS versteht *Organisationsberatung* (OB) als Prozessberatung und als Oberbegriff für Beratungsinterventionen in Organisationen. *Organisationsentwicklung* (OE) versteht die ÖVS als Prozessbegleitung und eine Sonderform der Organisationsberatung, bei der die Betroffenen eingebunden werden (ÖVS, 2015, Internet). Für Pühl ist das Verfahren, in dem die OE zur Anwendung kommt die Organisationsberatung und die Methode mit der die Beratung durchgeführt wird die Organisationsentwicklung (Pühl, 2009, S. 18). Aus Sicht von Ralph Grossmann, Günther Bauer und Klaus Scala bezeichnet Organisationsentwicklung „die systemische Generierung von Wissen, den Wandel in und zwischen Organisationen konzeptbegleitet und gezielt zu gestalten“ (S. 14) und „ist eine Methode zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme“ (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 9). Für Edgar H. Schein ist die Prozessberatung die philosophische Grundlage für Organisationslernen und Organisationsentwicklung. Prozessberatung ist für ihn eine Philosophie des Helfens, deren zentrale Haltung ist, dass man einem System nur dabei helfen kann, sich selbst zu helfen (Schein, 2010).

Das Ziel von OB/OE ist, in den Organisationen bzw. Teilen der Organisation Veränderung herbeizuführen, nachhaltige Entwicklung zu fördern und zu stabilisieren. Im Fokus liegt dabei die Organisation mit ihren Strukturen und Kommunikationen, weniger die einzelnen Personen als Individuen (ÖVS, 2015, Internet). In Deutschland war das Ziel der OE, die Arbeit zu humanisieren und die Leistungsfähigkeit der Organisationen zu erhöhen (Pühl, 2009, S. 18-21).

Typische Einsatzmöglichkeiten von OB/OE sind:

- Entwicklung von Werten/Normen, Leitbildern, Zielen/Strategien, Konzepten/Produkten,
- Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikationsstrukturen,
- Begleitung von Veränderungsprozessen, insbesondere in Krisensituationen,
- Managementsysteme, Führungskonzepte, Personalentwicklung,
- Motivations- und Beteiligungsstrategien, Effektivität/Effizienz,
- Change Management, Transformations-Management (ÖVS, 2015, Internet),

- Projektmanagement (Pühl, 2009, S. 18-21),
- Steigerung der Problemlösungskapazität (Grossmann, Lobnig & Scala, 2007, S. 59-62).

Die Adressaten von OE Interventionen sind laut Pühl die Teams von Organisationen (Pühl, 2009, S. 18-21).

OB/OE ist genauso Veränderungen unterworfen, wie die Organisationen selbst. Radikale Organisationstransformationen fanden statt, bei denen „kein Stein mehr auf dem anderen geblieben ist“ (Wimmer zit. nach Pühl, 2009, S. 21) und OE-Kritiker bezweifeln, ob das Wandelkonzept der OE diesen Herausforderungen noch gewachsen sei (Pühl, 2009, S. 18-21). Rudolf Wimmer glaubt, dass die neuere Systemtheorie die adäquate (weil komplexitätstaugliche) Hintergrundfolie für die systemische Organisationsberatung bieten kann (Wimmer, 2009, S. 213-230). Auch andere AutorInnen vertreten die systemische Sichtweise (vgl. Grossmann et al., 2007; Piber, 2015). Die Hereinnahme der organisationalen Komplexität erhöht die Anforderungen an die Beratung, an die Führungspersonen und an die BeraterInnen enorm und das Format der OB/OE wird sich neu positionieren müssen (Wimmer, 2009, S. 213-230).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass OB/OE Beratung in Organisationen darstellt, vor dem Hintergrund steigender Komplexität. OB/OE ist nicht klar definierbar und in Entwicklung und Veränderung, genau wie die Formate Supervision und Coaching.

### **3.4 Unternehmensberatung / Consulting**

Unternehmensberatung kann als unabhängige Beratung und Unterstützung zu Themen, die das Management betreffen, verstanden werden (FEACO, Internet, 2015). Zu den Aufgaben des Managements gehören Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (Schreyögg & Koch, 2010, S. 10). Unternehmensberatungsdienstleistungen sind eine spezielle und junge Form von



Dienstleistungen. Die eingeschränkte Zielgruppe von Unternehmensberatung sind Unternehmen bzw. Organisationen (Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S. 1-2).

„Es ist zentrales Ziel der Unternehmensberatung, wirtschaftliche Veränderungen zum Nutzen des Klientensystems zu bewirken“ (Harl, 2009, S. 3). Unternehmensberatung soll Unternehmen dabei helfen, jenen Zustand an Perfektion zu erreichen, auf den sie laufend hinarbeiten und von dem sie wissen, dass sie ihn nie erreichen werden (Wohlgemut & Gfrörer zit. nach Ennsfellner et al., 2014, S. 5).

Die Aufgaben der Unternehmensberatung sind:

- Informationsbeschaffung,
- Problemerkennung/Zielklärung,
- Diagnoseprozess,
- Empfehlung konkreter Maßnahmen,
- Intervention/Implementierung (vgl. Harl, 2009, S. 5-7; FEACO, Internet, 2015).

Zusätzlich dazu soll laut Alfred Harl auch *im* KlientInnensystem Veränderung bewirkt werden (Harl, 2009, S. 5).

Typische Tätigkeitsbereiche / Beratungsfelder von Unternehmensberatung sind:

- Unternehmensführung/Managementberatung,
- Personalwesen (Human Resources),
- Organisation,
- Controlling, Finanz- und Rechnungswesen,
- Marketing, Vertriebsunterstützung,
- Spezialthemen (Ennsfellner et al., 2014, S. 20-24).

Die Zielerreichung erfordert von UnternehmensberaterInnen spezifisches Fachwissen, Methoden- und soziale Kompetenz sowie Veränderungskompetenz (Harl, 2009, S. 5). UnternehmensberaterInnen sollen bei ihren Überlegungen und den Maßnahmen möglichst alle Bereiche eines Unternehmens berücksichtigen (Ennsfellner et al, 2014, S. 9) und stellen ihr Know-how zur Verfügung (Wohlgemut & Gfrörer zit. nach Ennsfellner et al, 2014, S. 5). Die Palette an Know-how ist dabei vielfältig (Ennsfellner et al, 2014, S. 7).

Ilse Ennsfellner, Robert Bodenstein und Josef Herget betonen, dass jedes Projekt in der Unternehmensberatung individuell ist und die BeraterInnen Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge individuell anpassen müssen. Trotzdem können die Projekte in *Typen von Beratungen* eingeteilt werden, die in der Praxis selten abgrenzbar sind bzw. auch kombiniert werden: Training, Moderation, Gutachten, Fachberatung, Prozessberatung, Coaching, Mediation, Supervision, Organisationsentwicklung, Interne Beratung, Management auf Zeit, Sanierungsberatung, Organisationsberatung, Systemische Beratung (Ennsfellner et al, 2014, S. 14).

Welche Konsequenz hat diese Aussage nun für den Versuch, in diesem Kapitel die Beratungsformate Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung bzw. Organisationsberatung und Unternehmensberatung schärfer zu umreißen, zu definieren, zu verstehen und abzugrenzen? Wie soll es gelingen, Unternehmensberatung zu definieren, wenn alle anderen Beratungsformate als *Typen von Beratungen* innerhalb der Unternehmensberatung bezeichnet werden?

### **3.5 Zur Frage der Begrifflichkeit: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung oder Consulting?**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde versucht, die verschiedenen Beratungsformate zu definieren und die Frage zu klären, mit welcher Begrifflichkeit in die Befragung gegangen werden soll. Zur weiteren Schärfung werden nun ausgewählte Aussagen zu dieser Frage aus der Literatur betrachtet.

„Zwischen den beiden vertrauten Inseln der Unternehmens- bzw. Organisationsberatung steigt Neuland aus dem Meer. .... Eine Insel im Nebel. Sie hat noch keinen Namen, ..., lädt dazu ein, liebevoll kartografiert und besiedelt zu werden“ (Sutrich, 2005, S. 115). Othmar Sutrich stellt die These auf, dass die Beratungsprofession generell zu einem qualitativen Sprung gezwungen wird. Er meint, dass sich seit Jahren die Zeichen einer wachsenden Konvergenz von reiner ExpertInnenberatung (Management-Consultants) und Prozessberatung (systemische Organisationsberatung) mehren. Sutrich fordert BeraterInnen - die er

FachprozessberaterInnen nennt - auf, auf beiden Beinen gut zu stehen und den KundInnen das Passende, das „Beste aus beiden Welten“ (S. 133) zu geben (Sutrich, 2005).

Martin Luitjens stellt die Frage, ob SupervisorInnen, die ihre Dienstleitung in Wirtschaftsunternehmen anbieten wollen, ihre Leistung als Supervision oder als Coaching bezeichnen sollen (Luitjens, 2009, S. 195-200). Kleo Demmak meint dazu 2003, „dass die Beratung, ‚die wir Supervision nennen‘, in der Wirtschaft als Coaching bezeichnet wird“ (Demmak zit. nach Luitjens, 2009, S. 199). Luitjens führt weiter aus, dass der Begriff der Supervision vorbelastet sei. Er meint, dass die Beratungsformate Supervision und Coaching auch von potentiellen KundInnen als sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, auch wenn im Angebot nur marginale Unterschiede auszumachen sind. Luitjens tritt daher nur mehr im Non-Profit-Bereich unter dem „professionellen Etikett der Supervision“ (Weigand zit. nach Luitjens, 2009, S. 200) auf, in Wirtschaftsunternehmen bietet er Coaching an (Luitjens, 2009, S. 195-200).

Pühl bestätigt, dass Supervision und Coaching lediglich die kulturelle Verankerung unterscheidet, Coaching eher im Profit-Bereich, Supervision eher im Non-Profit-Bereich (Pühl, 2009, S. 22 f.). Konzepte und Methoden von Supervision und Coaching können sich überschneiden oder sogar identisch sein (Ajdukovic et al., 2014, S. 9). „Coaching und Supervision ist nach unserem Verständnis eine unterschiedliche Bezeichnung derselben Sache“ (Buchinger & Klinkhammer zit. nach Buer, 2009, S. 50).

„Ob Teamentwicklung, Organisationsberatung, Coaching oder Supervision - Berater/innen benennen unterschiedliche Formate, um zielgerichtet auf die jeweiligen Bedürfnisse der Ratsuchenden abgestimmt arbeiten und wirken zu können“ meint zu dieser Frage die DGSv (DGSv, 2015, Internet).

Fatzer meint schon 2005, dass die gängige Unterscheidung in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung obsolet geworden ist und vor allem für die KundInnen und AuftraggeberInnen keinen Sinn mehr macht. Es sei wichtig, dass professionelle Unterstützung geleistet wird. Was genau sinnvoll ist, gilt es laut Fatzer individuell und gemeinsam zu erarbeiten und zu entscheiden. Er meint, dass es nötig sei, eine gemeinsame Beratungswissenschaft zu schaffen, die über simplizistische

Rezeptbücher zum Coaching, zum Change Management, zur OE oder zur Supervision weit hinausgeht (Fatzer, 2005, S. 17).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl die Beratungsformate selbst, als auch die Begriffe, die dafür verwendet werden, in Bewegung sind und es derzeit keine eindeutigen Definitionen gibt. Die Verwendung von bestimmten Begriffen kann darüber hinaus zu Assoziationen führen, die möglicherweise nicht gewünscht sind (vgl. Luitjens, 2009, S. 195 ff.). In diesem Zusammenhang sei auch auf die sozialen Repräsentationen und die Wichtigkeit, dass BeraterInnen Angebote erstellen, die bei den KundInnen keine kognitiven Dissonanzen auslösen, verwiesen (vgl. Petzold, Hildenbrand & Jüster, 2002, S. 19; Kapitel 4.5).

Heraklits „Alles bewegt sich fort und nichts bleibt“ ist auch auf die Beratungslandschaft anzuwenden und man darf gespannt sein, in welche Richtung die Entwicklungen in den nächsten Jahren gehen werden.

Zu dieser wissenschaftlichen Umfrage werden Non-Profit und Profit-Organisationen der Life Science-Branche eingeladen. Unter Berücksichtigung der dargelegten Sichtweisen und Argumente wird daher für die empirische Untersuchung die eher neutrale Begrifflichkeit *Beratung* verwendet und, wo nötig, näher spezifiziert, ergänzt und erklärt.

### **3.6 Beratung in der Life Science-Branche**

In der aktuellen Literatur konnten keine Publikationen gefunden werden, die sich spezifisch mit dem Thema „Beratung in Life Science Organisationen“ auseinandersetzen. In diesem Kapitel werden daher exemplarisch zwei Beispiele aus der Literatur vorgestellt, die indirekt Rückschlüsse auf Life Science Organisationen zulassen könnten.

Monika Klinkhammer (2009) gibt einen Einblick in den Beratungsmarkt Hochschule. Supervision und Coaching für WissenschaftlerInnen sei noch nicht etabliert und nach wie vor „in den Kinderschuhen“ (S. 124). Es wurde aber erkannt, dass exzellente

Forschung und Lehre exzellenter Rahmenbedingungen bedarf, nicht nur materiell-technisch, sondern auch im Zusammenhang mit der Personalentwicklung und hier ganz besonders als Investition in die Soft Skills. Beratungsthemen gibt es dabei laut Klinkhammer viele. Themen, die alle mit den spezifischen Besonderheiten der Hochschule und Wissenschaft zu tun haben. Lebens- und Karriereplanung, Zeit- und Zielmanagement, Umgang mit Feedback, Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, Umgang mit Konflikten und Krisen, Gender Mainstreaming ist nur ein Auszug an möglichen Themen. Die Zielgruppen können Führungskräfte, WissenschaftlerInnen in verschiedenen Karrierestadien, Organisationseinheiten oder Teams und Lehrende sein. Forschungssupervision zur Beratung von Forschungsprojekten stellt einen weiteren Bereich dar. Allen gemeinsam ist, so Klinkhammer, dass die Beratung je nach Zielgruppe sehr spezifisch sein muss. Wichtig sei außerdem, dass BeraterInnen ein adäquates Qualifikations- und Kompetenzprofil für den Hochschulbereich mitbringen. Klinkhammer spricht auch besondere „Beratungsfallen im speziellen Milieu der Hochschulen“ (S. 129) an, die für BeraterInnen eine Herausforderung darstellen können, z.B. der Profilierungsdruck, das Einzelkämpfertum, besondere Eitelkeiten, Konkurrenz, der Habitus von WissenschaftlerInnen usw. Klinkhammer weist darauf hin, wie wichtig es sei, dass BeraterInnen im Hochschulbereich verstärkt Aufklärungsarbeit leisten und ihr Beratungsangebot transparent und nachvollziehbar präsentieren. Außerdem müssen die BeraterInnen mit hochschul- und wissenschaftsspezifischen Dynamiken, Arbeitsatmosphären und Emotionen umgehen können (Klinkhammer, 2009).

Im allgemeinen Kapitel über Life Science Organisationen (vgl. Kapitel 2.2.1) wurde dargestellt, dass bei den Menschen in der Life Science-Branche naturgemäß der naturwissenschaftlich-technische fachliche Hintergrund überwiegt. Das zweite Literaturbeispiel über Beratung im technischen Bereich könnte daher auch für die Life Science-Branche passend sein.

Christoph Schalk (2015) beschreibt, welche Besonderheiten er beim Coaching für IngenieurInnen in Führungspositionen identifiziert hat. Menschen, die in technischen Bereichen Führungspositionen innehaben, stehen seiner Ansicht nach oft in einem Spagat. Denn einerseits sind sie hochprofessionelle ExpertInnen in ihrem

Fachgebiet, andererseits sind sie ungelernete Kräfte in Sachen MitarbeiterInnenführung. Bei Beratung in einem technisch geprägten Umfeld rät Schalk, dass man am besten alle Klischees und Vorstellungen, die man von technisch sozialisierten Menschen hat, „als introvertierte Tüftler, Bastler und detailverliebte Perfektionisten“ (S. 26) auf der Seite lässt. Denn trotz beruflicher Sozialisation „sind Ingenieure ganz normale Menschen, die auch außerhalb ihres Berufs ihr Leben bewusst gestalten“ (S. 26). Trotzdem hat Beratung von technisch geprägten Personen gemäß Schalk die Besonderheit, dass das technische Umfeld und die professionellen Anforderungen einen Denk- und Bezugsrahmen definieren, der die berufliche Wahrnehmung und das Verhalten der Menschen im beruflichen Kontext prägt. IngenieurInnen bringen aufgrund des Studiums und den Anforderungen des Berufs vielfältige Kompetenzen mit und so kann es passieren, dass in der Beratung Welten aufeinander prallen, wenn ein „hoch kompetenter Ingenieur“ (S. 27) zum Coaching geht oder gehen muss. Schalk rät BeraterInnen, auf die meist hohe Ziel- und Ergebnisorientierung technisch geprägter Menschen gezielt einzugehen und im Beratungsprozess sehr flexibel im Umgang mit den eingesetzten Methoden zu sein. Manche psychologische Methoden können seiner Ansicht nach bei technisch geprägten Menschen verstärkt Widerstand hervorrufen. Schalk fasst zusammen, dass in technischen Berufen hohe Erwartungen an die Menschen gestellt werden und sie stellen hohe Erwartungen an die Coachs (Schalk, 2015).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die beiden vorgestellten Beispiele aus Wissenschaft und technisch geprägtem Umfeld zeigen, dass diese Bereiche einen sehr spezifischen Bedarf und hohe Anforderungen an Beratung haben. Grundprinzipien könnten möglicherweise auch auf die wissenschaftlich und naturwissenschaftlich-technisch orientierten Life Science Organisationen zutreffen. Integrative Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Meta-Consulting kann diesen hohen Ansprüchen gerecht werden, weil es auf einem klaren, in sich schlüssigen und begründeten Meta-Modell beruht.

## **4 Integrative Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Meta-Consulting**

Aufgrund der Breite und Tiefe der Integrativen Theorie ist es im Rahmen dieser Arbeit unmöglich, die gesamte Vielfalt und den Reichtum der Ideen und Konzepte darzustellen. Lediglich jene Ideen werden dargestellt, die für diese Arbeit am wichtigsten erscheinen.

### **4.1 Struktur der Integrativen Theorie**

Im Zusammenhang mit den Anforderungen an Coachs wird eine bündige konzeptionelle theoretische Orientierung genannt. Coachs haben idealerweise ein Handlungsmodell, das sie beschreiben und begründen können (vgl. Schreyögg, 2012, Coaching Report, 2015, Internet). Anwendungsfälle weisen laut Schreyögg (2012) eine unendliche Vielfalt auf, die nur mit theorie- und methodenpluralen Konzepten bearbeitbar gemacht werden können. Dieses Modell soll unter anderem über vielfältige methodische, zielspezifische, theoretische Aspekte und ein deutliches anthropologisches und erkenntnistheoretisches Fundament verfügen. Damit diese Modelle aber nicht beliebig konstruiert werden, werden Theorien und Methoden auf eine begründete Art und Weise in eine sogenannte Wissensstruktur integriert. Die Basis dieser Wissensstruktur bildet ein Meta-Modell, das anthropologische und erkenntnistheoretische Prämissen enthält. Die verwendeten Theorien und Methoden zur Strukturierung und Bearbeitung von Praxisereignissen werden so gewählt, dass sie Anschluss an die Prämissen des Meta-Modells ausweisen. Die Konstruktion des Modells erfolgt daher deduktiv: gestartet wird bei den anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen, die nächste Ebene stellen Theorien dar, die nächste Ebene beinhaltet grundlegende methodische Voraussetzungen und die basalste Ebene stellt die Praxeologie dar (Schreyögg, 2012).

Integrative Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Metaconsulting verfügen über diese Wissensstruktur. Die Basis bildet die Theorie zur Integrativen Therapie, ein von Hilarion G. Petzold entwickeltes humantherapeutisches Verfahren.

Petzold (2003a) hat gegen Ende der sechziger Jahre den Tree of Science (Abbildung 1) als Modell einer Metastruktur für die Integrative Therapie entwickelt, das von einer

polyzentrischen Wissensstruktur als einem Netz von Konzepten und Kernkonzepten ausgeht. Er nimmt die neuronalen Netzwerke unseres Organismus als Modellmetapher. Petzold argumentiert, dass multipel konnektivierte Netzwerke dazu tendieren, Emergenzphänomene hervorzubringen, also Neues entstehen zu lassen. Daher gibt es im Wissensnetz der Integrativen Therapie nicht *ein* Zentrum, sondern ein „Netz der Konzepte“ (S. 64), an das unter Berücksichtigung gewisser Kriterien andere Wissensstände konnektiviert werden können (Petzold, 2003a, S. 63 ff.).

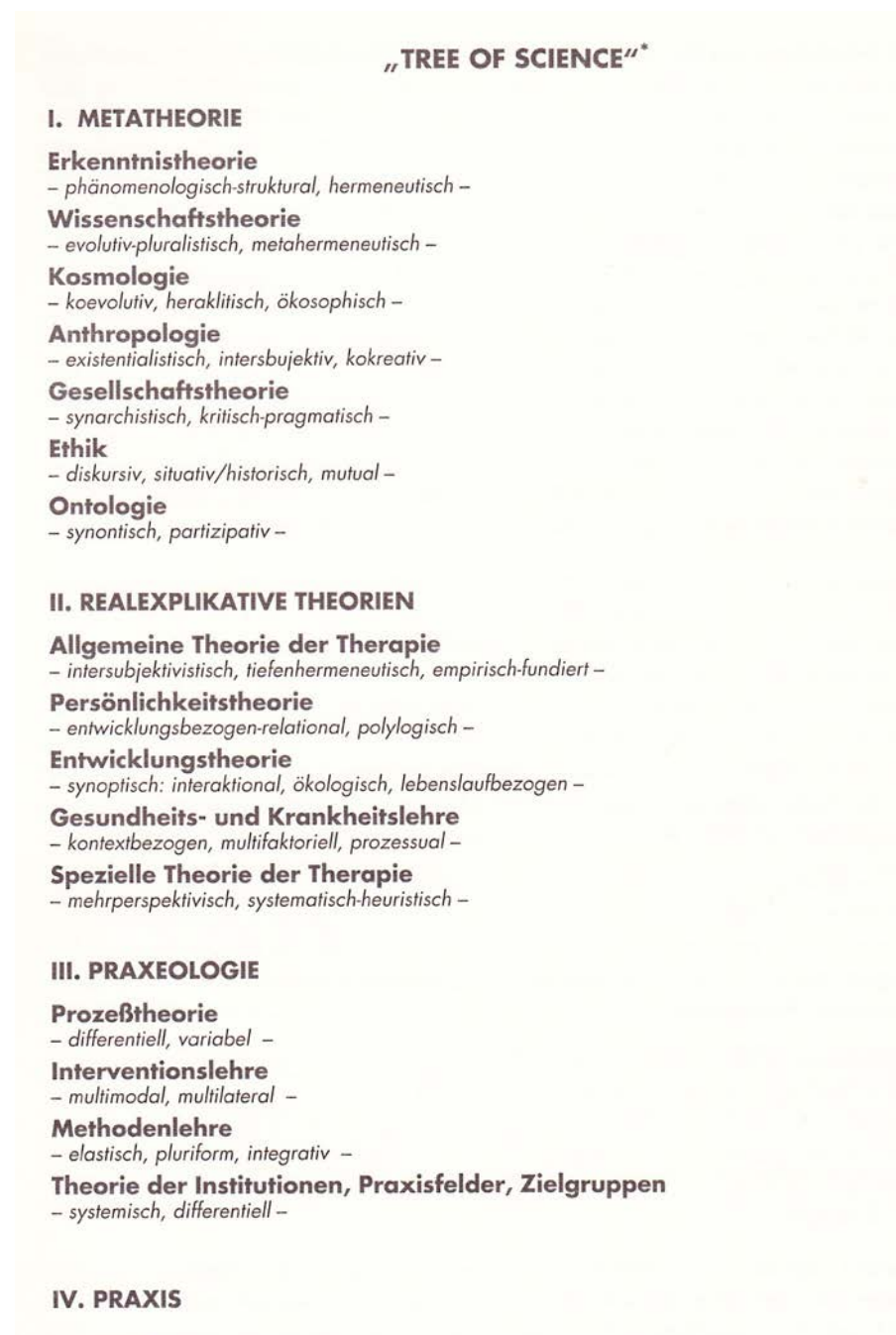


Abbildung 1: Tree of Science (Petzold, 2003b, S. 396)



Es gibt nicht die Wirklichkeit, und es gibt nicht *die* richtige Methode, sondern es gibt das Bemühen, pluriforme Realität mehrperspektivisch zu erfassen. Es gilt danach zu streben, Wirklichkeit miteinander ‚kokreativ‘ zu gestalten und sich mit Phantasie und in der ernsthaften Ko-respondenz dialogischer Prozesse darüber zu verständigen, auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln und Methoden man gemeinsam zu humanen Lebensformen finden kann – und diese sind vielfältig. (Petzold, 2003b, S. 383)

„Der Entwurf der Integrativen Therapie vertritt konsequent eine prinzipielle Unfertigkeit. Darin liegt die Fülle seiner Möglichkeiten und seiner Lebensnähe“ (Petzold, 2003b, S. 383). Die der Integrativen Theorie zugeschriebene Charakteristik des „nie endenwollenden Wandels“ (S. 1) unterstreicht laut Anton Leitner (2010) den spezifischen Ansatz dieser Theorieform und besagt, dass die Entwicklung nicht abgeschlossen ist, sondern sich in einer laufenden Weiterentwicklung befindet. Eine Offenheit des Zugangs zur Welt soll damit ebenso versinnbildlicht werden (Leitner, 2010, S. 1). Im Kapitel 3 wurde dargestellt, dass es bei keinem der Beratungsformate möglich ist, Definitionen zu finden, die in sich abgeschlossen wären auch wenn sich teilweise darum bemüht wird. Eine prinzipielle Unfertigkeit zuzulassen macht hingegen Raum für Veränderung, Bewegung und auch Toleranz auf.

Petzold (2007) erläutert, dass es einen mehrperspektivischen Zugang des Erkenntnisgewinns braucht, bei dem die Gedanken der „Konnektivierung“ und der „Transversalität“ eine wichtige Rolle spielen. „Unter ‚**Konnektivierung**‘ verstehen wir das Vernetzen unterschiedlicher Wissensbestände in der Absicht, wechselseitige Erhellung und vielschichtige Interpretation von Kontingenz zu ermöglichen und Korrekturmöglichkeiten von Einseitigkeiten oder Dogmatismen zu gewährleisten“ (S. 38). Dieses Vorgehen ist laut Petzold wichtig, denn es gilt bei einem komplexen Theorieansatz wie dem integrativen andere Perspektiven mit im Blick zu behalten und historische und konzeptuelle Strömungen aufzuzeigen. Unter Transversalität verstehen wir „ein nicht-lineares, pluriformes Denken von Vielfalt in permanenten Übergängen, mehrperspektivisches Reflektieren und Metareflektieren in vielfältigen Bezügen, das durch beständiges Überdenken, Nachdenken und metahermeneutisches Durchdringen der eigenen Positionen und ihrer Kontexte deren ganze Komplexität mehr und mehr erschließt“ (S. 38). Dadurch werden

Anschlussstellen und Überschreitungen in alle Richtungen möglich gemacht (Petzold, 2007, S. 38).

Leitner (2010) beschreibt die Integrative Therapie als „eine methodenübergreifende Psychotherapierichtung, ein entwicklungs- und ökologieorientiertes, bio-psycho-soziales Verfahren“ (S. 43), das keiner Schule angehört. Sie gehört vielmehr zum „neuen Integrationsparadigma“ (wie auch die Ansätze von Grawe, Norcross oder Orlinsky), das methodenübergreifend Modelle entwickelt. Laut Leitner gehört die Integrative Therapie dabei zu den elaboriertesten, sowohl in theoretischer als auch in praxeologischer Hinsicht. Petzold hat den Begriff „Integrative Therapie“ erstmals 1965 verwendet und er hat zusammen mit Johanna Sieper und später mit Ilse Orth das Verfahren entwickelt. Das theoretische Fundament der Integrativen Theorie schöpft aus der Philosophie des 20. Jahrhunderts, aus der klinischen Psychologie, der Entwicklungspsychologie und Neuropsychologie bzw. Psychophysiologie sowie der französischen und russischen Psychologie und Soziologie (Leitner, 2010, S. 43 ff.). Die Integrative Theorie nimmt es mit der Bestimmung ihres philosophischen Standpunktes sehr genau, da die klare meta-theoretische Fundierung die Garantie dafür ist, nicht in Beliebigkeit auszuarten oder sich gar in Widersprüchlichkeiten zu verfangen (Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach, 1999, S. 18).

Laut Leitner (2010) beruft sich die Integrative Theorie auf philosophische Ansätze, um der Aufforderung des Hippokrates zu folgen, die Philosophie und die Heilkunde zu verbinden. Das Ergebnis ist eine komplexe philosophische Anthropologie als Basis der Integrativen Theorie: Phänomenologie und Strukturalismus (Maurice Merleau-Ponty), die Leibphilosophie (Gabriel Marcel), die Hermeneutik (Paul Ricœur) und die Überlegungen zur Ethik (Emmanuel Levinas). Von den russischen Referenzen gilt Alexander Romanowitsch Lurija als einer der großen Vordenker des integrativen Zugangs zum Menschen und die Diskurs- und Dispositivanalyse (Michel Foucault) sowie der Dekonstruktivismus (Jaques Derrida) kommen als kritisch reflektierende, transzendierende Ansätze dazu. Die Praxis der offenen, indikationsspezifischen, kreativen Gestaltung der Integrativen Therapie fußt auf der elastischen Psychoanalyse des Ungarn Sándor Ferenczi. Bestimmte Gesichtspunkte und Arbeitsweisen der Gestalttherapie (nach Friedrich Solomon Perls) werden

einbezogen. Arbeitsweisen des Psychodramas (Jakob L. Moreno), das Therapeutische Theater nach Vladimir Iljine, sowie leibtherapeutische und bewegungstherapeutische Behandlungsansätze kommen zur Anwendung. Weitere Bestandteile sind die erlebnisaktivierende, intermediale Arbeit mit kreativen Medien wie der bildenden Kunst, dem Tanz und der Musik, sowie Elemente der kognitiven, behavioralen Methoden (Leitner, 2010, S. 7 ff.).

Integrative Supervision und Organisationsentwicklung haben sich laut Petzold (2007) Ende der sechziger Jahre entwickelt, um in komplexen Lebenswelten Hilfen im Umgang mit Komplexität zu geben. In Form der Systemsupervision wurde das Handeln von Einzelnen und Teams im Kontext mit der Institution und des jeweiligen Feldes gesehen. Die Entwicklung der professionellen Fähigkeiten des Einzelnen, die Förderung der Kompetenz und Performanz von Teams und von ganzen Organisationen und Institutionen wurde dabei in unlösbarer Verflechtung und Verschränkung gesehen. Petzold betont, dass es dabei immer wichtig war, Persönlichkeitsentwicklung, personale Entwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, ja sogar die Feldentwicklung miteinander zu verbinden. Durch vielfältige Erfahrungen im Profit- und Non-Profit-Bereich und in der Ausbildung liegt ein breiter Erfahrungsschatz zu den Themen Supervision, Organisationsentwicklung, Coaching und Metaconsulting vor, die sich durch Ko-respondenz und in ko-kreativer Zusammenarbeit mit KollegInnen und MitarbeiterInnen in ständiger Entwicklung und Weiterentwicklung befinden (Petzold, 2007, S. 19 f.).

## **4.2 Mehrperspektivität**

Das Konzept der Mehrperspektivität ist ein zentraler Ansatz des Integrativen Arbeitens (Leitner, 2010; Petzold, 2002). Wirklichkeit ist vielschichtig und als menschliche Realität in sich mehrdeutig. Das erfordert viele Sichtweisen (Mehrperspektivität) und das Überschreiten von herkömmlichen Auslegungen und Analysen (Leitner, 2010, S. 88). Schreyögg (2004) postuliert, dass flexible und umfassende Erkenntnis daran geknüpft ist, dass viele verschiedene und

unterschiedlich komplexe kognitive Schemata zur Verfügung stehen. Es bedeutet, dass Menschen bei einer mehrperspektivischen Erkenntnisform schon vorab darauf eingestellt sind, Ereignisse mit Hilfe von unterschiedlichen Mustern zu untersuchen und strukturieren. Wahre Erkenntnis besteht nicht darin, das richtige Muster zu finden, sondern komplexe Phänomene durch Verwendung mehrerer Muster angemessen zu strukturieren (Schreyögg, 2004, S. 75).

Mehrperspektivität lässt sich laut Schreyögg durch einen einfachen Standortwechsel erreichen, indem von einer anderen Seite auf ein Ereignis geschaut wird. Erkenntnis reichert sich demnach an, wenn der Erkenntnisstandort verändert wird. Auch der Dialog mit anderen Menschen fördert mehrperspektivische Erkenntnis, indem man sich darüber erzählt, wie man ein wahrgenommenes Phänomen strukturiert. Das heißt, dass mehrperspektivisches Erkennen von komplexen Phänomenen, um die es in der Supervision meist geht, durch einen permanenten Standortwechsel und durch Dialog (zwischen SupervisorInnen und SupervisandInnen) erfolgen kann (Schreyögg, 2004, S. 75). Schreyögg betont, dass menschliches Erkennen idealerweise mehrperspektivisch erfolgt und dass eine Festlegung auf eine einzige Sichtweise die Erstarrung des menschlichen Seins bedeuten würde und als Pathologie gewertet werden kann. Maximale psychische Gesundheit bedeutet, dass ein Mensch sich laufend neue und vielfältigere Perspektiven erschließt (Schreyögg, 2014, S. 252).

Petzold betont (2007), dass Mehrperspektivität nicht nur bedeutet, verschiedene Standpunkte einzunehmen - z.B. den der Zentriertheit, also vom Zentrum auf die Peripherie zu schauen, oder den der Exzentrizität, also von Außen nach Innen zu schauen, oder eine andere Rolle einzunehmen, sozusagen mit den Augen eines Anderen zu schauen - Mehrperspektivität bedeutet immer auch, ein Phänomen aus Sicht unterschiedlicher Disziplinen und Kulturen zu betrachten (Petzold, 2007, S. 31). Umgelegt auf Life Science Organisationen könnte das heißen, dass man ein Phänomen aus Sicht von Profit-Organisationen, Non-Profit-Organisationen, WissenschaftlerInnen, WirtschaftlerInnen, TechnikerInnen, BiologInnen, Führungspersonen, MitarbeiterInnen, ForscherInnen, VertrieblerInnen, KundInnen, GeschäftspartnerInnen etc. betrachtet, um sich neue und vielfältigere Perspektiven zu erschließen.

„Mehrperspektivität erfordert atmosphärisches und szenisches Erfassen und Verstehen. Es ist dies eine ganzheitliche Form des Wahrnehmens und zugleich des Durchdringens ... “ (Petzold, 2003a, S. 146), in das Situationserfahrungen und Theoriewissen einfließen (Petzold, 2007, S. 96).

Zum Einnehmen der unterschiedlichen Perspektiven müssen SupervisorInnen laut Petzold (2007) in der Lage sein, spezifische identifikatorische Leistungen zu erbringen:

1. Eine projektiv-persönliche Identifikation: Ich setze mich an die Stelle des/der Anderen, um herauszufinden, wie ich an seiner/ihrer Stelle (aber aus *meiner* persönlichen Perspektive) eine Situation erleben würde und wie ich entsprechend handeln würde.
2. Eine empathisch-intuierende Identifikation: Ich setze mich an die Stelle des/der Anderen als Betroffene/r und bemühe mich, seine/ihre Sicht der Dinge, seine/ihre Art des Denkens und Fühlens aufzunehmen.
3. Eine Sozialperspektivische Identifikation: Ich versuche mich in die sozialen Gegebenheiten eines/einer Klienten/Klientin einzufühlen und einzudenken mittels sozialen Sinnverstehens und sozialen Empathierens (Petzold, 2007, S. 96 f.).

Darüber hinaus ist es für SupervisorInnen unerlässlich, zum Herstellen von Mehrperspektivität auch die theoretische Optik wechseln zu können, indem mit der „Brille“ von anderen Professionen (z.B. die Brille von SystemikerInnen, die Brille von SozialpsychologInnen) auf das Phänomen geschaut wird. SupervisorInnen brauchen eine große Flexibilität, Systematik und theoretisches Wissen, um Mehrperspektivität herstellen zu können (Petzold, 2007, S. 97).

Auch im Zusammenhang mit dem von Petzold formulierten reflexiven Management, welches eine Integrative Managementphilosophie ist, ist die Fähigkeit der Mehrperspektivität eine zentrale und wird wie folgt definiert:

**Mehrperspektivität** ist die Fähigkeit, pluriforme Wirklichkeit exzentrisch aus verschiedenen Blickwinkeln (z.B. der Arbeitgeber, des Arbeiters, des Kunden) mit unterschiedlichen Optiken (z.B. der ökonomischen, der sozialpolitischen) und mit verschiedenen theoretischen Referenzrahmen (z.B. dem betriebswirtschaftlichen, dem organisationspsychologischen) zu beobachten,

um neue Aspekte zu gewinnen, vorhandene **Komplexität** zu erfassen und in Ko-respondenzprozessen zu **reduzieren** bzw. zwischen unterschiedlichen Disziplinen oder Kulturen übergreifende Prinzipien und Qualitäten (...) aufzufinden oder durch Förderung systemischer **Emergenzpotentiale** zu ihrer Generierung beizutragen. (Petzold, 2007. S. 193)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Fähigkeit der Mehrperspektivität nicht nur für BeraterInnen, sondern auch für die beratenen Personen in unserer komplexen Welt sehr wichtig ist. Für Menschen in Life Science Organisationen, mit den im Kapitel 2.2 beschriebenen Kennzeichen, Herausforderungen und Anforderungen, kann die Fähigkeit, Mehrperspektivität herzustellen, ein großer Gewinn sein - denn die Life Science Welt ist pluriform.

#### **4.3 Ko-respondenz**

Das von Petzold entwickelte Ko-respondenzmodell ist ein Modell der Begegnung und Auseinandersetzung, bei dem es um ein wechselseitiges Aufeinander-Antworten geht. Ziel ist laut Petzold und Orth „eine Verständigung über Konzepte und Begriffe, denn Gleichlautendes bedeutet nicht unbedingt das Gleiche und das Selbe schon gar nicht“ (S. 3). Es geht darum, Konnektivierungen herzustellen, Verstehen zu ermöglichen (Petzold & Orth, 2013, S. 3). Die spezifische Schreibweise des Begriffs Ko-respondenz soll laut Leitner diesen wechselseitigen Austausch, das Miteinander-Antworten unterstreichen (Leitner, 2010, S. 78).

Das Ko-respondenzmodell als Metamodell und Metapraxis umfasst die wesentlichen Axiome, Prinzipien und Konzepte des Integrativen Ansatzes auf der Metaebene, da diese die Grundlagen für alle nachgeordneten Konzepte und Praxen darstellen (Petzold, 2002, S. 36). Das Menschenbild der Integrativen Theorie definiert den Menschen intersubjektiv, als miteinander-kreativen (ko-kreativen), schöpferischen Menschen im Lebenszusammenhang und in der Lebenszeit (in Kontext und Kontinuum) (Leitner, 2010, S. 79). Dorothea Rahm und Kolleginnen (1999) konstatieren, dass ein Mensch nicht zu verstehen und auch nicht zu behandeln ist, wenn er nicht als ein ko-existentes Wesen betrachtet wird. Ein Mensch ist immer in

Beziehung, auch wenn er allein ist, und er ist auf Beziehung angewiesen (Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach, 1999, S. 17). Wir könnten uns ohne unsere Mitmenschen nicht entwickeln, nicht überleben. Eine Voraussetzung und gleichzeitig ein Ergebnis von Ko-respondenz ist die Fähigkeit des Menschen zur Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Welt von Anderen hinein zu versetzen und aus ihrer Perspektive zu betrachten. Laut Rahm et al. erwächst aus der Fähigkeit der Empathie Intersubjektivität, welches eine innere Haltung ist. Diese bedeutet, immer im Bewusstsein zu haben, dass aus der Sicht von anderen die Welt anders aussehen könnte als aus der eigenen (Rahm et al., 1999, S. 81).

Vor diesem Hintergrund wird das Ko-respondenzmodell wie folgt beschrieben:

**Ko-respondenz** als konkretes Ereignis zwischen Subjekten in ihrer Andersartigkeit, d.h. in **Intersubjektivität**, ist ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher und differentieller Begegnung und Auseinandersetzung auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene, ein Polylog über relevante Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes im biographischen und historischen Kontinuum mit der Zielsetzung aus der Vielfalt der vorhandenen Positionen und der damit gegebenen Mehrperspektivität die Konstituierung von Sinn als **Kon-sens** zu ermöglichen [und sei es Konsens darüber, dass man **Dissens** hat, den zu respektieren man bereit ist] Auf dieser Grundlage können konsensgetragene **Konzepte** erarbeitet werden, die Handlungsfähigkeit als **Ko-operation** begründen, die aber immer wieder Überschreitungen durch **Ko-kreativität** erfahren, damit das *Metaziel* jeder Ko-respondenz erreicht werden kann: durch ethisch verantwortete Innovation eine humane, **konviviale** Weltgesellschaft und eine nachhaltig gesicherte mundane Ökologie zu gewährleisten. (Petzold, 2007, S. 396)

Petzold meint, dass Beziehung, die diese Qualität hat, als Medikament wirken kann, weil sie im konvivialen (in einem lebensfreundlichen) Schutzraum Heil- und Regenerationsprozesse zulässt (Petzold, 2007, S. 397). „Scheitern von Ko-respondenz führt zur Entfremdung, Frontenbildung, Krieg“ (Petzold, 2003a, S. 117), Störung und Krankheit (Leitner, 2010, S. 79).

Aus diesen Aussagen kann man ableiten, dass gelungene Ko-respondenzprozesse die ideale Art der Begegnung zwischen Menschen sind. In beratenden Beziehungen ist es von großer Wichtigkeit, förderliche Ko-respondenzprozesse herzustellen. BeraterInnen haben aus ihrer professionellen Rolle heraus die Verantwortung darüber, zu einem Gelingen von Ko-respondenz beizutragen, damit die Beratung erfolgreich im Sinne der Zielvereinbarung sein kann. Für das Gestalten von guter Zusammenarbeit in internen und externen Kooperationen kann das Kennen und Anwenden des Ko-respondenzmodells auch für Life Science Organisationen eine Bereicherung darstellen. Denn - „gute Zusammenarbeit ist ‚inspirierend‘, führt zu gemeinsamer Gestaltung von Wirklichkeit“ (Petzold, 2007, S. 211).

#### **4.4 Kokreative Teams und Konflux**

Petzold betont, dass in Teamarbeit und organisatorischen Lernprozessen die kokreative Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Gruppen, Organisationseinheiten die Grundlage für Produktivität und Innovation ist. „Gemeinsam sind die Menschen besonders schöpferisch und produktiv“ (S. 211). Um in der Beratung diese Prozesse zu fördern, braucht es ein theoretisches Modell, das weit greift, flexibel ist, und ein breites Spektrum an kreativen Methoden, Techniken und Medien zur Verfügung hat. Ein Modell, das einem pluralen Denken verpflichtet ist, das kreative Konnektierungen zulässt, um Komplexität zu reduzieren und Heterogenität handhabbar zu machen. Petzold hat dafür ein Konzept kokreativer Teamarbeit – das sogenannte Konflux-Modell – entwickelt (Petzold, 2007, S. 211). Das Konflux-Modell kreativer Teamarbeit ist eine bestimmte Methodologie der Integrativen Arbeit in Supervision, Metaconsulting und im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung.

Die Grundüberlegung des Heraklit, dass „alles fließt“ und selbst die Gegensätze zu „schönstem Zusammenspiel“ werden können, steht letztlich hinter dem Konflux-Modell (Petzold, 2007, S. 224). Der Begriff der Ko-Kreativität soll verdeutlichen, dass aus diesem herakliteischen Fluss, dem ständigen Strom der Wandlungen, immer wieder Neues hervor geht (Petzold, 2007, S. 224).

Petzold weist im Zusammenhang mit dem Konflux-Modell darauf hin, dass die im Praxisfeld gefundenen Theorien und Praxeologien zum Teamkonzept höchst



unterschiedlich sind und dass es hier noch einiges an Forschungsbedarf gibt (Petzold, 2007, S. 212). Aus Integrativer Sicht ist ein Team eine in einen definierten institutionellen Rahmen eingebundene Gruppe von MitarbeiterInnen, die eine klar definierte, oft komplexe Aufgabenstellung (z.B. die Herstellung eines Produktes) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld und eine spezifische Population hat. „Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler und institutioneller Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen der Institution und ihrer Auftraggeber zu bewältigen“ (Petzold, 2007, S. 352). Teamarbeit kann sehr beflügelnd und hoch effektiv sein. Teamarbeit kann aber auch sehr frustrierend sein. Teams, die Teamarbeit nicht gelernt haben, können Chaos schaffen, kommunikativen Smog erzeugen, Zeit vernichten. Es stellt sich daher die Frage nach den Faktoren, die effektive und beflügelnde Teamarbeit kennzeichnen (Petzold, 2007, S. 217).

Petzold und Sieper haben in den 60er Jahren diese Qualitäten der inspirierenden Gruppenarbeit, die Teamqualität hatte, in kreativen Forschungsseminaren selbst erfahren und haben daraus das Konzept der Kokreativität entwickelt, das sie so lange weiter elaborierten, bis es „stimmte“. Damals waren in der Kunstszene Fluxus und Happening modern. Aus der Kombination von kinderleichtem Spiel und ernsthaftem Streben nach der Zielerreichung wurde von Petzold und Sieper die Methode des „Konflux“ entwickelt. Fluxus-Künstler zeigten in ihren kokreativen Aktionen, wie Musik, Theater, bildende Kunst im fluktuierenden Zusammenwirken neue Qualitäten erzeugten (Petzold, 2007, S. 217).

Im Zusammenfließen und -wirken aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kompetenzen und Performanzen, in der „*joint competence and performance*“ und im Nutzen verschiedener Medien und Methoden werden Effekte erzielt, die in „ihrer Gesamtheit [mehr und] etwas anderes ausmachen als die Summe der Einzelleistungen“. (Petzold, 2007, S 217-218)

In diesen Prozessen waren „konvergente“, strukturierte oder zielgerichtete Prozesse genauso wesentlich wie „divergente“, diffuse, unregulierte, chaotische. Divergentes und konvergentes Denken und Tun gehört zusammengebracht. Nur durch eine Einbeziehung der Konvergenz ist Kreativität in vollem Umfang möglich (Petzold, 2007, S. 218). Petzold erklärt, dass es das „*Zusammenfließen* und die *Vernetzung*

von Ideen *und* Gefühlen war, um die es ging. Die Verbindung von Informationen *und* Aktionen, der rasche Wechsel von Einfällen, die aneinander anschlossen, ineinander flossen“ (S. 219). Der Begriff „Conflux“ wurde verwendet, um dieses Erleben auszudrücken. Petzold und Sieper versuchten, die in den Aktionen erlebten Phänomene systematisch herbeizuführen und in ihrer Arbeit anzuwenden (Petzold, 2007, S. 220).

Die Konflux-Methode zeichnet sich dadurch aus, dass Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Tun zusammenwirken sollen. Es geht darum, mit Individuen und Gruppen „Felder des Erlebens und Experimentierens“ aufzusuchen oder zu schaffen. Konstellationen, Themenstellungen, Situationen sollen geschaffen werden, die einen hohen Aufforderungscharakter für kreatives Handeln haben und dazu beitragen sollen, einengende Grenzen zu überwinden, damit es zu kreativen Konnektierungen kommen kann (Petzold, 2007, S. 220).

Durch die Konflux-Methode können die für Teamarbeit und Supervision unverzichtbaren kollektiven Arbeitsprozesse initiiert werden. Petzold betrachtet Supervision selbst als eine Form der kokreativen Teamarbeit, in der Spontaneität *und* Systematik Raum haben. Aufgabe der Teamsupervision ist es, Themen zu bearbeiten, kreative Konnektierungen herzustellen, anstehende Probleme zu lösen (Petzold, 2007, S. 224-225).

Doch die wesentlichste Aufgabe von SupervisorInnen und Coachs ist Petzolds Meinung nach nicht die der Bearbeitung von schwierigen Themen, sondern die der *Förderung von Persönlichkeiten*, die

aus dem Erleben ihrer **Souveränität** und der Gewissheit ihrer **Integrität** in intersubjektive Korrespondenz eintreten können, ohne Anderen ihren Freiraum zu nehmen – aus Angst, aus Konkurrenz, aus dysfunktionalem Machtstreben. Solche Persönlichkeiten sind zu einer *koreflexiven* professionellen Haltung und Praxis fähig, zu einer „Kollegialität“, in der Verantwortung, Loyalität, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Auseinandersetzungsbereitschaft, Kordialität und Solidarität Rückhalt für eine *kokreative* Zusammenarbeit und einen soliden Hintergrund und Boden für professionellen Alltag bieten. (Petzold, 2007, S. 231)

In Beratungsprozessen in Zusammenhang mit Teams wird daher immer das Team als Ganzes, der organisationale Teamkontext *und* das einzelne Teammitglied betrachtet (Petzold, 2007, S. 231), das heißt mehrperspektivisch gearbeitet.

Koreflexivität und soziale Kreativität, d.h. Konflux-Prozesse, werden unverzichtbar, denn es gibt kaum eine anspruchsvollere Aufgabe, als die Pluralität und Transversalität der Lebenswelt, divergente oder disparate „soziale Welten“ in adäquater Weise zu erfassen, Annäherungen zu ermöglichen, Verständnis zu schaffen und eine Akzeptanz für die „Andersheit des anderen“. (Lévinas, 1983 & Petzold 1996, zit. nach Petzold, 2007, S. 247)

Mit Hilfe kreativer Medien (z.B. Farben, Ton, Instrumente, Visualisierungsmaterialien) und Methoden (z.B. Diagramme, Piktogramme, maps und charts), die gewissermaßen als Projektionsfläche dienen, können mannigfaltige Dynamiken diagnostiziert. Diese laufen unbewusst ab und sind daher in der Regel kaum zugänglich. Sie sind aber erlebbar und feststellbar als Störungen in den Teamprozessen und Funktionsabläufen in der Organisation. Kreative Medien und Methoden sind daher ausgezeichnete diagnostische Möglichkeiten, diese Störungen zu erfassen (Petzold, 2007, S. 246 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Integrative Beratungsarbeit mit der Konflux-Methode ein sehr kraftvolles Tool für die Arbeit mit Teams zur Verfügung hat. Diese ist sehr anspruchsvoll und verlangt von den BeraterInnen, dass sie selbst einen Stil des Arbeitens haben, der von „Qualitäten der *Koreflexivität* und *Souveränität*, der *Integrität* und *fundierten Kollegialität*“ gekennzeichnet ist und dadurch ein *Konflux-Klima* ermöglicht“ (Petzold, 2007, S. 241). Besonders im Anwenden von kreativen Medien und Methoden ist ein sensibles und transparentes Vorgehen der BeraterInnen wichtig, damit es nicht zu unerwünschten Reaktanzen bei den Beratenen kommt (vgl. Schalk, 2015). Petzold betont, dass eine Theorie keinen Sinn macht, wenn wir sie unseren KlientInnen, KundInnen, die unsere PartnerInnen sind, nicht so erklären können, dass sie auch für unser Gegenüber Sinn macht. Dieses Transparent-Machen und Erklären ist schon eine Intervention und wird in der Integrativen Theorie als „Theorie als Intervention“ bezeichnet. Es wirkt entängstigend und unterstützend (vgl. Petzold, 2003a, S. 59; Petzold, 2007, S. 278).

#### **4.5 Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung aus Integrativer Sicht**

Petzold und Orth (2013) betonen, dass es unerlässlich ist, darzulegen, worüber man spricht, wenn man über Coaching spricht. Im Bereich von Supervision wurde durch eine umfangreiche Sichtung der Supervisionsliteratur bereits herausgefunden, dass es kein breit übereinstimmendes Verständnis von Supervision gibt (Petzold, Schigl, Fischer & Höfner, 2003). „Die“ Supervision gibt es nicht, vielmehr vielfältige Supervisionsauffassungen. Im Bereich des Coachings ist es laut Petzold und Orth nicht anders, auch wenn es noch keine Untersuchung gibt, die die internationale Situation aufgearbeitet hat. Freilich könnte man sagen, dass Supervision und Coaching Formen von Beratung sind. Dann wäre laut Petzold und Orth die nächste Frage die, was unter Beratung zu verstehen ist? Sie betonen die Wichtigkeit, die eigenen Standpunkte und Konzepte klar zu positionieren, damit die notwendigen Diskurse über abweichende Positionen in Gang kommen können. Diese Gespräche nach vielen Seiten, intermethodisch und interdisziplinär, sind notwendig, um die vorhandene Vielfalt fruchtbar zu machen (Petzold & Orth, 2013, S. 2). Bei diesen Diskursen darf es laut Petzold und Orth aber nicht darum gehen, die Positionen zu nivellieren oder vorherrschende Positionen zu etablieren, sondern es geht um Mannigfaltigkeit, die in human- und sozialwissenschaftlichen Feldern gebraucht wird (Petzold & Orth, 2013, S. 2-3).

Petzold (2007) betont, dass das Supervisionsverständnis des Integrativen Ansatzes seit den Anfängen ein Dreifaches ist.

- **Supervision als sozialwissenschaftliche Disziplin**

ist theoretisch begründet auf der Psychologie (besonders der Sozialpsychologie) und der Soziologie und praxeologisch basierend auf der Sozialarbeit und berufsbezogenen Erwachsenenbildung. Die methodischen Ansätze sind Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision.

- **Supervision als systemische Metadisziplin, als Systemsupervision,**

bezieht sich auf die Systemtheorien, die Organisationwissenschaften und die Sozialpsychologie. Die praxeologischen Ansätze sind die Organisationsentwicklung

und Führungsberatung, „Coaching“ (Schreyögg, 1996, zit. nach Petzold, 2007, S. 10), Institutionsberatung und Metaconsulting. Systemsupervision will Organisationen und ihren MitarbeiterInnen in den Pluralisierungs- und Globalisierungsprozessen und in der Lebensvielfalt und Unüberschaubarkeit Navigationshäfen geben.

- **Supervision als philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin**

In dieser dritten Dimension von Supervision geht es um „gemeinschaftliche Prozesse des Gewinns von Erkenntnis und Freiheit sowie des erkenntnisgeleiteten und ethisch fundierten Handelns“ (Petzold, 2007, S. 10). Dieses Verständnis von Supervision bedeutet eine persönliche und zugleich gemeinschaftliche Praxis, die zum Ziel hat, sich selbst und die Lebenswelt exzentrisch zu betrachten, zu verstehen und miteinander zu gestalten vor dem Hintergrund, dass jeder Wahrnehmende eine eigene Wahrnehmung hat. Laut Petzold ist diese Dimension der Supervision bis jetzt zu wenig beachtet worden und ist sehr spezifisch für den Integrativen Ansatz. Für Petzold bedeutet Ethik auch Arbeit für das Gemeinwohl, zu dem alle Kräfte der Gesellschaft – auch die Supervision – beizutragen haben (Petzold, 2007, S. 10 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Petzold Supervision als sozialwissenschaftliche Disziplin betrachtet. Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision betrachtet er als methodische Ansätze von Supervision. Führungsberatung - also Coaching, Organisationsentwicklung, Institutionsberatung und Metaconsulting betrachtet er als praxeologische Ansätze von Supervision.

Im Folgenden werden Definitionen der Formate aus Integrativer Sicht vorgestellt, auch wenn in der Einleitung zu diesem Kapitel schon darauf hingewiesen wurde, dass es derzeit keine einheitlichen Definitionen gibt.

„Supervision ist eine interdisziplinär begründete **Methode** zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperationen“ (Petzold, 2007, S. 27). Das geschieht durch mehrperspektivische Betrachtungsweise, Analyse und

systematische Reflexion von Praxissituationen. SupervisorInnen und SupervisandInnen sind in Ko-respondenz in Bündelung ihrer Kompetenzen und arbeiten darauf hin, dass eine „allgemeine Förderung und Entwicklung von Kompetenzen und ihrer performatorischen Umsetzung möglich wird“ (Petzold, 2007, S. 27). „Supervision ist ein interaktionaler **Prozess**, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen (z.B. Personen und Institutionen) bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden“ (Petzold, 2007, S. 27). Das Ziel ist, eine Steigerung von Kompetenz und Performanz der SupervisandInnen und „eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen“ (Petzold, 2007, S. 27). Die Aufgaben selbst werden reflektiert und gegebenenfalls angepasst. „Supervision als **Praxisstrategie** erfolgt in dem gemeinsamen Bemühen von Supervisor und Supervisanden vorgegebene Sachelemente, vorhandene Überlegungen und Emotionen in ihrer Gesamtheit, ihrer Struktur, ihrem Zusammenwirken zu erleben, zu erkennen und zu handhaben“ (Petzold, 2007, S. 27). SupervisorInnen stehen aufgrund ihrer Kompetenz in diesen Prozessen als Feedback-Instanz, KatalysatorInnen, BeraterInnen zur Verfügung, je nach Kontext und Situation (Petzold, 2007, S. 27).

Supervision nach Integrativem Verständnis ist ein interaktiver Prozess, Ko-respondenz. Komplexe Wirklichkeit wird gemeinsam mehrperspektivisch betrachtet, reflektiert und aktiv gestaltet. Ziel ist eine Förderung und Entwicklung von Kompetenz und Performanz von Personen und Institutionen.

Coaching, respektive Führungsberatung, wird als praxeologischer Ansatz von Systemsupervision betrachtet (Petzold, 2007, S. 10 f.). Petzold erarbeitete 1994 zunächst auf Basis einer damals umfangreichen Dokumentenanalyse sämtlicher seinerzeit zugänglichen deutschsprachigen und niederländischen Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen eine Definition von Coaching, die eine „Definition des kleinsten gemeinsamen Nenners“ (S. 10) war. Ziel bei der Analyse war, die sozialen Repräsentationen zum Thema Coaching zu analysieren. Die Zahlen in den eckigen Klammern entsprechen dabei der Anzahl der Nennungen in den analysierten Dokumenten: „**Coaching** ist die Beratung [67] von Führungskräften [102], um ihre

berufliche [89] Leistungsfähigkeit [105] zu steigern“ (S. 10). In der Dokumentenanalyse waren laut Petzold darüber hinaus noch weitere für eine Coaching-Definition brauchbare Aspekte und zusammen mit der Analyse der sozialen Repräsentationen wurde durch Konnektivierung eine Definition von Coaching aus Integrativer Sicht erstellt (Petzold, 2002, S. 10).

„Coaching ist eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll“ (Petzold, 2002, S.1).

Integratives und differenzielles Coaching wird von Petzold als prozessuale Beratung von Führungskräften und professionellen ExpertInnen (Coachees) als Personen in ihren Positionen, Rollenkonfigurationen, Funktionen und Kontexten gesehen. Die Beratung erfolgt durch eine/n spezifisch ausgebildete/n Beratungsfachfrau/Beratungsfachmann (Coach) in einem interpersonalen Korrespondenzprozess (vgl. Kapitel 4.3). Das Ziel ist, die Coachees zu unterstützen, Selbstwirksamkeit und persönliche Souveränität weiterzuentwickeln, um berufliche Aufgaben und Ziele in möglichst effektiver Weise zu verwirklichen. Coaching soll dazu beitragen, Planungs-, Risiko- und Entscheidungsverhalten, Führungs- und Kooperationsstile metazureflektieren und zu optimieren, damit die Coachees ihr gesamtes Portfolio, die Ressourcen und Innovationspotentiale so einsetzen, nutzen und entwickeln können, dass in ihren Arbeits- und Verantwortungsbereichen effektive Kommunikation, hohe Wertschöpfung, Mitarbeitercommitment und Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Dadurch soll eine zukunftsgerichtete Entwicklungsdynamik wirksam werden. Im Integrativen und differentiellen Coaching werden für spezifische Aufgaben und Anforderungen Spezialkompetenzen erforderlich und von den Coachs entsprechend eingesetzt (z.B. als Konflikt-, Innovations-, Personality-, Health-Coaching – für Gruppensettings Gruppen-, Team-, Staff- und Gremiencoaching) (Petzold, 2002, S.14).

Coachs können in Coaching-Prozessen vielfältige Rollen und Funktionen haben, ganz wie es die Prozeßdynamik und die Arbeitsrealitäten der Coachees erfordern. Es geht dabei immer um eine Verbesserung der Kompetenz (Fähigkeiten, Wissen,

concepts) und der Performanz (Fertigkeiten, Können, Skills) der Coachees (Petzold, 2002, S.14).

Petzold betont, dass diese Definition besonders herausstreicht, dass Coaching eine Beratungsform ist, dass es sich um einen Beratungsprozess handelt und dass sie deswegen auch einen Anschluss an die Counseling Psychology gewährleisten muss. Des Weiteren nimmt Petzold in dieser Definition keine Einschränkung auf Führungskräfte vor, denn er argumentiert, dass auch andere professionelle ExpertInnen von Coaching profitieren können: ProjektleiterInnen, AußendienstmitarbeiterInnen, die an einer schwierigen und wichtigen Akquisition arbeiten, DozentInnen, TechnikerInnen vor neuen Aufgaben, PolitikerInnen, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und selbstverständlich SpitzensportlerInnen, um nur einige zu nennen (Petzold, 2002, S.14 f.).

Petzold verweist bei der Diskussion um die Begrifflichkeit von Coaching auf die bei den potentiellen KundInnen vorhandenen sozialen mentalen Repräsentationen. In einer Studie von Petzold, Claus-Dieter Hildenbrand und Markus Jüster (2002) wurde erhoben, dass es die Perspektiven der Befragten sind, ihr gedanklicher frame of reference, ihre Wirklichkeit, die hier zum Tragen kommen. Deswegen ist es für das Zustandekommen von Kooperationen wichtig, dass BeraterInnen Angebote erstellen, die bei den Kundinnen keine kognitiven Dissonanzen auslösen. Das Angebot und die Erwartungshaltung der Kundengruppen müssen eine gute Passung haben. BeraterInnen und potentielle KundInnen müssen wissen, welches Produkt sich hier vorstellt, was von ihm zu erwarten ist und wem es nützt (Petzold, Hildenbrand & Jüster, 2002, S. 19).

Coaching als ein Instrument psychosozialer Beratung von Führungskräften, EntscheidungsträgerInnen und ExpertInnen mit Spezialaufgaben hat unmittelbar Einfluss auf Entscheidungen, die oft weitreichend sind. Daher muss solche Beratung ein in besonderem Maße ethisch verantwortetes Handeln sein und die Reflexion der zugrundeliegenden Werte und Leitprinzipien (Menschenbild, Gesellschaftsverständnis, Weltbezug, Unternehmensphilosophie) zum Bestandteil des Coachinprozesses machen. Coachs müssen sich daher mit der Frage ihrer eigenen Arbeitsphilosophie auseinandersetzen (Petzold, Hildenbrand & Jüster, 2002,



S. 23). Coachs brauchen ein Handlungsmodell, das sie begründen können (vgl. Schreyögg, 2012, Coaching Report, 2015, Internet).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Petzold unter Coaching einen praxeologischen Ansatz von Systemsupervision versteht, der von den Coachs höchst verantwortungsvolles Handeln fordert. Er nimmt keine Einschränkung auf Führungspersonen vor. Coaching kann als eine Form von Beratung betrachtet werden.

Petzold bezeichnet Beratung als ein neuzeitliches Phänomen, eine Methode der Orientierung und Komplexitätsreduktion in den inzwischen ultrakomplexen Lebens- und Sozialwelten (Petzold, 2013). Er definiert Beratung als eine „Methodologie der Konnektivierung und Distribution von Wissen und Praxen“. Dabei wird auf gesellschaftliche Wissensstände zurückgegriffen und zugleich zu diesen Wissensvorräten mit neuen Erkenntnissen und Praxen beigetragen. „Beratung ist eine moderne Kultur- und Wissenstechnik“ (Petzold, 2002, S.13).

Petzold ergänzt, dass das natürlich für die Beratungsform Coaching auch gilt, dass aber Beratung weiter greift und im Integrativen Ansatz in einem differenzierten Modell aufgabenspezifisch angepasst wird, etwa im Bereich von Konfliktberatung oder Ressourcenberatung (Petzold 2002, S. 13). Darüberhinaus meint Petzold, dass heutzutage in allen Dienstleistungsbereichen Beratungsaufgaben anfallen und nicht nur im psychosozialen Bereich und Bildungsbereich, sondern auch in wirtschaftlichen oder technischen Kontexten Beratungskompetenzen in einer „differentiellen Kundenorientierung“ (Petzold, 2002, S. 13) wichtig sind. Deswegen meint Petzold, dass Beratung in Zukunft von einer breiten Bevölkerung beherrscht werden - im Sinne einer allgemeinen höchst diversifizierten Kulturtechnik - und daher ein Gegenstand von Bildungsmaßnahmen (in Schule, Studium, Weiterbildung) werden muss (Petzold 2002, S. 13).

Organisationsentwicklung ist für Petzold, ebenso wie das Coaching, ein praxeologischer Ansatz der Systemsupervision (Petzold, 2007, S. 10). Er definiert Organisationsentwicklung wie folgt:

**Organisationsentwicklung** als Prozess mehrperspektivischer Beobachtung, Koreflexion und Intervention auf verschiedenen Ebenen des Systems ist darauf gerichtet, zu einer klaren und substanzreichen **Organisationsphilosophie**, einem funktionalen Organisationskonzept und einer effektiven **Organisationsperformanz** beizutragen, eine prägnante und doch flexible **Organisationsidentität** zu fördern sowie eine starke und zugleich wandlungsfähige, dynamisierbare **Kultur** aufzubauen oder zu unterstützen. Um diese Ziele zu erreichen, muss Organisationsentwicklung die vorhandenen Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potentiale optimal konnektivieren. Sie muss einen permanenten Prozess ko-respondierend und kokreativ gewonnener und dabei zugleich klarer und **fundierter Entscheidungen** ermöglichen, die einerseits Kontinuität und Stabilität und andererseits Mobilisierung, Überschreitung/Innovation und schließlich wieder erneuerte Konsolidierung gewährleisten nach der Maxime: „klare Linie und maximale Flexibilität“. (Petzold, 2007, S. 255)

Petzold betont, dass es eine wesentliche Aufgabe von Beratung, Supervision, Coaching (und Therapie) ist, durch falsche Bewertung, fehlendes Wissen, fehlender Kompetenz oder unzureichender Performanz/Skills blockierte Ressourcen wieder nutzbar zu machen. Vorhandene Quellen sollen intelligent erschlossen und neue Ressourcen umsichtig zugänglich gemacht werden. Das Ressourcenpotential des Systems wird damit laut Petzold erweitert. Die Art und Weise, wie Systeme (Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen) handeln, wird laut Petzold bestimmt durch Probleme, Ressourcen und Potentiale. Ressourcen können aber niemals losgelöst vom Kontext oder von archivierten kognitiven und emotionalen Erinnerungen des Systems betrachtet werden. Das heißt, dass Ressourcen damit immer im Kontinuum stehen, sprich in der Dimension erinnelter Vergangenheit oder in der Dimension antizipierter Zukunft. Zwangsläufig sind laut Petzold Ressourcen dadurch mit Problemen und Potentialen/Erwartungen verbunden. Aufgrund dieser Tatsache werden Ressourcen automatisch anhand der vorhandenen Erfahrungen und vorhandenem Wissen „wahrgenommen (perception), klassifiziert (marked),

bewertet (values), eingeschätzt (appraised), kategorisiert und eingesetzt (action)“ (Petzold, 2007, S. 295).

Das bedeutet, dass Systeme, selbst wenn das Ressourcenpotential reich gefüllt ist, auf dieses aufgrund etwaiger Blockaden nicht oder in einer nicht förderlichen Art und Weise zugreifen können. Auf dem Weg zur vollen Nutzbarmachung der Ressourcen zu begleiten, ist eine wesentliche Aufgabe von BeraterInnen.

Petzold betont 2010, dass die soziale Welt der BeraterInnen alles andere als homogen ist und dass genau darin der Reichtum liegt, ein Reichtum an vielfältigen Erfahrungen und Wissensständen. Wenn diese in interdisziplinären Gesprächen, in der Ko-respondenz, in Polylogen miteinander geklärt werden, kann es dabei zu viel produktivem Konsens und auch produktivem Dissens kommen, „denn im Dissens liegt der Fortschritt“ (Petzold, 2010, S. 32; vgl. Mehrperspektivität Kapitel 4.2).

Aus dem bisher gesagten, kann abgeleitet werden, dass Supervision, respektive Beratung generell, wenn sie in komplexen Systemen, z.B. Organisationen, stattfindet, immer auf mehreren Ebenen stattfinden muss, um die Komplexität auch nur annähernd erfassen zu können. „**Supervision** ist damit ein methodischer Ansatz zum meta-reflexiven, diskursiven und interventiven Umgang mit **Komplexität** und **Kontingenz**, zur Strukturierung und Planung von Praxis in komplexen Kontexten, z.B. beruflichen Zusammenhängen, Organisationen und vielschichtigen Lebenswelten“ (Petzold, 2007, S. 12). Supervision als Metapraxis ermöglicht die „mehrperspektivische, exzentrische **Beobachtung, Analyse** und **Beratung** von sozioökologischen Realitäten auf mehreren Ebenen“ (S. 12), die als *Metaconsulting* bezeichnet wird. Supervision trägt dazu bei, „differentielles, disziplin-übergreifendes und innovatives Planen, professionelles Umsetzen und qualitätssichernde Evaluation bei personalen, gruppalen und organisationalen Systemen zu optimieren“ (S. 12). Deswegen spricht Petzold auch von *Systemsupervision* (Petzold, 2007, S. 12).

## 4.6 Meta-Consulting

„Alles ist noch besser zu machen, wenn es komplex genug betrachtet wird, das ist die Philosophie des **Metaconsulting** und der **Systemsupervision**“ (Petzold, 2007, S. 196).

„Systemsupervision“ wurde von Petzold 1974 als Begriff und Konzept eingeführt und auf dieser Basis wurde der Begriff „Metaconsulting“ Mitte der Achtziger Jahre geprägt. Metaconsulting ist eine komplexe, mehrperspektivische Beratungsmethodologie und -theorie, die das Potential der Mehrebenenreflexion (vgl. Mehrperspektivität Kapitel 4.2) optimal nutzen will. Das bedeutet, dass Beobachtung beobachtet wird und Reflexion reflektiert wird, um diese selbst zu überschreiten, um Hintergründe und Folgen zu erfassen und die Möglichkeiten multidisziplinärer Diskurse und systemischer Emergenzpotentiale voll auszuschöpfen. Metaconsultants sind spezialisiert auf die Beratung von Beratungsprozessen, sind kritische GesprächspartnerInnen in Entwicklungsprozessen, für das Hinterfragen von Strategien oder bei Problemen der Umsetzung. Sie sind oft auch MediatorInnen. Metaconsulting kann sinnvoll sein, wenn es in multidisziplinären Argumentationen und interdisziplinären Debatten zu transdisziplinären Qualitäten kommen soll, die auf diese Art übergreifende Lösungen generieren. Ein Beispiel sind die stark voneinander abweichenden Sichtweisen von unterschiedlichen Abteilungen in einer Organisation, z.B. die des Verkaufs, des Einkauf, der Technik, der Produktion etc., die es für bestimmte Projekte zu konnektieren gilt. Das heißt, dass Metaconsulting kulturüberschreitende, d.h. transkulturelle bzw. transkulturalistische Qualitäten ermöglichen soll (Petzold, 2007. S. 196).

Metaconsulting wird durch BeraterInnen durchgeführt, die multidisziplinär und multikulturell ausgebildet sind und arbeiten. Sie haben die Fähigkeit, für sich selbst und in sich selbst und im jeweiligen Setting, in dem sie arbeiten, durch vielfältige Konnektierungen übergreifende Verbindungen herzustellen, sogenannte Trans-Qualitäten. Diese Qualitäten ermöglichen die BeraterInnen auch den beratenen Personen, Gruppen, Teams, indem sie systematisch vorhandene Emergenzpotentiale nutzen oder diese fördern (Petzold, 2007, S. 196).

Im Konzept der Mehrperspektivität (vgl. Kapitel 4.2) ist die Fähigkeit, eine Situation, ein Phänomen, eine Fragestellung aus der Sicht anderer Disziplinen (z.B. der der

PhilosophInnen, der der BiologInnen, der der NeurowissenschaftlerInnen etc.) oder Kulturen (z.B. aus der Kultur der ForscherInnen, der der PraktikerInnen etc.) zu betrachten ein wesentlicher Faktor (Petzold, 2007, S. 31).

Unterschiedlich viele Perspektiven können dabei mit betrachtet werden (Petzold, 2007, S. 31).

- Bei Mono-Orientierung (monodisziplinär, monokulturelle Diskurse) wird spezialisiertes, in sich abgeschlossenes Wissen von einzelnen Disziplinen und Kulturen verwendet, um ein Problem zu bearbeiten ohne Blick auf Außenperspektiven.
- Bei Multi-Orientierung (multidisziplinäre, multikulturelle Diskurse) wird ein Problem mit dem Wissen und der Perspektive mehrerer Disziplinen und Kulturen (z.B. Mikrokulturen in einem Unternehmen) untersucht.
- Bei Inter-Orientierung (interdisziplinäre, interkulturelle Diskurse) werden Sichtweisen, Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten, Strategien etc. bezüglich eines Problems von einer Kultur oder Disziplin in eine andere (z.B. Probleme aus der Profit-Kultur werden mit Know-how aus der Non-Profit-Kultur angegangen) übertragen.
- Bei Trans-Orientierung (transdisziplinäre, transkulturalistische Diskurse) wird das was *zwischen* den Disziplinen bzw. Kulturen ist, *jenseits* von ihnen bzw. *über* sie hinausgehend und was quer *durch* sie durchgeht aufgenommen und genutzt. Unterschiedliche Realitätsniveaus werden erschließbar und der Raum zwischen den Realitätsebenen wird zugänglich (z.B. in einem Betrieb zwischen WirtschaftlerInnen und TechnikerInnen) (Petzold, 2007, S. 196-197).

Metaconsulting nutzt *alle* Möglichkeiten: monodisziplinäres Wissen, multi- und interdisziplinäre Orientierungen, transdisziplinäre Effekte. „Es ermöglicht durch Nutzung von *Emergenzpotentialen*, d.h. differentielle Vernetzungen einerseits unterschiedliche Tiefen der *Konnectierung* von Wissensbeständen, Know-how-Transfer, andererseits optimale, bereichsübergreifenden Ressourcennutzung, also Wirkung in die Breite“ (Petzold, 2007, S. 197).

Das Berücksichtigen aller Perspektiven in Beratungsprozessen scheint ganz besonders in Life Science Organisationen ein wichtiger Aspekt zu sein. In Kooperationen innerhalb einer Organisation und insbesondere zwischen

Organisationen kommt es zu einem Zusammentreffen und Miteinander-Arbeiten von unterschiedlichen Kulturen und Disziplinen z.B. Profit-Organisationen mit Non-Profit-Organisationen, NaturwissenschaftlerInnen mit BetriebswirtInnen, ForscherInnen mit VertrieblerInnen, AußendienstmitarbeiterInnen mit InnendienstmitarbeiterInnen usw. mit all den Problemen und Möglichkeiten, die aus diesen unterschiedlichen Realitäten entstehen können. Darüber hinaus haben viele der Life Science Organisationen nicht nur Arbeits- und Geschäftsbeziehungen zu internen oder externen KooperationspartnerInnen, sondern auch zu LieferantInnen und KundInnen. Mit den KundInnen bestehen häufig Beratungsbeziehungen. Umso wichtiger ist es, Vielfalt anzuerkennen und in ihr das Potential zu sehen und nicht nur das Problem.

Petzold betont, dass in Integrativen Beratungsprozessen vorhandene Ressourcen und Potentiale genutzt und geschätzt werden. Denn Maßnahmen „von außen“ können die kreative Kooperation, die Entwicklung von übergreifenden Qualitäten behindern oder sogar verhindern. Auch die reflexive Kompetenz, sowohl des Managements als auch der MitarbeiterInnen, soll genutzt und gestärkt werden, um deren Lösungskompetenz und Umsetzungsperformanz zu fördern. Metaconsulting von Beratungsmaßnahmen kann dazu beitragen, dass das nicht übersehen wird. Durch Metaconsulting können die in Beratungsprozessen auftretenden Trans-Qualitäten und die vorhandenen Kompetenzen und Performanzen von BeraterInnen *und* der beratenen Organisation optimal genutzt werden. Bei Consulting- und Metaconsultingprozessen treffen immer mindestens zwei Kulturen aufeinander, die der BeraterInnen und die der Beratenen. Wenn die Expertise der BeraterInnen und die Ressource der Beratenen optimal genutzt und wertgeschätzt werden, dann sind fruchtbare Prozesse und positive Ergebnisse zu erwarten (Petzold, 2007, S. 199).

In zentraler Weise ist Metaconsulting darauf gerichtet, „Trans-disziplinäre Qualitäten“ herzustellen: zwischen Abteilungen, zwischen KooperationspartnerInnen, zwischen AnbieterInnen und KundInnen, zwischen Beratungsfirmen und ihren AuftraggeberInnen, zwischen gesellschaftlichen Gruppen (Petzold, 2007, S. 200).

Das Herausarbeiten, Auffinden, Präzisieren von Bedürfnissen, Motiven und Interessen, die *quer durch* unterschiedliche Gruppen hindurchgehen oder sie übersteigen, um sie im Interesse aller Beteiligten zu nutzen, ist eine Aufgabe,

der in komplexen Gesellschaften, in einem globalisierten Markt bzw. sich ausdifferenzierenden Organisationen, wie sie die „radikalisierte Moderne“ (Giddens, 1991, zit. nach Petzold, 2007, S. 200) kennzeichnen, eine immer größere Bedeutung zukommen wird. (Petzold, 2007. S. 200)

Metaconsulting ist damit der ideale Ansatz, um in einer heterogenen Branche wie die der Life Sciences Beratung durchführen zu können. Beratung, die verschiedene Interessen, Disziplinen, Positionen, Meinungen, Kulturen im Blick behält und somit zu völlig neuen und überraschenden Lösungen von Trans-Qualität beitragen kann. In Life Science Organisationen kann dies in zwei Dimensionen stattfinden: Einerseits beim Consulting einer Life Science Organisation. Andererseits beim Meta-Consulting von Beratungs- oder Geschäftsbeziehungen, die Life Science Organisationen pflegen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen etc.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Petzold mit der Integrativen Theorie als Basis für Integratives Coaching, Integrative Supervision, Integrative Organisationsentwicklung und Metaconsulting ein sehr komplexes und wissenschaftliches Modell kreiert hat. Es ist durch seine Bereitschaft, sich selbst ständig weiter zu entwickeln, bestens als Beratungsmodell für die moderne, komplexe, sich ständig verändernde Arbeitswelt, und damit auch für die Life Science-Branche, geeignet.

Petzold betont sehr die Wichtigkeit des Einzelnen und der Gemeinschaft, an der Gestaltung der Lebenswelt aktiv beizutragen und sieht es auch als eine Aufgabe von Supervision, hier einen Beitrag zu leisten (Petzold, 2007, S. 10 f.). Dieser Anspruch kann auf andere Formen von Beratung generell umgelegt werden und daraus ergibt sich ein hoher ethischer Anspruch an die Personen, die Beratung anbieten. Das erscheint im Zusammenhang mit Beratung von Life Science Organisationen als ein wichtiger Aspekt. Menschen in Life Science Organisationen, sei es in der Forschung oder in der Industrie, können mit ihrer Arbeit sehr am Gemeinwohl mitwirken. Denn man könnte sagen, dass der kleinste gemeinsame Nenner der Life Science

Organisationen der ist, dass sie zur Gesundheit der Menschen und damit zu ihrem Lebensglück beitragen.



## **Empirischer Teil**

Aus der Theoriedarstellung geht hervor, dass die Life Science-Branche in Österreich einen wichtigen Stellenwert einnimmt (vgl. Kapitel 2.1). Besondere Kennzeichen bzw. Herausforderungen der Life Science Organisationen konnten identifiziert werden, allen voran das Thema Komplexität (vgl. Kapitel 2.2). Hinweise aus der Literatur zeigen, dass mit zunehmender Komplexität der Arbeit und der Umwelten und zunehmender Belastung der Menschen Beratung an Wichtigkeit gewinnt (vgl. Haubl & Voß, 2011; Haubl, Voß, Alsdorf & Handrich, 2013). Es konnte keine Studie gefunden werden, die einerseits die spezifischen Herausforderungen und Probleme und andererseits Bedeutung und Stellenwert von Beratung speziell in Life Science Organisationen zum Thema hat (vgl. Kapitel 3.6).

Ziel der hier vorliegenden empirischen Untersuchung war es daher, herauszufinden, mit welchen spezifischen Herausforderungen und Problemen die Menschen in Life Science Organisationen subjektiv konfrontiert bzw. belastet sind und wie Beratung in den Organisationen der Life Science-Branche in Österreich etabliert ist.

## **5 Forschungsfragen und Hypothesen**

Aus den im Theorieteil dargestellten Themen und aus gesammelten Erfahrungen der eigenen Berufspraxis wurden folgende Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet.

1. Welche Herausforderungen und potentielle Probleme gibt es in Life Science Organisationen?

Hypothese: Herausforderungen und potentielle Probleme unterscheiden sich je nach Organisationstyp.

2. Wie ist Beratung in Life Science Organisationen generell etabliert?

Hypothese: Der Bedarf an Beratung ist größer als die Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit.

3. Gibt es Unterschiede zwischen Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Beratung ist in Profit-Organisationen eher etabliert als in Non-Profit-Organisationen. Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen würden in Zukunft gleich häufig Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen.

4. Gibt es Unterschiede zwischen Führungspersonen (obere, mittlere und untere Führungsebene) und MitarbeiterInnen (Personen ohne Führungsverantwortung) in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Führungspersonen haben mehr Herausforderungen und potentielle Probleme als MitarbeiterInnen. Führungspersonen haben mehr Erfahrung mit Beratung als MitarbeiterInnen. Führungspersonen und Mitarbeiterinnen würden in Zukunft genau so oft Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Führungspersonen und Mitarbeiterinnen.

5. Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Frauen und Männer unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Frauen haben mehr Erfahrung mit Beratung als Männer. Frauen und Männer würden in Zukunft genau so oft Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Frauen und Männer.

6. Gibt es Unterschiede in Bezug auf Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen zwischen Forschung und Industrie? Gibt es Unterschiede in den Herausforderungen und potentiellen Problemen zwischen interner und externer Kooperation? Gibt es Unterschiede zwischen Personen, die in unterschiedlichen Kooperationsformen arbeiten in

Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen unterscheiden sich in Forschung und Industrie. Herausforderungen und potentielle Probleme unterscheiden sich in internen und externen Kooperationen. Personen, die nur intern kooperieren und Personen, die sowohl intern als auch extern kooperieren unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Sie unterscheiden sich nicht bezüglich Beratungserfahrungen und -bedarf. In den Beratungsthemen unterscheiden sie sich.

Hinweis zur Verwendung der Begriffe „Non-Profit-Organisationen“, „Profit-Organisationen“, „Forschung“ und „Industrie“:

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass in universitären und außeruniversitären Forschungsinstituten wirtschaftliche Gewinnziele nicht im Vordergrund stehen. Daher bezieht sich der Ausdruck „Non-Profit-Organisationen“ auf sie. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird zur Vereinfachung auch der Ausdruck „Forschung“ verwendet.

Der Ausdruck „Profit-Organisationen“ bezieht sich auf Organisationen der Rubriken Biotechnologie/Pharma, Medizintechnik, Vertriebsfirmen Biotechnologie/Pharma und Vertriebsfirmen Medizintechnik, weil in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass in diesen Organisationen wirtschaftliche Gewinnziele der primäre Zweck der Organisation sind. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird zur Vereinfachung auch der Ausdruck „Industrie“ verwendet auch wenn in den reinen Vertriebsorganisationen keine Waren produziert werden.

## **6 Methodisches Vorgehen**

Die Untersuchung im Rahmen dieser Studie zählt zur quantitativen empirischen Sozialforschung. Ziel einer quantitativen Datensammlung ist, eine breite Datenbasis für die Beantwortung von Forschungsfragen bereitzustellen. Das quantitative Vorgehen wurde deswegen gewählt, da keine Studien über Inanspruchnahme von Beratung in österreichischen Life Science Organisationen zugänglich waren. Als Messinstrument diente ein Online-Fragebogen (siehe Anhang C: Der Online-Fragebogen). Der standardisierte Fragebogen ist eines der typischen Messinstrumente in den empirischen Sozialwissenschaften (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Diese Vorgehensweise ermöglichte es, jene breite Datenbasis zu erhalten, die für die Beschreibung von Merkmalen und Erforschung von Zusammenhängen im Rahmen dieser Studie verwendet wurde.

### **6.1 Forschungsdesign**

Für diese Arbeit wurden zwei Zugänge der Untersuchung gewählt, ein deskriptiver und ein explikativer. Der deskriptive Zugang ist ein beschreibender Zugang und erlaubt eine Schätzung von gewissen Merkmalen in einer klar definierten Grundgesamtheit (Population). Beim explikativen Zugang handelt es sich um die Erforschung von Wirkungen, Ursachen bzw. Zusammenhängen. Der explikative Zugang erlaubt eine Ableitung und Überprüfung von gut begründeten Hypothesen und Theorien. Das Forschungsdesign bzw. Versuchsplan für diese Studie war ein ex-post-facto-Design, ein nichtexperimentelles Design. Die Kontrolle der Störvariablen ist bei einem nicht experimentellen Design de facto unmöglich. Es kann jedoch durch eine breite Erhebung von Einflussfaktoren versucht werden, allfällige Störvariablen zu vermeiden. Dennoch können nur korrelative Aussagen gemacht werden (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

### **6.2 Fragebogenentwicklung**

Es konnten in der Literatur keine vergleichbaren Studien gefunden werden, die als Modell für das Design der Studie respektive die Fragebogenentwicklung dienen

hätten können. Der gesamte Fragebogen wurde daher neu konstruiert. Die Entwicklung des Fragebogens folgte dabei dem hermeneutischen Prozess. Persönliches Erfahrungswissen, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und die Inspirationen durch die Durchsicht von Fragebögen aus anderen Arbeiten flossen in den hier verwendeten Fragebogen ein.

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in enger Kooperation mit einem Statistiker und Naturwissenschaftler der Donau-Universität Krems. Damit sollte sichergestellt werden, dass der Fragebogen die Forschungsfragen beantworten kann und dass er für die statistische Auswertung passend konstruiert war. Sobald das grobe Gerüst des Fragebogens erstellt war, erfolgte die Eingabe in die Online-Fragebogen-Plattform LimeService ([www.limeservice.com](http://www.limeservice.com)) und alle weiteren Adaptionen und Veränderungen wurden online durchgeführt. Es wurden im Verlauf der Fragebogenentwicklung mehrere Pretests durch je 1-5 Personen und ein finaler Pretest online durch 13 Personen durchgeführt. Die Anregungen und Erkenntnisse aus den Pretests wurden jeweils eingearbeitet und die endgültige Version des Fragebogens wurde am 29. Juni 2015 online gestellt.

Der Fragebogen ist in vier Kapitel unterteilt (vgl. Anhang C: Der Online-Fragebogen)

1. Fragen zur Organisation (5 Fragen)
2. Fragen zur Arbeit in der Organisation (10 Fragen)
3. Fragen zu Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung (17 Fragen)
4. Angaben zur Person (5 Fragen)

Die Dauer zum Ausfüllen des Fragebogens variierte zwischen 8 und 15 Minuten, da die Anzahl der Fragen aufgrund der verwendeten Bedingungen je nach Personengruppe unterschiedlich war. Der Fragebogen besteht zum Großteil aus geschlossenen Fragen die als „Pflichtfragen“ etikettiert sind. Die Antwortformate sind unterschiedlich gewählt (offenes Antwortformat, dichotomes Antwortformat, Ratingskalen), um größtmögliche Information für die Auswertung zu gewinnen. Die drei offenen Fragen sind optionale Fragen.

### **6.3 Zielgruppe der Befragung**

Zur Zielgruppe gehörten alle Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung in Life Science Organisationen tätig waren. Medizinprodukte Unternehmen, Biotechnologie- und Pharmaunternehmen, Vertriebsfirmen, universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wurden auf den Homepages der Interessensvertretungen Austromed ([www.austromed.org](http://www.austromed.org)) und Pharmig ([www.pharmig.at](http://www.pharmig.at)) sowie im Austrian Life Sciences Directory ([www.lifesciencesdirectory.at](http://www.lifesciencesdirectory.at)) recherchiert und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Es wurden alle Personen einer Organisation unabhängig von Aufgabe oder hierarchischer Position eingeladen. Von den eingeladenen Personen haben 1142 im Befragungszeitraum den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Nach der Stichprobenbereinigung (vgl. Kapitel 11.1) verblieben 993 Datensätze, die für die Auswertung verwendet wurden.

### **6.4 Durchführung der Fragebogenerhebung**

Die Fragebogenerhebung wurde online mit der Serviceplattform LimeService ([www.limeservice.com](http://www.limeservice.com)) durchgeführt, welche auf der Open Source Umfrageanwendung LimeSurvey ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)) basiert. Für die Gestaltung des Fragebogens und die Durchführung der Befragung stehen zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, Einstellungen und Optionen zur Verfügung. Für die Auswertung mit anderen Programmen können die erhobenen Daten in unterschiedlichen Formaten exportiert werden (LimeSurvey, 2015, Internet).

Die Einladung zur Befragung wurde per E-Mail mit Begleittext und Hyperlink zum Online-Fragebogen an allgemeine Office Adressen der Organisationen und personalisiert an Einzelpersonen verschickt. Es haben sich insgesamt fünf Organisationen bereit erklärt, die Einladung zur Teilnahme an der Studie im News-Bereich auf ihrer eigenen Homepage zu veröffentlichen, über das Intranet an die eigenen MitarbeiterInnen bekannt zu geben, über einen Newsletter an die Mitglieder zu verschicken bzw. als Veranstaltung im Kalender auf der Homepage zu publizieren. Diese Publikationen wurden im E-Mail an die Zielpersonen als Referenzen genannt und mittels Hyperlink zugänglich gemacht. Es wurden E-Mails an insgesamt ca. 6000 gültige Adressen geschickt. Aufgrund der theoretischen

Größe der Grundgesamtheit (Population) wurde kein Erinnerungsmail verschickt, sondern eher darauf geachtet, so viele verschiedene Personen wie möglich einzuladen. Es wurde der von der Donau-Universität Krems zur Verfügung gestellte Mail-Account verwendet. Der Text der Einladungsmails wurde je nach Zielpersonen adaptiert und angepasst (siehe Anhang B: Muster E-Mail).

Die Einladung zur anonymen Teilnahme an der Befragung erfolgte im Zeitraum von 29. Juni 2015 bis 30. September 2015. Der Fragebogen wurde im Befragungszeitraum 1142 Mal vollständig und 382 Mal teilweise ausgefüllt. Am 1. Oktober wurden die Daten der 1142 vollständig ausgefüllten Antwortsätze für die weitere Verarbeitung exportiert.

## **6.5 Auswertung der Daten**

Um ein Höchstmaß an Informationen aus den erhobenen Daten zu erhalten, wurden in dieser Arbeit Deskriptivstatistik und Inferenzstatistik (analytische Statistik) kombiniert. Alle statistischen Tests wurden mit IBM® SPSS® Statistics Version 23 für Mac berechnet. Die Statistik Software SPSS ist das in den Sozialwissenschaften am häufigsten eingesetzte Statistikprogramm (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Für ausgewählte Darstellungen wurde Microsoft® Excel® für Mac 2011 Version 14.5.7 verwendet.

Die aus LimeSurvey exportierte SPSS/PASW Command Datei wurde in SPSS importiert und der weiteren Auswertung zugeführt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die erhobenen Daten nicht vollständig dargestellt und statistisch ausgewertet, da der Fragebogen sehr umfassend war und mehr Daten erhob, als zur Beantwortung der Fragestellungen und Prüfung der Hypothesen erforderlich gewesen wäre. Diese Daten werden für zukünftige Auswertungen und weitergehende Analysen verwendet.

Die erhobenen Daten wurden mit SPSS nach bestimmten Kriterien ausgewertet und dargestellt. Diese Berechnungen erfolgten gemeinsam mit dem externen Statistiker.

Für diese Arbeit wird ein Signifikanzniveau von 0,05 festgelegt.

Hinweis zu den Signifikanzen: In den Tabellen sind für die einfache Lesbarkeit Signifikanzen in **blau** markiert oder mit dem Zusatz „signifikant“ gekennzeichnet.

Folgende Formen für die Darstellung und statistische Tests für die Auswertung der Daten wurden verwendet:

- Tabellen und Diagramme
- Chi-Quadrat Test nach Pearson
- Häufigkeiten und Signifikanztests bei Mehrfachantworten
- Darstellung und Auswertung der 4-stufigen Ratingskala (Likert-Skala)
- U-Test nach Mann & Whitney
- Wilcoxon-Test
- Faktorenanalyse
- T-Test für unabhängige Stichproben

Eine Beschreibung der einzelnen statistischen Verfahren und Details, wie diese in der Arbeit verwendet wurden befinden sich im Anhang A, Kapitel 10.

#### Regressionsfaktoren:

Bei Frage 14 und 15 des Fragebogens wurden 28 Themen (Details dazu Anhang A, Kapitel 10.9) vorgegeben und die TeilnehmerInnen gaben zu jedem Thema an, ob es eine Herausforderung und potentiell Problem in der täglichen Arbeit darstellt. Folgende sechs Regressionsfaktoren waren das Ergebnis einer Faktorenanalyse aus diesen 28 Items (N=993). Sie wurden für weiterführende Tests als neue Variable verwendet:

- Faktor 1: Allgemeine Belastung
- Faktor 2: Arbeitsanforderungen
- Faktor 3: Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz)
- Faktor 4: Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur
- Faktor 5: Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme
- Faktor 6: Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen



## **6.6 Stärken und Begrenzungen der Studie**

Es ist anzunehmen, dass die dieser Studie zugrunde liegende Zahl von 993 Fällen ein repräsentatives Sample ist, da durch die Fragemethode und Verteilung des Fragebogens keine spezifischen Personen ein- oder ausgeschlossen wurden.

Trotz aller Sorgsamkeit in der Planung und Durchführung kann nicht sicher davon ausgegangen werden, dass die hier vorliegende Stichprobe tatsächlich repräsentativ ist. Daher sind alle in dieser Arbeit gemachten Aussagen bezüglich der Ergebnisse als Wahrscheinlichkeitsaussagen und nicht als Wahrheit zu verstehen.

Möglicherweise haben eher beratungsaffine Menschen den Fragebogen beantwortet oder vermehrt solche, die Beratung schon kannten (im Vergleich zur Grundgesamtheit).

Der Fragebogen wurde nicht in englischer Sprache zur Verfügung gestellt. Es wurde dabei nicht berücksichtigt, dass vor allem im akademischen Bereich und in den großen internationalen Firmen viele nicht deutsch sprechende Personen tätig sind. Zahlreiche Rückmeldungen, überwiegend aus dem akademischen Bereich, haben das bestätigt. Dadurch könnten unter Umständen die Stimmen von Personen ohne Deutschkenntnisse unterrepräsentiert sein. Ein Missverstehen oder Fehlinterpretieren der Fragen aufgrund sprachlicher Probleme kann ebenso nicht ausgeschlossen werden.

Möglicherweise kann es bei einzelnen Fragen zu Unklarheiten gekommen sein, da sie nicht eindeutig formuliert waren. Gewisse Unschärfen in den Antworten können daher nicht ausgeschlossen werden.

## **6.7 Stichprobe**

„Der Begriff ‚Stichprobe‘ bezeichnet eine kleine Teilmenge der sogenannten Grundgesamtheit, deren Auswahl nach bestimmten Kriterien erfolgen sollte, um verallgemeinernde Aussagen treffen zu können“ (Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 18). Die 1142 aus LimeSurvey exportierten Datensätze wurden bereinigt, um eine homogene Stichprobe für die Auswertung zu erhalten (Details zur Stichprobenbereinigung im Anhang A, Kapitel 11.1).

Die daraus resultierende Stichprobe **N=993** ist wie folgt definiert:

- Datensätze aus Österreich
- Datensätze aus außeruniversitären und universitären Forschungsinstituten
- Datensätze aus Biotechnologie/Pharma, Medizintechnik, Vertriebsfirmen Biotechnologie/Pharma und Vertriebsfirmen Medizintechnik

Für die Darstellung der Daten und die statistischen Auswertungen wurden aus den im Fragebogen vorgegebenen Kategorien folgende neue Kategorien gebildet (Details zur Kategorienbildung im Anhang A, Kapitel 11.2):

Forschung und Industrie:

- Forschung = außeruniversitäre + universitäre Forschungsinstitute (N=462)
- Industrie = Biotechnologie/Pharma + Medizintechnik + Vertriebsfirmen Biotechnologie/Pharma + Vertriebsfirmen Medizintechnik (N=531)

Betriebsgröße: Aus den acht vorgegebenen Kategorien zur Betriebsgröße wurden vier Kategorien gebildet.

Führungspositionen: Aus den vier vorgegebenen Kategorien bezüglich Führungspositionen wurden zwei Kategorien gebildet:

- Führungsposition Ja
- Führungsposition Nein

Kooperationsart: Aus der Frage 11 im Fragebogen wurden vier Kategorien bezüglich Kooperationsart der Personen gebildet.

Alter: Aus den sechs vorgegebenen Kategorien zum Alter wurden vier Kategorien bzw. zwei Kategorien gebildet.

Die Stichprobe wird im Folgenden in drei Kapiteln beschrieben: Persönliche Daten, Informationen zum Arbeitskontext und Angaben zur Organisation. Für mehr Übersichtlichkeit werden im Text die Prozentsätze gerundet. Ausgewählte Merkmale, die bei den Ergebnissen nicht mehr erwähnt werden, werden nach Forschung und Industrie getrennt dargestellt. ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

## 6.7.1 Persönliche Daten

### 6.7.1.1 Angaben zum Alter

63% der Antwortenden waren zwischen 30 und 50 Jahre alt (Abbildung 2).

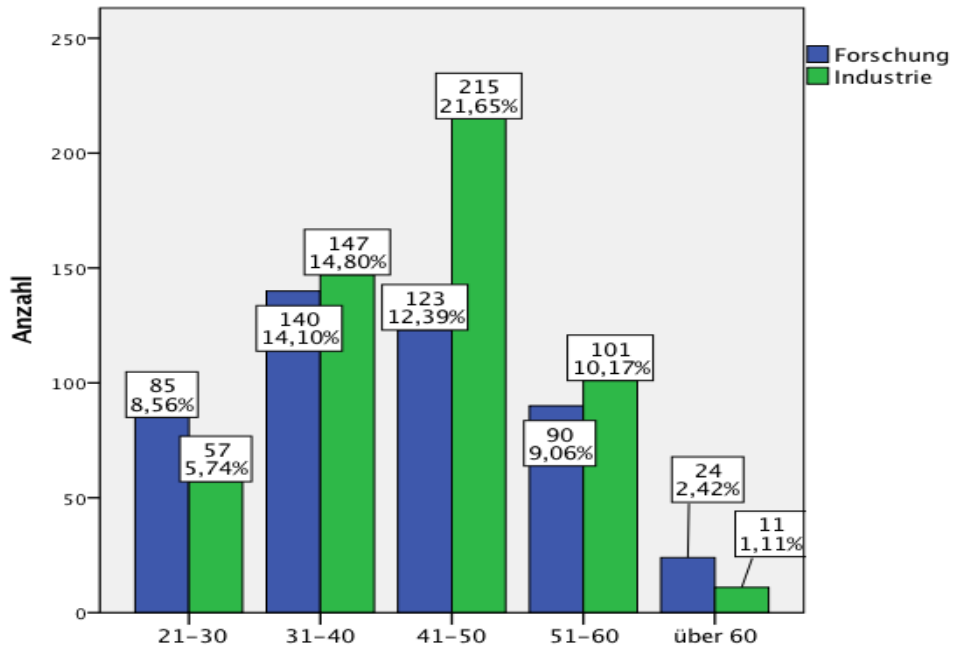


Abbildung 2: Alter

### 6.7.1.2 Angaben zum Geschlecht

Männer und Frauen waren unter den Antwortenden ca. gleich verteilt (Abbildung 3).

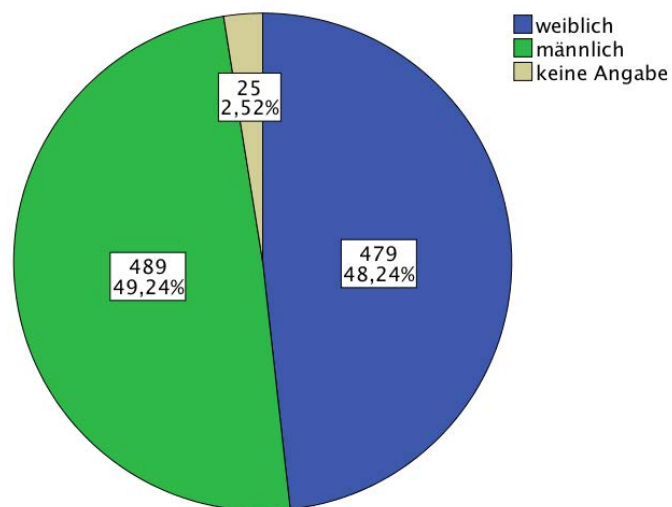


Abbildung 3: Geschlecht

### 6.7.1.3 Angaben zur höchsten abgeschlossenen Ausbildung

Die Mehrzahl der Antwortenden verfügte über eine universitäre Ausbildung (Abbildung 4).

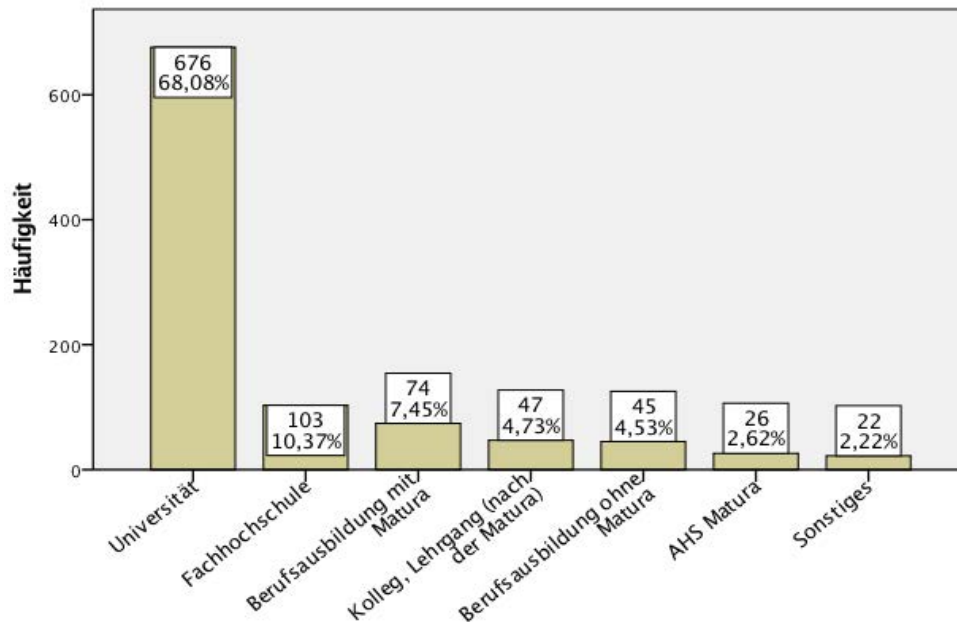


Abbildung 4: Höchste abgeschlossene Ausbildung

### 6.7.1.4 Angaben zum fachlichen Hintergrund

78% aller Antwortenden gaben einen naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund an, in Forschung waren es 90%. In Industrie gaben 41% der Personen einen wirtschaftlichen Hintergrund an (Tabelle 1). (Hinweis: Mehrfachnennung)

	Insgesamt (N=993)		Forschung (N=462)		Industrie (N=531)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
naturwissenschaftlich / technisch	71,72	78,15	86,89	88,96	59,93	68,74
wirtschaftlich	23,01	25,08	7,19	7,36	35,30	40,49
Sonstiges	5,27	5,74	5,92	6,06	4,76	5,46
Gesamt	100,00	108,96	100,00	102,38	100,00	114,69

Tabelle 1: Fachlicher Hintergrund

## 6.7.2 Angaben zum Arbeitskontext

### 6.7.2.1 Angaben über den Aufgabenbereich in der Organisation

35% aller TeilnehmerInnen gaben Grundlagenforschung als ihren Aufgabenbereich an, 30% angewandte Forschung & Entwicklung, 14% Vertrieb/Verkauf usw. (Tabelle 2). Die Prozentsätze für Forschung und Industrie sind zum Vergleich ebenso angeführt. (Hinweis: Mehrfachnennung, keine Signifikanztests durchgeführt)

	Insgesamt (N=993)		Forschung (N=462)		Industrie (N=531)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
Grundlagenforschung	22,24	34,74	46,53	71,21	1,90	3,01
angewandte Forschung & Entwicklung	18,96	29,61	26,17	40,04	12,91	20,53
Vertrieb / Verkauf	9,16	14,30	0,42	0,65	16,47	26,18
Administration / Verwaltung / Finanzen	8,83	13,80	9,62	14,72	8,18	12,99
Marketing / Produktmanagement	7,29	11,38	0,57	0,87	12,91	20,53
Sonstiges	6,90	10,78	5,23	8,01	8,29	13,18
Produktion / Qualitätsmanagement	5,93	9,26	1,84	2,81	9,36	14,88
Kundenservice / Kundensupport / Kundentraining	5,48	8,56	1,70	2,60	8,65	13,75
Geschäftsführung	4,38	6,85	1,70	2,60	6,64	10,55
Personalwesen	3,93	6,14	3,68	5,63	4,15	6,59
Produktzulassung	3,22	5,04	0,71	1,08	5,33	8,47
ServicetechnikerIn	2,00	3,12	1,27	1,95	2,61	4,14
Logistik	1,68	2,62	0,57	0,87	2,61	4,14
Gesamt	100,00	156,19	100,00	153,03	100,00	158,95

Tabelle 2: Tätigkeitsbereich

### 6.7.2.2 Angaben über die Arbeitsplatzsituation in der Organisation

92% aller Befragten hatten einen Arbeitsplatz in der Organisation; 45% hatten ein Home Office; 41% reisten für ihre Arbeit im Ausland, 39% reisten für ihre Arbeit im Inland (Tabelle 3). Die Prozentsätze für Forschung und Industrie sind zum Vergleich ebenso angeführt. (Hinweis: Mehrfachnennung)

	Insgesamt (N=993)		Forschung (N=462)		Industrie (N=531)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
Arbeitsplatz in der Organisation	42,37	91,94	52,78	98,70	35,40	86,06
Home Office	20,65	44,81	15,63	29,22	24,01	58,38
Reisen im Ausland	19,07	41,39	16,55	30,95	20,76	50,47
Reisen im Inland	17,91	38,87	15,05	28,14	19,83	48,21
Gesamt	100,00	217,02	100,00	153,03	100,00	158,95

Tabelle 3: Arbeitsplatzsituation

### 6.7.2.3 Angaben über die Dauer der Tätigkeit in der Organisation in Jahren

62% der Befragten waren seit bis zu 10 Jahren in ihrer Organisation tätig (Abbildung 5). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

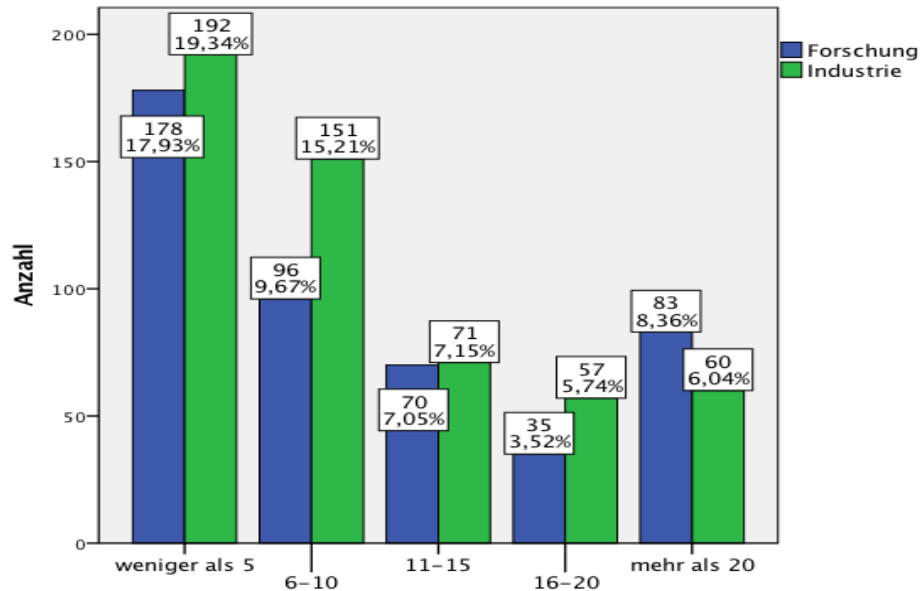


Abbildung 5: Zugehörigkeit zur Organisation in Jahren

### 6.7.2.4 Position in der Organisation

61% (610) der TeilnehmerInnen hatten eine Position mit Führungsverantwortung (Abbildung 6). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

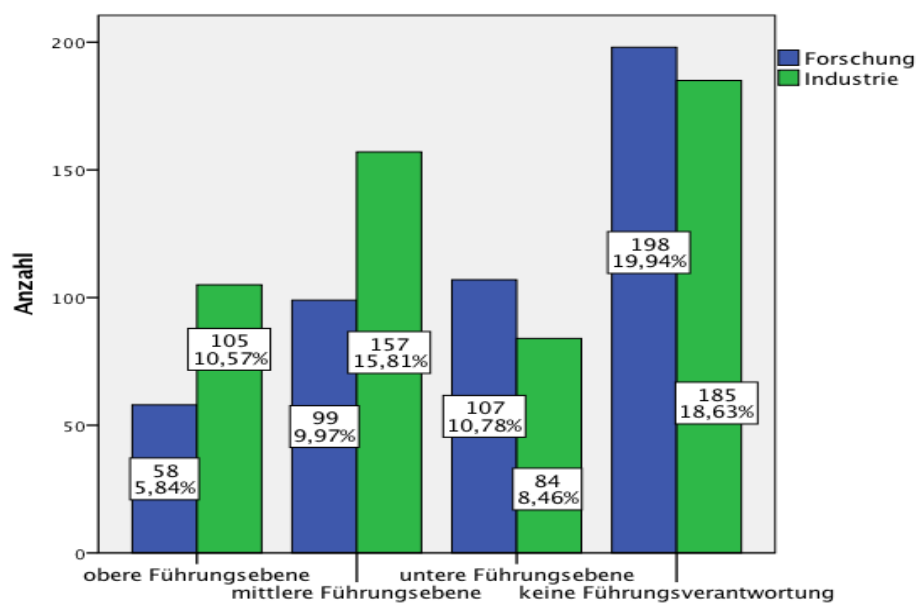


Abbildung 6: Position in der Organisation

### 6.7.3 Angaben zur Organisation

#### 6.7.3.1 Aufteilung nach Forschung und Industrie

Personen aus Forschung und Industrie waren unter den Antwortenden ca. gleich verteilt (Abbildung 7). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

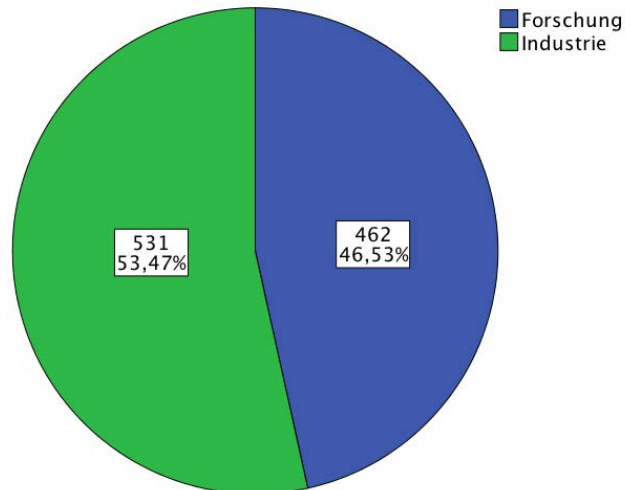


Abbildung 7: Organisationstyp

#### 6.7.3.2 Angaben über die Anzahl der MitarbeiterInnen im Land der Anstellung

80% der TeilnehmerInnen kamen aus mittleren (51-250 MA) und großen (ab 251 MA) Unternehmen. 20% der TeilnehmerInnen kamen aus Kleinst- (bis zu 10 MA) und Kleinunternehmen (11-50 MA) (Abbildung 8) (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2015, Internet). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

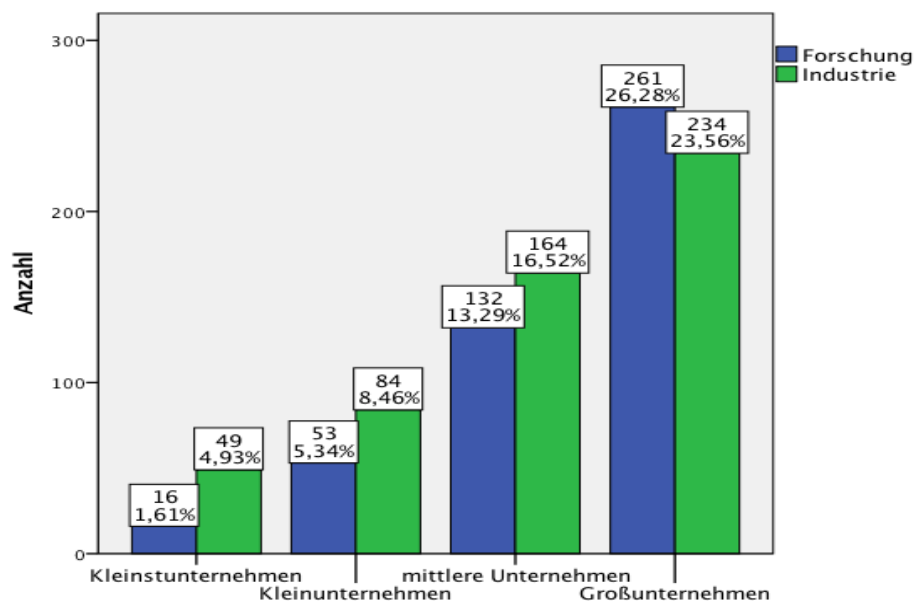


Abbildung 8: Anzahl der MitarbeiterInnen

### 6.7.3.3 Angaben zur Dauer des Bestehens der Organisation in Jahren

Die TeilnehmerInnen kamen mehrheitlich aus schon länger etablierten Organisationen (Abbildung 9). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

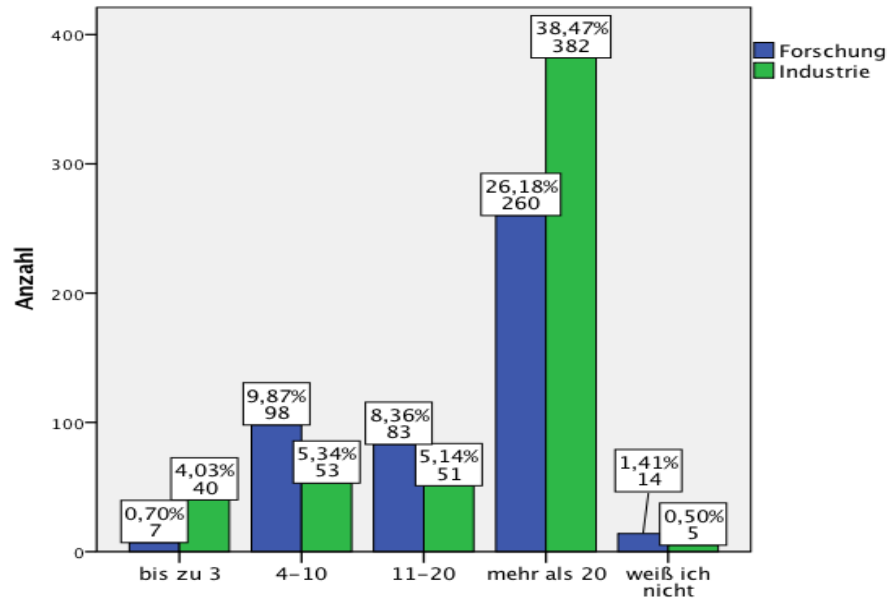


Abbildung 9: Dauer des Bestehens der Organisation

### 6.7.3.4 Angaben darüber, ob Organisation international oder nicht international ist

Fast alle Teilnehmenden aus Industrie gaben an, dass ihre Organisation international agiert (Abbildung 10). ( $N_{\text{gesamt}}=993$ ;  $N_{\text{Forschung}}=462$ ;  $N_{\text{Industrie}}=531$ )

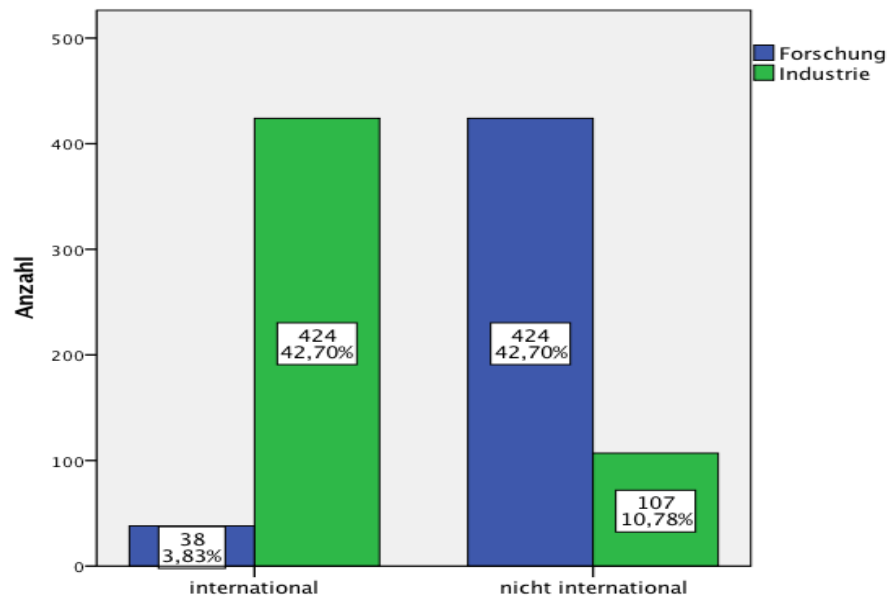


Abbildung 10: Internationalität der Organisation



## 7 Ergebnisse der Auswertung

In diesem Teil werden die Ergebnisse der Befragung in fünf Kapiteln präsentiert:

- Kapitel 7.1 Allgemeine Ergebnisse zum Thema Beratung
- Kapitel 7.2 Vergleich Forschung und Industrie
- Kapitel 7.3 Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen
- Kapitel 7.4 Vergleich Frauen und Männer
- Kapitel 7.5 Ergebnisse zum Thema Kooperation und Kooperationsformen

### 7.1 Allgemeine Ergebnisse zum Thema Beratung

#### 7.1.1 Angebot von interner oder externer Beratung

61% der Befragten gaben an, dass in ihrer Organisation interne oder externe Beratung angeboten wird (Abbildung 11). (N=993)

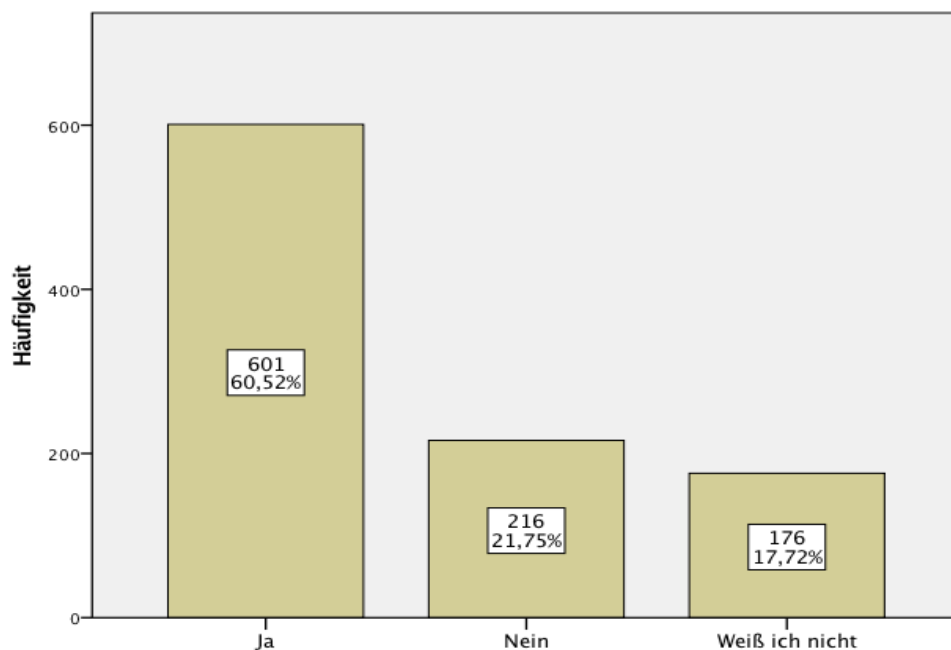


Abbildung 11: Angebot von interner oder externer Beratung

### 7.1.2 Budget für externe Beratung und Budgetentscheidung

Fast die Hälfte der Befragten (46%) gab an, dass es in ihrer Organisation Budget für externe Beratung gibt (Abbildung 12). (N=993)

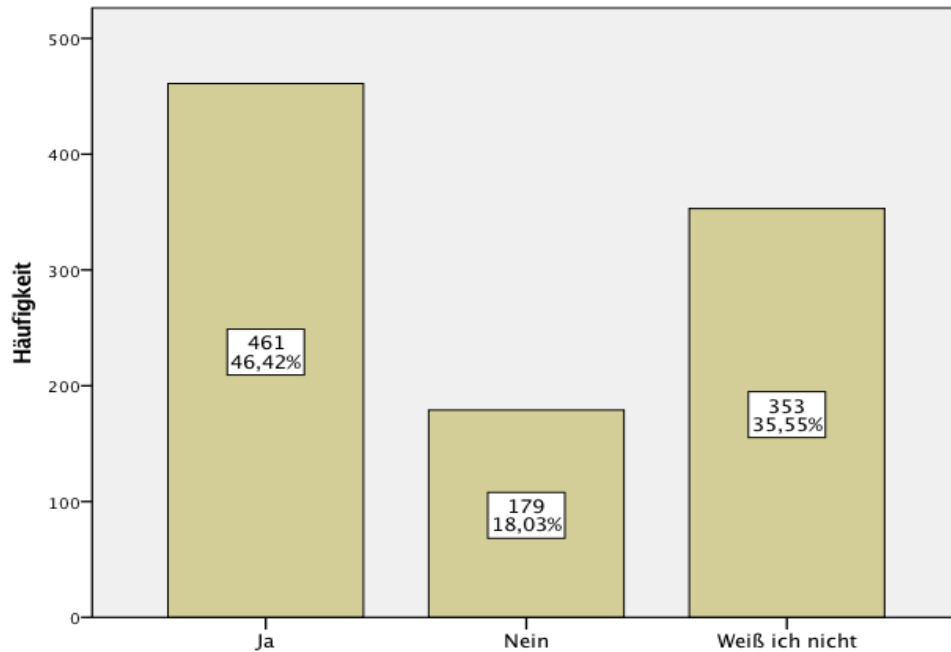


Abbildung 12: Budget für externe Beratung

Von den 461 TeilnehmerInnen, die angaben, dass es Budget für externe Beratung gibt, sagten 73% dass die Führungspersonen über das Budget entscheiden, 42% nannten die Personalabteilung (Tabelle 4). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=461)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=461)
	N	Prozent	
Führungspersonen	336	54,37	72,89
Personalabteilung	193	31,23	41,87
Weiß ich nicht	56	9,06	12,15
Sonstiges	33	5,34	7,16
Gesamt	618	100,00	134,06

Tabelle 4: Budgetentscheidung für externe Beratung

### 7.1.3 Inanspruchnahme und Rahmen von Beratung durch externe BeraterInnen

#### 7.1.3.1 Beratung Vergangenheit und Rahmen

46% der Befragten hat schon externe Beratung in Anspruch genommen (Abbildung 13). (N=993)

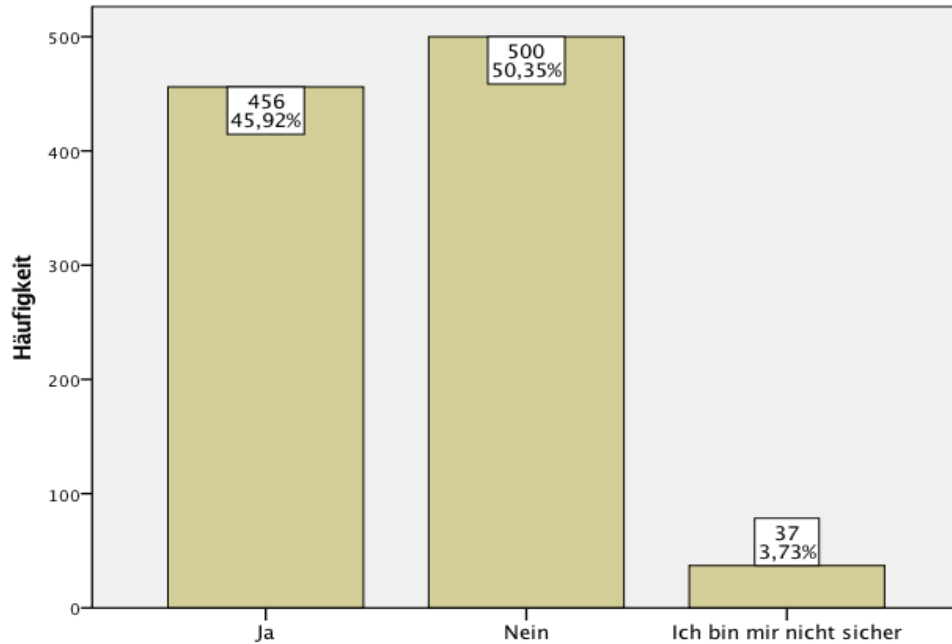


Abbildung 13: Inanspruchnahme von Beratung (Vergangenheit)

Am häufigsten waren die Beratungen Mehrpersonen-Beratungen (73%), gefolgt von Einzelberatungen mit 42% (Tabelle 5). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=456)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=456)
	N	Prozent	
Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	331	48,60	72,59
Einzelberatung	191	28,05	41,89
Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	159	23,35	34,87
Gesamt	681	100,00	149,34

Tabelle 5: Rahmen für Beratung (Vergangenheit)

### 7.1.3.2 Freiwilligkeit von Beratung

Die 456 TeilnehmerInnen, die Beratung(en) in Anspruch genommen haben, gaben an, dass sie in 84% der Fälle Beratung freiwillig in Anspruch genommen haben. In 29% der Fälle war die Beratung verpflichtend (Tabelle 6). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=456)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=456)
	N	Prozent	
freiwillig	385	74,18	84,43
verpflichtend	134	25,82	29,39
Gesamt	519	100,00	113,82

Tabelle 6: Freiwilligkeit von Beratung (Vergangenheit)

### 7.1.3.3 Beratung Zukunft und Rahmen

49% der Befragten würde in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen, 38% würden das vielleicht tun (Abbildung 14). (N=993)

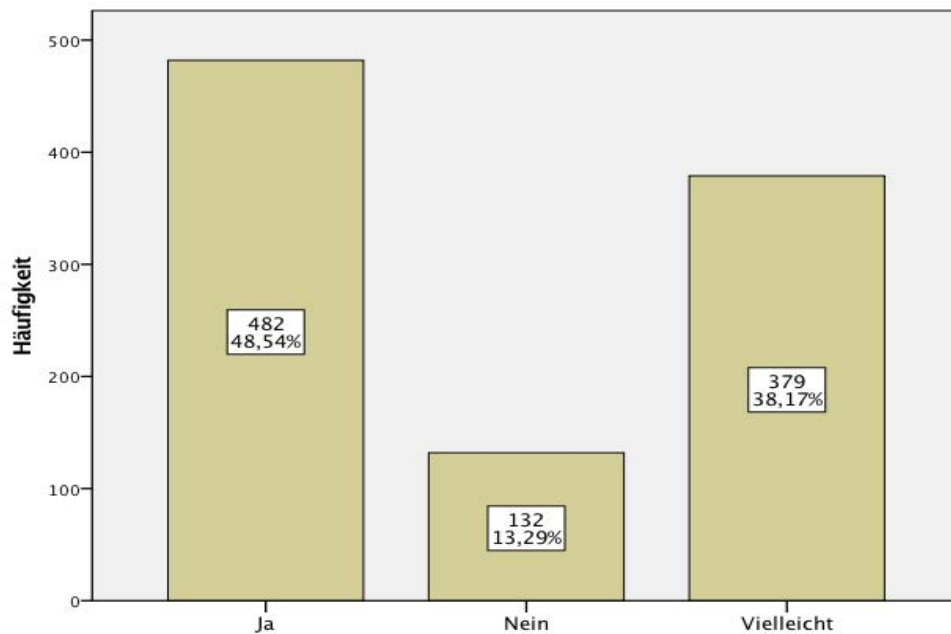


Abbildung 14: Inanspruchnahme von Beratung (Zukunft)

Von den Personen, die Beratung Ja oder Vielleicht in Anspruch nehmen würden, wollen 71% Einzelberatung haben, 60% Mehrpersonen-Beratung (Tabelle 7). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=861, wollen Beratung ja oder vielleicht in Anspruch nehmen)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=861)
	N	Prozent	
Einzelberatung	615	44,12	71,43
Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	514	36,87	59,70
Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	265	19,01	30,78
Gesamt	1394	100,00	161,90

Tabelle 7: Gewünschter Rahmen für Beratung (Zukunft)

#### 7.1.3.4 Vergleich Inanspruchnahme Beratung Vergangenheit versus Zukunft

Personen, die in der Vergangenheit schon Beratung in Anspruch genommen haben würden in Zukunft höchst signifikant häufiger Beratung in Anspruch nehmen als Personen, die noch keine Beratung in Anspruch genommen haben (N=956; DF=1;  $\chi^2=114,803$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Tabelle 8). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.1.1)

	Beratung Zukunft			Gesamt
	ja	nein	vielleicht	
Beratung ja	308	32	116	456
Vergangenheit nein	166	96	238	500
Gesamt	474	128	354	956

Tabelle 8: Vergleich Beratungsverhalten Vergangenheit versus Zukunft

#### 7.1.4 Nutzen und Themen von Beratung

##### 7.1.4.1 Nutzen von erlebter Beratung

Mehrheitlich hat Beratung Nutzen gebracht. Nur 54 Personen gaben an (ja, eher ja), dass kein Nutzen vorlag und für 25 Personen wurde alles schlimmer (ja, eher ja) (Tabelle 9). (4-stufige Skalierung: ja=3, eher ja=2, eher nein=1, nein=0) (N=456)

	Mittelwert
persönlicher Nutzen	2,186
Nutzen für arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	1,954
Nutzen für organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	1,829
Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen	1,825
Nutzen für externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	1,410
kein Nutzen	0,386
hat alles noch viel schlimmer gemacht	0,200

Tabelle 9: Nutzen von erlebter Beratung

##### 7.1.4.2 Themen für Beratung Vergangenheit versus Zukunft

Die häufigsten Themen für vergangene Beratung waren arbeitsbezogene (54%) und organisationsbezogene Themen (51%) (Tabelle 10). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=456)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=456)
	N	Prozent	
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	53,95	28,47	53,95
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	50,88	26,85	50,88
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	34,65	18,29	34,65
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	27,41	14,47	27,41
Sonstiges	11,62	6,13	11,62
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	10,96	5,79	10,96
Gesamt	189,47	100,00	189,47

Tabelle 10: Themen für Beratung (Vergangenheit)

Die am häufigsten gewünschten Themen für zukünftige Beratung sind persönliche Themen im Arbeitskontext mit 60% und arbeitsbezogene Themen mit 55% (Tabelle 11). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N=861)

	Antworten		Prozent der Fälle (N=861)
	N	Prozent	
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	514	24,12	59,70
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	474	22,24	55,05
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	471	22,10	54,70
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	456	21,40	52,96
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	189	8,87	21,95
Sonstiges	27	1,27	3,14
Gesamt	2131	100,00	247,50

Tabelle 11: Themen für Beratung (Zukunft)

#### 7.1.5 Meinung über Beratung

Beratung wird mehrheitlich als Unterstützung, Förderung und Hilfe betrachtet. 148 Personen gaben an (21 ja, 127 eher ja), dass sie Beratung für eine Zeitverschwendung halten (Tabelle 12). (4-stufige Skalierung: ja=3, eher ja=2, eher nein=1, nein=0) (N=993)

	Mittelwert
Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven	2,174
professionelle Reflexion von beruflichen Themen	2,089
Unterstützung bei konkreten Problemen und Themen	2,077
Hilfe bei Konfliktlösung	2,009
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung	1,979
Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt	1,925
Förderung von Kompetenz und Performanz	1,916
Unterstützung bei der Organisationsentwicklung	1,837
Wissensvermittlung	1,716
Psychohygiene und Entlastung	1,510
eine Zeitverschwendung	,721

Tabelle 12: Meinung über Beratung

### 7.1.6 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Branchenerfahrung dicht gefolgt von Führungserfahrung sind die wichtigsten fachlichen Anforderungen an BeraterInnen (Tabelle 13). (4-stufige Skalierung: ja=3, eher ja=2, eher nein=1, nein=0) (N=993)

	Mittelwert
Business- / Branchenerfahrung	2,397
Führungserfahrung	2,228
unterstützt bei der Implementierung des Beratungsergebnisses	2,076
berücksichtigt ethische Themen	1,827
wirtschaftliche Kenntnisse	1,820
Forschungserfahrung in den Life Sciences	1,673
akademische Beratungsausbildung	1,527
Vertriebserfahrung in den Life Sciences	1,170

Tabelle 13: Fachliche Anforderung an BeraterInnen

## 7.2 Vergleich Forschung und Industrie

In diesem Kapitel werden Auswertungsergebnisse dargestellt, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Forschung ( $N_{\text{Forschung}}=462$ ) und Industrie ( $N_{\text{Industrie}}=531$ ) beschreiben. Es werden Eigenschaften und spezifische Herausforderungen der Organisationen und Ergebnisse zum Thema Beratung präsentiert.

### 7.2.1 Beschreibung Forschung und Industrie

Im Anhang A, Kapitel 11.2.1 ist beschrieben, welche der im Fragebogen genannten Organisationen in die Kategorien Forschung und Industrie zusammengefasst wurden. Im Kapitel 6.7.1.1 sind Informationen zur Altersverteilung der Personen in Forschung und Industrie zu finden. Im Kapitel 6.7.2 sind Informationen zum Aufgabenbereich und über die Arbeitsplatzsituation der TeilnehmerInnen aus Forschung und Industrie beschrieben. Im Kapitel 6.7.3 sind Informationen zur Organisationsgröße, zu Bestehen der Organisationen in Jahren und zur Frage nach Internationalität dargestellt.



### 7.2.2 Verteilung der Personen nach Alter

Höchst signifikant mehr über 41-jährige Personen arbeiten in Industrie im Vergleich zur Forschung (Abbildung 15) (N=993; DF=1;  $\chi^2=10,647$ ;  $p=0,001$ ).

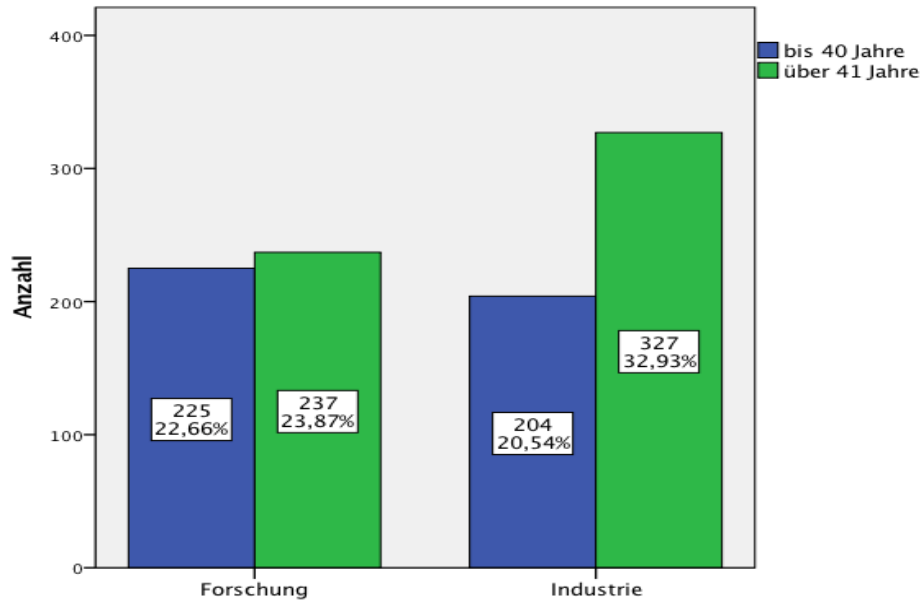


Abbildung 15: Verteilung Alter - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.3 Verteilung von Frauen und Männern

Höchst signifikant mehr Männer arbeiten in Industrie im Vergleich zu Forschung (Abbildung 16) (N=968; DF=1;  $\chi^2=19,007$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Hinweis: N=968, 25 Personen, die keine Angabe zum Geschlecht machten, sind nicht berücksichtigt)

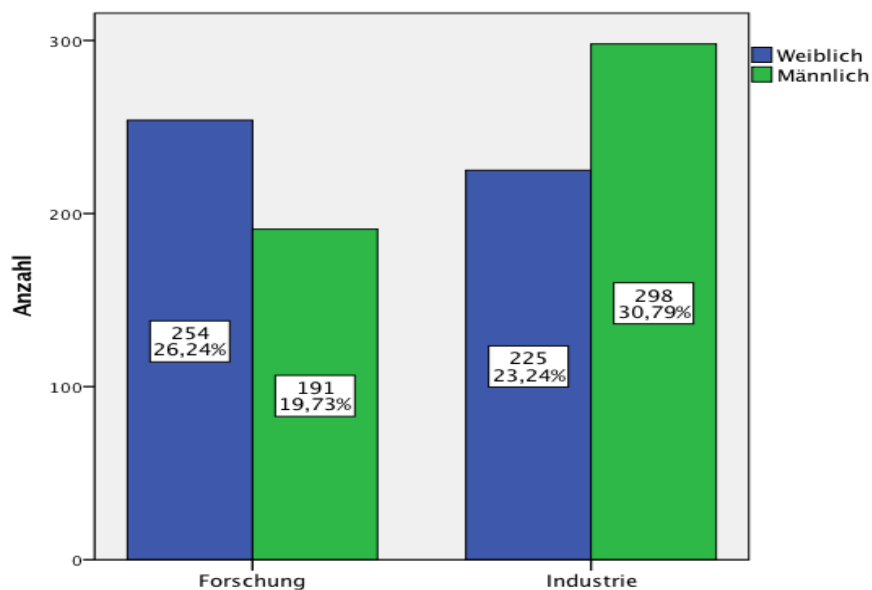


Abbildung 16: Verteilung Frauen und Männer - Vergleich Forschung und Industrie

#### 7.2.4 Fachlicher Hintergrund

In Forschung haben höchst signifikant mehr Personen einen naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund im Vergleich zu Industrie (N=993; DF=1;  $\chi^2=59,163$ ;  $p \leq 0,001$ ). In Industrie haben höchst signifikant mehr Personen einen wirtschaftlichen Hintergrund im Vergleich zu Forschung (N=993; DF=1;  $\chi^2=144,333$ ;  $p \leq 0,001$ ) (vgl. Kapitel 6.7.1.4).

#### 7.2.5 Arbeitsplatzsituation

In Forschung haben höchst signifikant mehr Personen einen Arbeitsplatz in der Organisation im Vergleich zu Industrie (N=993; DF=1;  $\chi^2=53,264$ ;  $p \leq 0,001$ ). In Industrie haben höchst signifikant mehr Personen einen Home-Office Platz im Vergleich zu Forschung (N=993; DF=1;  $\chi^2=84,939$ ;  $p \leq 0,001$ ). Personen aus Industrie reisen höchst signifikant häufiger im Ausland (N=993; DF=1;  $\chi^2=38,798$ ;  $p \leq 0,001$ ) und im Inland (N=993; DF=1;  $\chi^2=41,890$ ;  $p \leq 0,001$ ) im Vergleich zu Personen aus Forschung (vgl. Kapitel 6.7.2.2).

#### 7.2.6 Verteilung Führungsebenen

Im Kapitel 6.7.2.4 ist die Verteilung der drei Führungsebenen (obere, mittlere und untere) und der Personen ohne Führungsverantwortung in Forschung und Industrie dargestellt. In Industrie haben signifikant mehr Personen Führungsverantwortung im Vergleich zu Forschung (Abbildung 17) (N=993; DF=1;  $\chi^2=6,702$ ;  $p=0,011$ ).

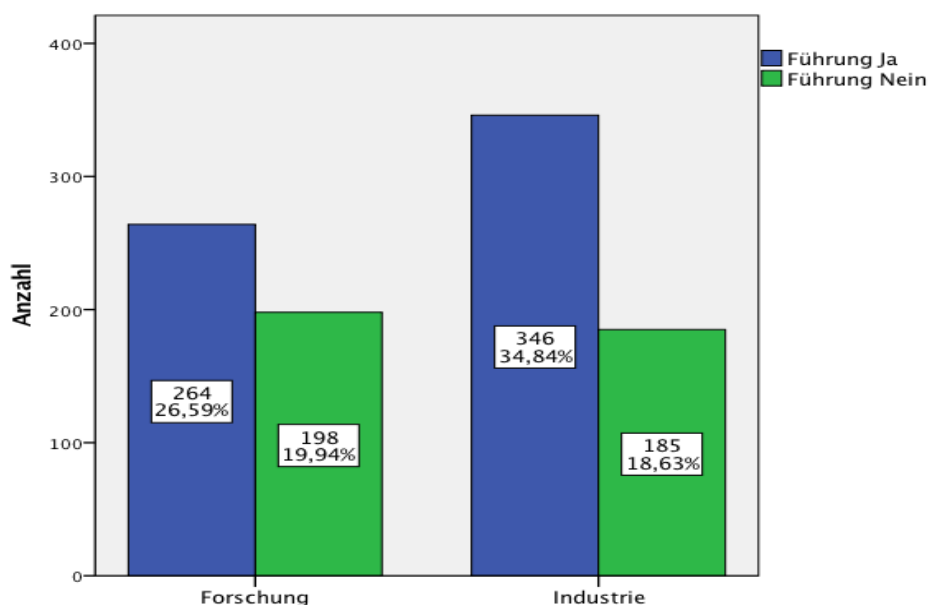


Abbildung 17: Verteilung Führungspersonen und MitarbeiterInnen - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.7 Herausforderungen

Die Mittelwerte der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) wurden mit dem t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Forschung und Industrie hinsichtlich ihrer Belastung getestet (Tabelle 14, Signifikanzen in blau). Für alle Faktoren gilt:  $N_{\text{Forschung}}=462$ ,  $N_{\text{Industrie}}=531$ ;  $DF=991$ .

1. Forschung unterscheidet sich nicht von Industrie im Faktor 1 - allgemeine Belastung ( $t=-0,851$ ;  $p=0,395$ ).
2. Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – fühlen sich Personen aus Industrie höchst signifikant mehr belastet als Personen aus Forschung ( $t=-4,839$ ;  $p\leq 0,001$ ).
3. Forschung unterscheidet sich nicht von Industrie im Faktor 3 – Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz) ( $t=-0,172$ ;  $p=0,864$ ).
4. Im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur – fühlen sich Personen aus Industrie höchst signifikant mehr belastet als Personen aus Forschung ( $t=-11,073$ ;  $p\leq 0,001$ ).
5. Forschung unterscheidet sich nicht von Industrie im Faktor 5 – Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme ( $t=-1,331$ ;  $p=0,184$ ).
6. Im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen – fühlen sich Personen aus Forschung höchst signifikant mehr belastet als Personen aus Industrie ( $t=7,586$ ;  $p\leq 0,001$ ).

		N	Mittelwert	Standard- abweichung
Faktor 1	Forschung	462	-,0289543	1,01991955
	Industrie	531	,0251919	,98261007
Faktor 2	Forschung	462	<b>-,1628138</b>	,95776380
	Industrie	531	<b>,1416572</b>	1,01518388
Faktor 3	Forschung	462	-,0058399	,98229876
	Industrie	531	,0050811	1,01604731
Faktor 4	Forschung	462	<b>-,3555552</b>	1,00735969
	Industrie	531	<b>,3093531</b>	,88484858
Faktor 5	Forschung	462	-,0452494	1,01704349
	Industrie	531	,0393695	,98419875
Faktor 6	Forschung	462	<b>,2510198</b>	1,00827728
	Industrie	531	<b>-,2184014</b>	,94059137

Tabelle 14: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Forschung und Industrie

## 7.2.8 Beratung

In diesem Kapitel werden die Angaben der TeilnehmerInnen zum Thema Beratung zwischen Forschung und Industrie verglichen.

### 7.2.8.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Personen aus Forschung und Industrie unterscheiden sich nicht in ihren Angaben über das Beratungsangebot in ihrer Organisation. Mehr Personen aus Forschung im Vergleich zu Industrie wissen allerdings nicht ob in ihrer Organisation interne oder externe Beratung angeboten wird (N=993; DF=2;  $\chi^2=44,698$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Abbildung 18). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.2.1)

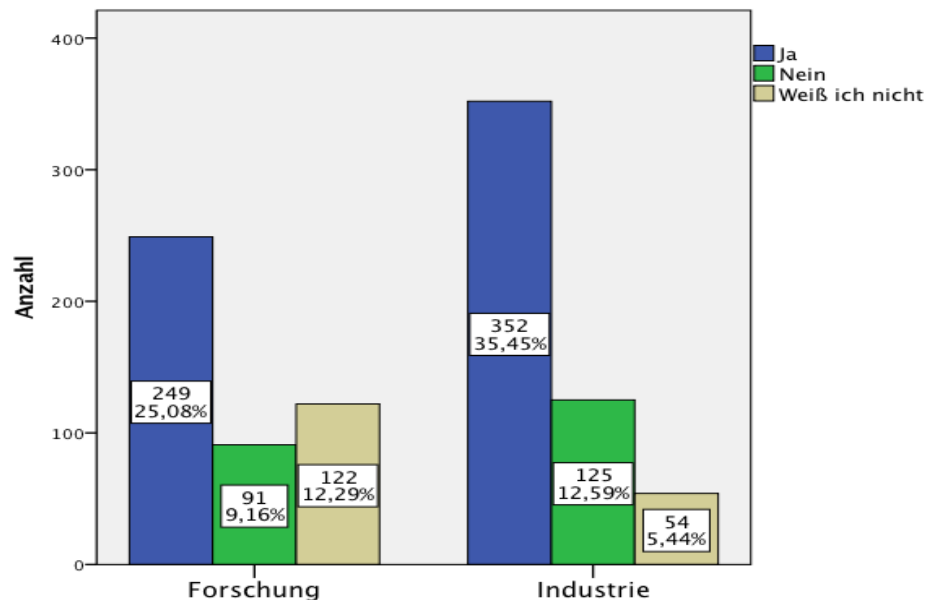


Abbildung 18: Angebot Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.2 Budget für externe Beratung

Mehr Personen aus Industrie gaben an, dass in ihrer Organisation Budget für externe Beratung vorhanden ist. Mehr Personen aus Forschung gaben an, dass sie nicht wissen, ob Budget vorhanden ist (N=993; DF=2;  $\chi^2=56,140$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Abbildung 19). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.2.2)

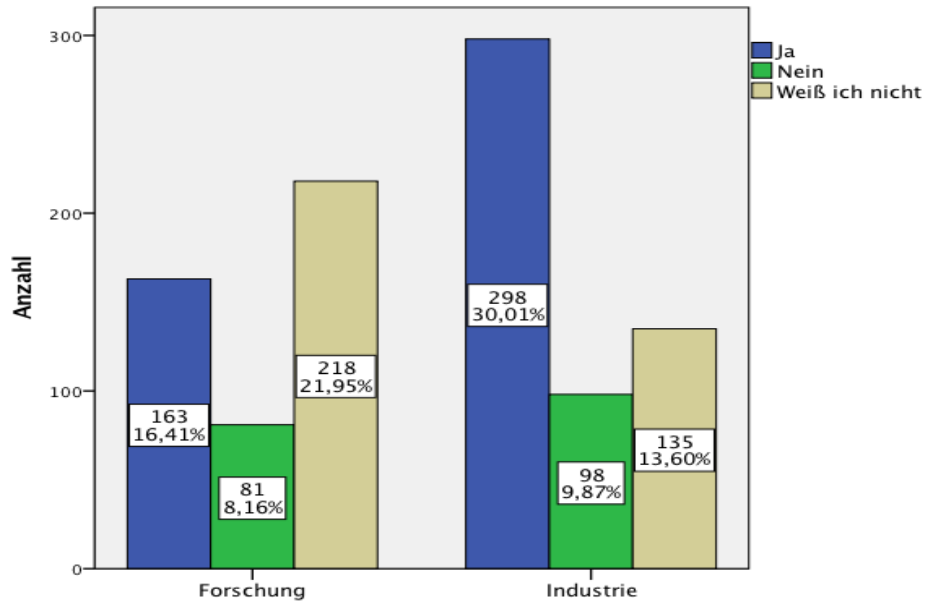


Abbildung 19: Budget für externe Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Mehr Personen aus Industrie im Vergleich zu Forschung haben in der Vergangenheit sicher („Ja“) Beratung in Anspruch genommen (N=993; DF=2;  $\chi^2=44,506$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Abbildung 20). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.2.3)

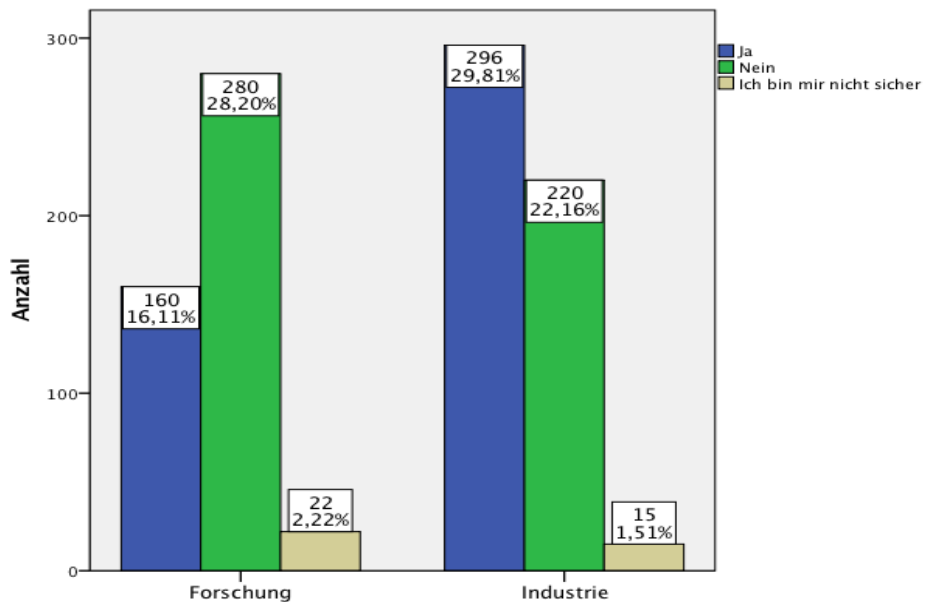


Abbildung 20: Beratung Vergangenheit - Vergleich Forschung und Industrie

In Industrie wurden sehr signifikant mehr Einzelberatungen in Anspruch genommen als in Forschung (N=456; DF=1;  $\chi^2=8,921$ ;  $p=0,003$ ) (Tabelle 15). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Forschung (N=160)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	123	54,42	76,88
	Einzelberatung	52	23,01	32,50
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	51	22,57	31,87
	Gesamt	226	100,00	141,25
Industrie (N=296)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	208	45,71	70,27
	Einzelberatung	139	30,55	46,96
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	108	23,74	36,49
	Gesamt	455	100,00	153,72

Tabelle 15: Rahmen für vergangene Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

Höchst signifikant mehr Personen aus Industrie haben Beratung verpflichtend in Anspruch genommen im Vergleich zu Personen aus Forschung (N=456; DF=1;  $\chi^2=11,905$ ;  $p=0,001$ ) (Tabelle 16). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Forschung (N=160)	freiwillig	140	81,87	87,50
	verpflichtend	31	18,13	19,38
	Gesamt	171	100,00	106,88
Industrie (N=296)	freiwillig	245	70,40	82,77
	verpflichtend	103	29,60	34,80
	Gesamt	348	100,00	117,57

Tabelle 16: Freiwilligkeit von Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

#### 7.2.8.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Mehr Personen aus Industrie im Vergleich zu Forschung gaben an dass sie in Zukunft sicher („Ja“) Beratung in Anspruch nehmen würden (N=993; DF=2;  $\chi^2=12,045$ ;  $p=0,002$ ) (Abbildung 21). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.2.4)

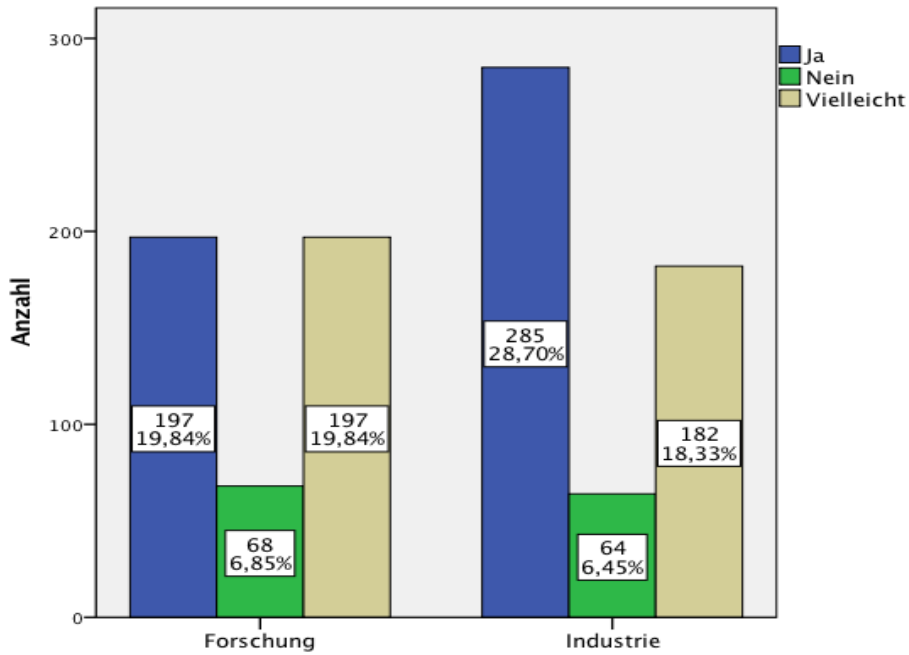


Abbildung 21: Beratung Zukunft - Vergleich Forschung und Industrie

Die Einzelberatung ist sowohl in Forschung als auch Industrie der bevorzugte Rahmen für zukünftige Beratung(en). In Industrie allerdings würden die Personen sehr signifikant häufiger Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen in Anspruch nehmen ( $N=861$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=9,021$ ;  $p=0,003$ ) (Tabelle 17). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=861$ , Personen, die Beratung in Zukunft Ja oder Vielleicht in Erwägung ziehen)

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Forschung (N=394)	Einzelberatung	275	45,16	69,80
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	233	38,26	59,14
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	101	16,58	25,63
	Gesamt	609	100,00	154,57
Industrie (N=467)	Einzelberatung	340	43,31	72,81
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	281	35,80	60,17
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	164	20,89	35,12
	Gesamt	785	100,0%	168,09

Tabelle 17: Gewünschter Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.5 Nutzen von erlebter Beratung

Der Nutzen von Beratung für externe Themen wird in Industrie signifikant höher angegeben als in Forschung (Tabelle 18) (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.2.5) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

	Insgesamt (N=456) Mittelwert	Forschung (N=160) Mittelwert	Industrie (N=296) Mittelwert	U-Test
persönlicher Nutzen	2,186	2,150	2,206	
Nutzen für arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	1,954	1,869	2,000	
Nutzen für organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	1,829	1,738	1,878	
Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen	1,825	1,881	1,794	
Nutzen für externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	1,410	1,200	1,524	signifikant
kein Nutzen	0,386	0,425	0,365	
hat alles noch viel schlimmer gemacht	0,200	0,169	0,216	

Tabelle 18: Nutzen von Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.6 Themen Vergangenheit versus Zukunft

Signifikant mehr Personen aus Industrie haben Beratung zu organisationsbezogenen Themen in Anspruch genommen im Vergleich zu Personen aus Forschung ( $N=456$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=5,010$ ;  $p=0,31$ ) (Tabelle 19). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

Themen für Beratung (Vergangenheit)	Forschung (N=160)		Industrie (N=296)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	27,43	49,38	27,43	56,42
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	24,31	43,75	24,31	54,73
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	21,18	38,13	21,18	32,77
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	15,97	28,75	15,97	26,69
Sonstiges	6,94	12,50	6,94	11,15
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	4,17	7,50	4,17	12,84
Gesamt	100,00	180,00	100,00	194,60

Tabelle 19: Themen für vergangene Beratung - Vergleich Forschung und Industrie



Forschung würde signifikant häufiger Beratung für Konflikte in Anspruch nehmen wollen als Industrie (N=861; DF=1;  $\chi^2=10,225$ ;  $p=0,002$ ). Industrie würde signifikant häufiger Beratung für externe Themen (N=861; DF=1;  $\chi^2=12,611$ ;  $p\leq 0,001$ ) und organisationsbezogene Themen (N=861; DF=1;  $\chi^2=4,556$ ;  $p=0,033$ ) in Anspruch nehmen wollen als Forschung (Tabelle 20). (N<sub>gesamt</sub>=861) (Hinweis: beide Tabellen sortiert nach Prozent der Fälle in Forschung, Mehrfachnennung)

Themen für Beratung (Zukunft)	Forschung (N=394)		Industrie (N=467)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	25,21	61,17	23,23	58,46
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	24,27	58,88	19,06	47,97
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	21,76	52,79	22,64	56,96
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	20,92	50,76	23,06	58,03
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	6,80	16,50	10,55	26,55
Sonstiges	1,05	2,54	1,45	3,64
Gesamt	100,00	242,64	100,00	251,61

Tabelle 20: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.7 Meinung über Beratung

In Tabelle 21 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Forschung und Industrie über die Meinung zu Beratung gekennzeichnet (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.2.6) (N<sub>gesamt</sub>=993)

Beratung ist für mich ... Beratung bietet ...	Insgesamt (N=993)	Forschung (N=462)	Industrie (N=531)	U-Test
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven	2,174	2,080	2,256	signifikant
professionelle Reflexion von beruflichen Themen	2,089	2,048	2,124	
Unterstützung bei konkreten Problemen und Themen	2,077	2,024	2,122	
Hilfe bei Konfliktlösung	2,009	1,996	2,021	
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung	1,979	1,872	2,072	signifikant
Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt	1,925	1,890	1,957	
Förderung von Kompetenz und Performanz	1,916	1,877	1,951	
Unterstützung bei der Organisationsentwicklung	1,837	1,727	1,932	signifikant
Wissensvermittlung	1,716	1,595	1,821	signifikant
Psychohygiene und Entlastung	1,510	1,500	1,518	
eine Zeitverschwendung	0,721	0,794	0,657	signifikant

Tabelle 21: Meinung über Beratung - Vergleich Forschung und Industrie

### 7.2.8.8 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

In Tabelle 22 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Forschung und Industrie über die fachlichen Anforderungen an BeraterInnen gekennzeichnet (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.2.7) ( $N_{\text{gesamt}}=993$ )

fachliche Anforderungen	Insgesamt (N=993) Mittelwert	Forschung (N=462) Mittelwert	Industrie (N=531) Mittelwert	U-Test
Business- / Branchenerfahrung	2,397	2,301	2,480	signifikant
Führungserfahrung	2,228	2,147	2,298	signifikant
unterstützt bei der Implementierung des Beratungsergebnisses	2,076	1,957	2,179	signifikant
berücksichtigt ethische Themen	1,827	1,771	1,876	signifikant
wirtschaftliche Kenntnisse	1,820	1,563	2,043	signifikant
Forschungserfahrung in den Life Sciences	1,673	2,061	1,335	signifikant
akademische Beratungsausbildung	1,527	1,649	1,420	signifikant
Vertriebserfahrung in den Life Sciences	1,170	0,933	1,377	signifikant

Tabelle 22: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Forschung und Industrie

## 7.3 Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

In diesem Kapitel werden Auswertungsergebnisse dargestellt, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Führungspersonen ( $N_{\text{Führung}}=610$ ) und MitarbeiterInnen ( $N_{\text{MitarbeiterInnen}}=383$ ) beschreiben.

### 7.3.1 Verteilung nach Forschung und Industrie

Im Kapitel 6.7.2.4 ist die Verteilung der drei Führungsebenen (obere, mittlere, untere) und der Personen ohne Führungsverantwortung in Forschung und Industrie dargestellt. In Kapitel 7.2.6 ist beschrieben, dass in Industrie signifikant mehr Personen Führungsverantwortung haben als in Forschung.

### 7.3.2 Verteilung nach Alter

Höchst signifikant mehr Führungspersonen als MitarbeiterInnen sind über 41 Jahre alt ( $N=993$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=86,177$ ;  $p\leq 0,001$ ) (Abbildung 22).

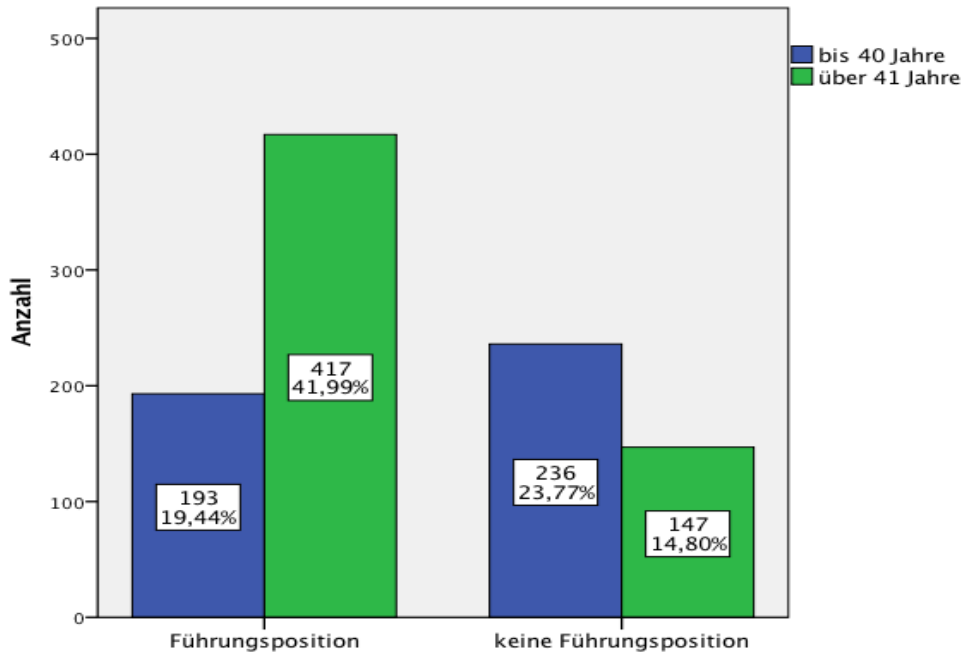


Abbildung 22: Vergleich Führung und Alter

### 7.3.3 Verteilung nach Geschlecht

Höchst signifikant mehr Männer gaben eine Führungsposition an im Vergleich zu Frauen (Abbildung 23) (N=968; DF=1;  $\chi^2=51,604$ ;  $p \leq 0,001$ ). (Hinweis: N=968 exkl. jener 25 Personen, die keine Angaben zum Geschlecht machten)

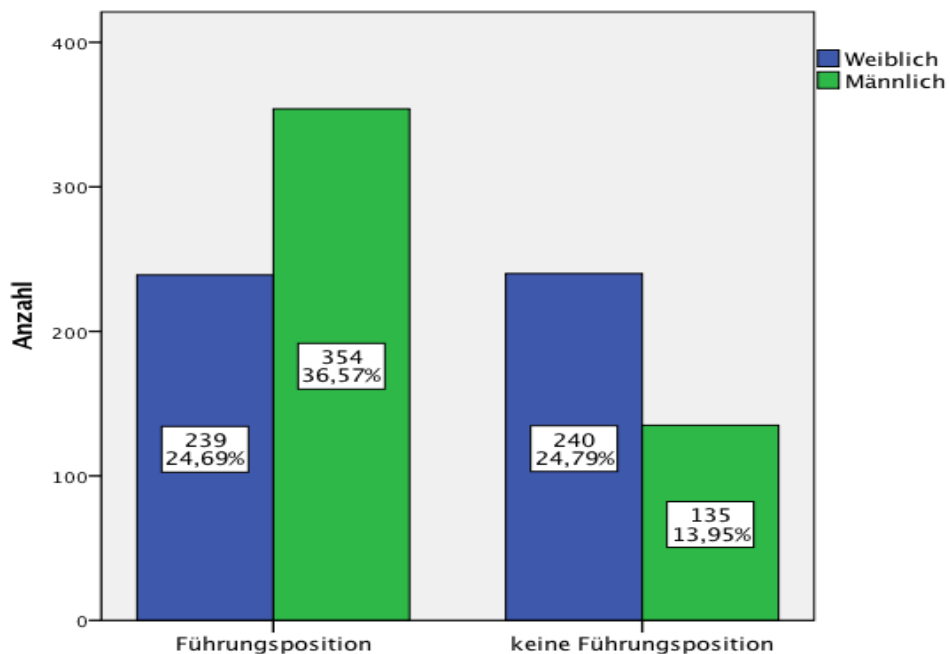
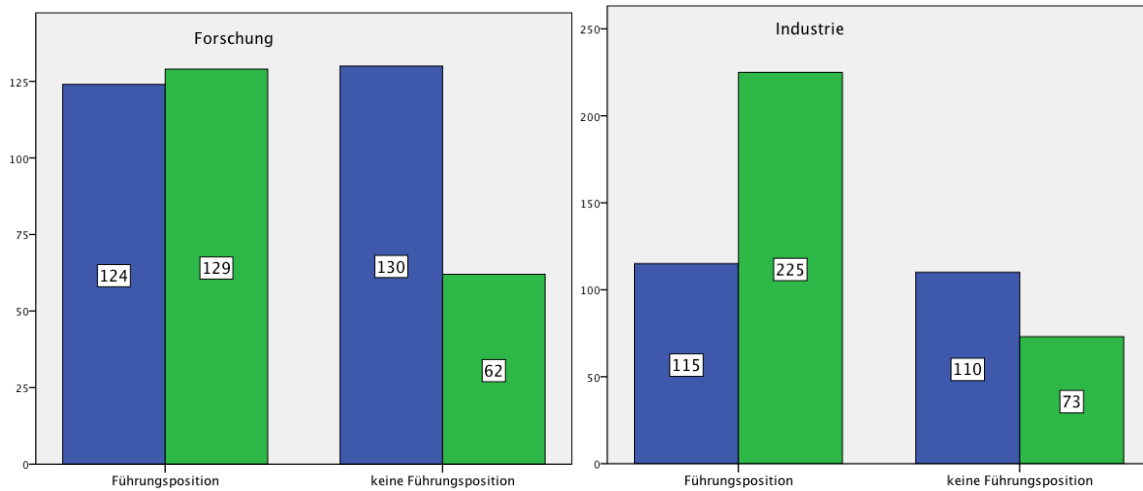


Abbildung 23: Verteilung Frauen - Männer in den Führungsebenen

### 7.3.4 Verteilung nach Geschlecht in Forschung und Industrie

Sowohl in Forschung (N=445; DF=1;  $\chi^2=15,575$ ;  $p\leq 0,001$ ) als auch in Industrie (N=523; DF=1;  $\chi^2=33,533$ ;  $p\leq 0,001$ ) (Abbildungen 24) gaben höchst signifikant mehr Männer als Frauen eine Position mit Führungsverantwortung an.



Abbildungen 24: Vergleich Frauen - Männer Führungspositionen in Forschung und Industrie

### 7.3.5 Herausforderungen

Die Mittelwerte der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) wurden mit dem t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Belastung getestet (Tabelle 23, Signifikanzen in blau). Für alle Faktoren gilt:  $N_{\text{Führung}}=610$ ,  $N_{\text{MitarbeiterInnen}}=383$ ; DF=991.

1. Im Faktor 1 – allgemeine Belastung – sehen sich Führungspersonen mehr belastet als MitarbeiterInnen ( $t=3,293$ ;  $p=0,001$ ).
2. Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – sehen sich Führungspersonen mehr belastet als MitarbeiterInnen ( $t=4,892$ ;  $p\leq 0,001$ ).
3. Führungspersonen unterscheiden sich nicht von MitarbeiterInnen im Faktor 3 – Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz) ( $t=1,103$ ;  $p=0,270$ ).
4. Im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur – sehen sich Führungspersonen mehr belastet als MitarbeiterInnen ( $t=2,274$ ;  $p=0,023$ ).
5. Führungspersonen unterscheiden sich nicht von MitarbeiterInnen im Faktor 5 – Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme ( $t=-0,588$ ;  $p=0,557$ ).

6. Führungspersonen unterscheiden sich nicht von MitarbeiterInnen im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen ( $t=0,190$ ;  $p=0,850$ ).

Führung		N	Mittelwert	Standardabweichung
Faktor 1	Ja	610	,0824086	,99187207
	Nein	383	-,1312512	1,00015584
Faktor 2	Ja	610	,1216189	,97704042
	Nein	383	-,1937011	1,00684950
Faktor 3	Ja	610	,0277326	,97906267
	Nein	383	-,0441694	1,03222722
Faktor 4	Ja	610	,0570556	,96629994
	Nein	383	-,0908719	1,04631813
Faktor 5	Ja	610	-,0147875	,98197220
	Nein	383	,0235519	1,02891965
Faktor 6	Ja	610	,0047709	1,00568452
	Nein	383	-,0075986	,99214267

Tabelle 23: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 7.3.6 Beratung

In diesem Kapitel werden die Angaben der TeilnehmerInnen zum Thema Beratung zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen verglichen.

#### 7.3.6.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Höchst signifikant mehr MitarbeiterInnen im Vergleich zu Führungspersonen wissen nicht, ob in ihrer Organisation interne oder externe Beratung angeboten wird ( $N=993$ ;  $DF=2$ ;  $\chi^2=44,388$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Post-hoc Vergleiche und Grafik siehe Anhang A, Kapitel 12.3.1.)

#### 7.3.6.2 Budget für externe Beratung

Höchst signifikant mehr MitarbeiterInnen als Führungspersonen wissen nicht, ob in ihrer Organisation Budget für externe Beratung vorhanden ist ( $N=993$ ;  $DF=2$ ;  $\chi^2=47,985$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Post-hoc Vergleiche und Grafik siehe Anhang A, Kapitel 12.3.2)

### 7.3.6.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Höchst signifikant mehr Führungspersonen im Vergleich zu MitarbeiterInnen haben in der Vergangenheit Beratung in Anspruch genommen (N=993; DF=2;  $\chi^2=46,228$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Abbildung 25. (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.3.3)

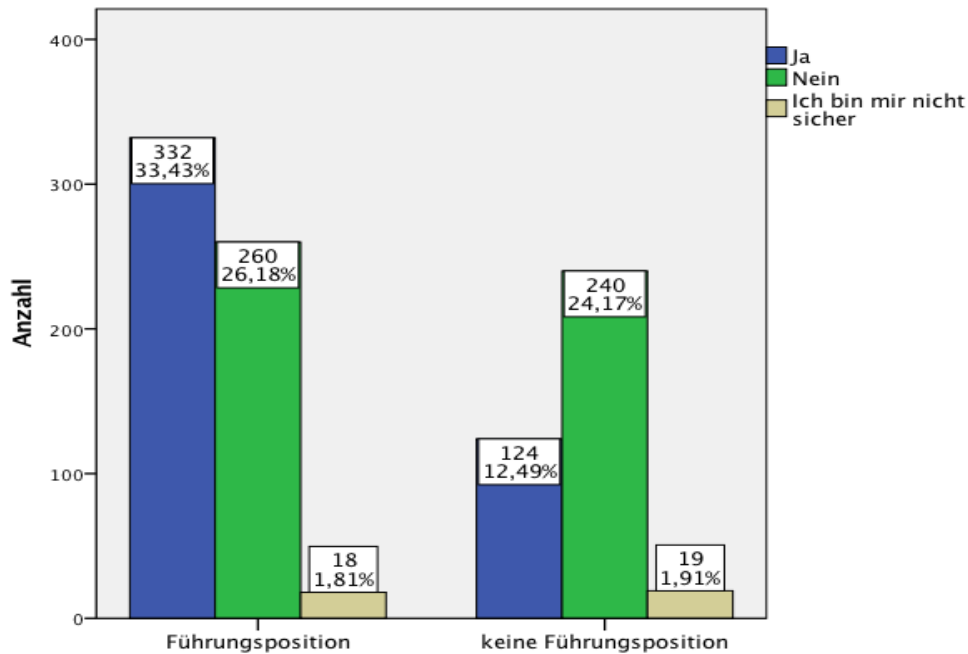


Abbildung 25: Beratung Vergangenheit - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

Führungspersonen haben sehr signifikant häufiger Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen in Anspruch genommen als MitarbeiterInnen (N=456; DF=1;  $\chi^2=8,546$ ;  $p=0,004$ ) (Tabelle 24). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N<sub>gesamt</sub>=456, haben Beratung in Anspruch genommen)

Führung		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Ja (N=332)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	236	46,27	71,08
	Einzelberatung	145	28,43	43,67
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	129	25,29	38,86
	Gesamt	510	100,00	153,61
Nein (N=124)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	95	55,56	76,61
	Einzelberatung	46	26,90	37,10
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	30	17,54	24,19
	Gesamt	171	100,00	137,90

Tabelle 24: Rahmen für vergangene Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

Führungspersonen haben sehr signifikant häufiger Beratung freiwillig in Anspruch genommen im Vergleich zu MitarbeiterInnen (N=456; DF=1;  $\chi^2=9,634$ ;  $p=0,003$ ). Höchst signifikant mehr MitarbeiterInnen haben Beratung verpflichtend in Anspruch genommen im Vergleich zu Führungspersonen (N=456; DF=1;  $\chi^2=11,318$ ;  $p=0,001$ ). (Tabelle 25) (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Führungspersonen (332)	freiwillig	291	77,81	87,65
	verpflichtend	83	22,19	25,00
	Gesamt	374	100,00	112,65
MitarbeiterInnen (124)	freiwillig	94	64,83	75,81
	verpflichtend	51	35,17	41,13
	Gesamt	145	100,00	116,94

Tabelle 25: Freiwilligkeit von Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

#### 7.3.6.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Signifikant mehr Führungspersonen im Vergleich zu MitarbeiterInnen gaben an dass sie in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen würden (N=993; DF=2;  $\chi^2=7,250$   $p=0,027$ ) (Abbildung 26). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.3.4)

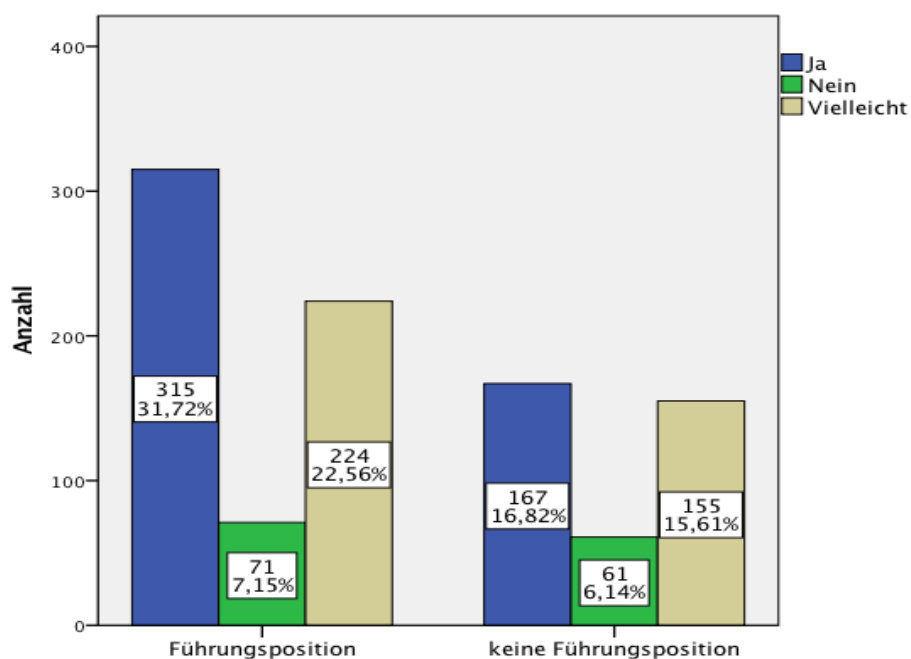


Abbildung 26: Beratung Zukunft - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen



Führungspersonen würden höchst signifikant häufiger Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen in Anspruch nehmen im Vergleich zu MitarbeiterInnen (N=861; DF=1;  $\chi^2=12,431$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Tabelle 26). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=861$ , Personen, die Beratung in Zukunft Ja oder Vielleicht in Erwägung ziehen)

Führung		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Ja (N=539)	Einzelberatung	380	42,41	70,50
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	327	36,50	60,67
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	189	21,09	35,06
	Gesamt	896	100,00	166,23
Nein (N=322)	Einzelberatung	235	47,19	72,98
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	187	37,55	58,07
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	76	15,26	23,60
	Gesamt	498	100,00	154,66

Tabelle 26: Gewünschter Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 7.3.6.5 Nutzen von erlebter Beratung

In Tabelle 27 sind signifikante Unterschiede zwischen Führungspersonen (FP) und MitarbeiterInnen (MA) über den erlebten Nutzen von Beratung gekennzeichnet. (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.3.5) ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

	Insgesamt (N=456) Mittelwert	FP (N=332) Mittelwert	MA (N=124) Mittelwert	U-Test
persönlicher Nutzen	2,186	2,235	2,056	
Nutzen für arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	1,954	2,006	1,815	
Nutzen für organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	1,829	1,937	1,540	signifikant
Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen	1,825	1,877	1,685	
Nutzen für externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	1,410	1,461	1,274	
kein Nutzen	0,386	0,334	0,524	signifikant
hat alles noch viel schlimmer gemacht	0,200	0,169	0,282	signifikant

Tabelle 27: Nutzen von Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen



### 7.3.6.6 Themen Vergangenheit versus Zukunft

Höchst signifikant mehr Führungspersonen als MitarbeiterInnen haben Beratung zu organisationsbezogenen Themen in Anspruch genommen (N=456; DF=1;  $\chi^2=17,884$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Tabelle 28). ( $N_{\text{gesamt}}=456$ )

Themen für Beratung (Vergangenheit)	Führungspersonen (N=332)		MitarbeiterInnen (N=124)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	29,17	56,93	19,91	34,68
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	27,78	54,22	30,56	53,23
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	17,59	34,34	20,37	35,48
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	14,04	27,41	15,74	27,42
Sonstiges	6,02	11,75	6,48	11,29
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	5,40	10,54	6,94	12,10
Gesamt	100,00	195,18	100,00	174,19

Tabelle 28: Themen für vergangene Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

Führungspersonen würden höchst signifikant häufiger Beratung für organisationsbezogene Themen in Anspruch nehmen wollen (N=861; DF=1;  $\chi^2=23,344$ ;  $p \leq 0,001$ ). MitarbeiterInnen würden sehr signifikant häufiger Beratung für persönliche Themen im Arbeitskontext in Anspruch nehmen wollen (N=861; DF=1;  $\chi^2=9,774$ ;  $p=0,002$ ) (Tabelle 29). ( $N_{\text{gesamt}}=861$ ) (Hinweis: beide Tabellen sortiert nach Prozent der Fälle von Führungspersonen, Mehrfachnennung)

Themen für Beratung (Zukunft)	Führungspersonen (N=539)		MitarbeiterInnen (N=322)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	24,42	61,04	18,11	44,10
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	22,57	56,40	21,68	52,80
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	22,27	55,66	27,30	66,46
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	20,42	51,02	23,09	56,21
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	8,91	22,26	8,80	21,43
Sonstiges	1,41	3,53	1,02	2,48
Gesamt	100,00	249,91	100,00	243,48

Tabelle 29: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 7.3.6.7 Empfehlung von Beratung für MitarbeiterInnen

56% (342) der Führungspersonen aus Forschung und Industrie würden ihren MitarbeiterInnen Beratung empfehlen, 35% (213) würden Beratung vielleicht und 9% würden Beratung nicht empfehlen. Führungspersonen aus Forschung und Industrie unterscheiden sich nicht signifikant bezüglich der Empfehlung von Beratung für ihre MitarbeiterInnen (N=610; DF=2;  $\chi^2=3,289$ ;  $p=0,193$ ).

Am häufigsten würden Führungspersonen persönliche Themen im Arbeitskontext für Beratung ihrer MitarbeiterInnen empfehlen. Führungspersonen aus Industrie würden ihren MitarbeiterInnen höchst signifikant häufiger Beratung für externe Themen empfehlen im Vergleich zu Führungspersonen aus Forschung (N=555; DF=1;  $\chi^2=14,602$ ;  $p\leq 0,001$ ) (Tabelle 30). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N<sub>gesamt</sub>=555)

Empfohlene Themen für Beratung von MitarbeiterInnen (Zukunft)	Forschung (N=238)		Industrie (N=317)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	28,44	76,47	25,17	70,35
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	25,62	68,91	22,23	62,15
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	23,59	63,45	23,93	66,88
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	13,91	37,39	14,67	41,01
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	7,81	21,01	12,87	35,96
Sonstiges	0,63	1,68	1,13	3,15
Gesamt	100,00	268,91	100,00	279,50

Tabelle 30: Empfohlene Themen für Beratung von MitarbeiterInnen in Forschung und Industrie

### 7.3.6.8 Meinung über Beratung

In Tabelle 31 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen über ihre Meinung zu Beratung gekennzeichnet. (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.3.6) ( $N_{\text{gesamt}}=993$ )

Beratung ist für mich ... Beratung bietet ...	Insgesamt (N=993)	FP (N=610)	MA (N=383)	U-Test
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven	2,174	2,179	2,167	
professionelle Reflexion von beruflichen Themen	2,089	2,110	2,055	
Unterstützung bei konkreten Problemen und Themen	2,077	2,056	2,110	
Hilfe bei Konfliktlösung	2,009	1,964	2,081	signifikant
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung	1,979	1,995	1,953	
Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt	1,925	1,926	1,924	
Förderung von Kompetenz und Performanz	1,916	1,934	1,888	
Unterstützung bei der Organisationsentwicklung	1,837	1,870	1,783	
Wissensvermittlung	1,716	1,743	1,674	
Psychohygiene und Entlastung	1,510	1,451	1,603	signifikant
eine Zeitverschwendung	0,721	0,710	0,739	

Tabelle 31: Meinung über Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 7.3.6.9 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

In Tabelle 32 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen über die fachlichen Anforderungen an BeraterInnen gekennzeichnet. (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.3.7) ( $N_{\text{gesamt}}=993$ )

fachliche Anforderungen	Insgesamt (N=993)	FP (N=610)	MA (N=383)	U-Test
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Business- / Branchenerfahrung	2,397	2,356	2,462	signifikant
Führungserfahrung	2,228	2,331	2,063	signifikant
unterstützt bei der Implementierung des Beratungsergebnisses	2,076	2,049	2,117	
berücksichtigt ethische Themen	1,827	1,828	1,825	
wirtschaftliche Kenntnisse	1,820	1,813	1,830	
Forschungserfahrung in den Life Sciences	1,673	1,598	1,791	signifikant
akademische Beratungsausbildung	1,527	1,566	1,465	
Vertriebserfahrung in den Life Sciences	1,170	1,151	1,201	

Tabelle 32: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

## 7.4 Vergleich Frauen und Männer

In diesem Kapitel werden Auswertungsergebnisse dargestellt, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Frauen ( $N_{\text{Frauen}}=479$ ) und Männern ( $N_{\text{Männer}}=489$ ) beschreiben. ( $N_{\text{gesamt}}=968$ . Personen, die kein Geschlecht angaben sind exkludiert.)

### 7.4.1 Verteilungen Frauen und Männer

Die allgemeine Verteilung von Frauen und Männern ist im Kapitel 6.7.1.2 dargestellt. Die Verteilung von Frauen und Männern in Forschung und Industrie im Kapitel 7.2.3 und die Verteilung über die Führungsebenen im Kapitel 7.3.3.

In der Altersklasse über 41 Jahre überwiegen höchst signifikant die Männer ( $N=968$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=10,666$ ;  $p=0,001$ ) (Abbildung 27).

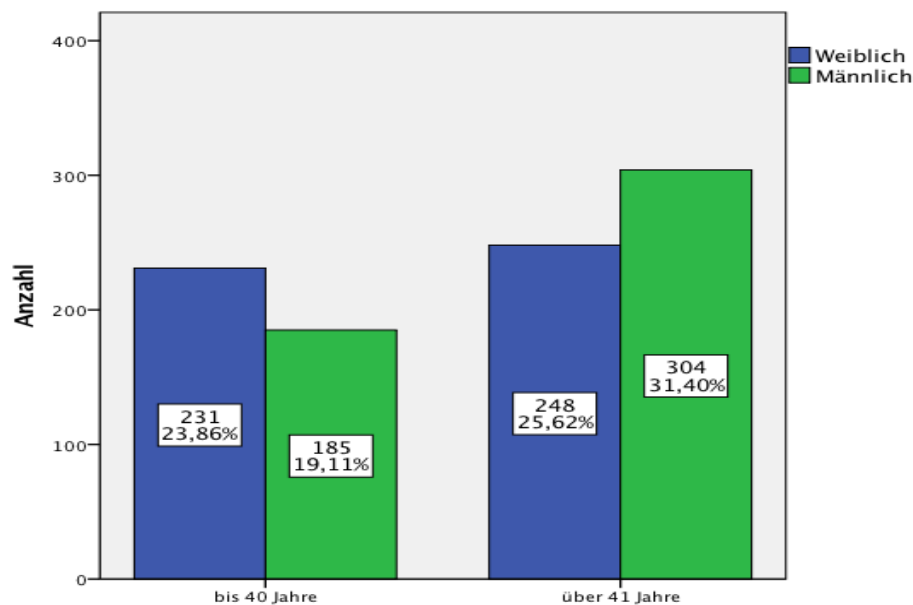


Abbildung 27: Verteilung Frauen und Männer nach Alter

### 7.4.2 Herausforderungen

Die Mittelwerte der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) wurden mit dem t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Frauen und Männern hinsichtlich ihrer Belastung getestet (Tabelle 33, Signifikanzen in blau). Für alle Faktoren gilt:  $N_{\text{Frauen}}=479$ ,  $N_{\text{Männer}}=489$ ;  $DF=966$ .

- Frauen unterscheiden sich nicht von Männern im Faktor 1 – allgemeine Belastung ( $t=1,369$ ;  $p=0,171$ ).

- Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – sehen sich Männer höchst signifikant mehr belastet als Frauen ( $t=-5,538$ ;  $p\leq 0,001$ ).
- Frauen unterscheiden sich nicht von Männern im Faktor 3 – Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz) ( $t=1,612$   $p=0,107$ ).
- Frauen unterscheiden sich nicht von Männern im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur ( $t=-0,837$ ;  $p=0,403$ ).
- Frauen unterscheiden sich nicht von Männern im Faktor 5 – Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme ( $t=-0,665$ ;  $p=0,506$ ).
- Frauen unterscheiden sich nicht von Männern im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen ( $t=1,394$ ;  $p=0,164$ ).

		N	Mittelwert	Standard-abweichung
Faktor 1	Frauen	479	,0425249	,98196434
	Männer	489	-,0449535	1,00628155
Faktor 2	Frauen	479	-,1795587	1,03409179
	Männer	489	,1715894	,93717774
Faktor 3	Frauen	479	,0465264	1,05763599
	Männer	489	-,0569546	,93700941
Faktor 4	Frauen	479	-,0259222	1,01007830
	Männer	489	,0277537	,98593780
Faktor 5	Frauen	479	-,0191636	1,01314415
	Männer	489	,0235538	,98496264
Faktor 6	Frauen	479	,0454857	,94768717
	Männer	489	-,0439080	1,04388875

Tabelle 33: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Frauen und Männer

### 7.4.3 Beratung

In diesem Kapitel werden die Angaben der TeilnehmerInnen zum Thema Beratung zwischen Frauen und Männern verglichen.

#### 7.4.3.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Höchst signifikant mehr Frauen als Männer wissen nicht, ob in ihrer Organisation interne oder externe Beratung angeboten wird ( $N=968$ ;  $DF=2$ ;  $\chi^2=16,522$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Post-hoc Vergleiche und Grafik siehe Anhang A, Kapitel 12.4.1)



#### 7.4.3.2 Budget für externe Beratung

Sehr signifikant mehr Frauen als Männer wissen nicht, ob in ihrer Organisation Budget für externe Beratung vorhanden ist (N=968; DF=2;  $\chi^2=9,546$ ;  $p=0,008$ ).

(Post-hoc Vergleiche und Grafik siehe Anhang A, Kapitel 12.4.2)

#### 7.4.3.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Es besteht kein signifikanter Unterschied in der Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit zwischen Frauen und Männern. In der Verteilung der Antworten Ja, Nein und Unsicher zur Inanspruchnahme von Beratung zwischen Frauen und Männern lässt sich zwar vorab ein signifikanter Unterschied feststellen (N=968; DF=2;  $\chi^2=6,214$ ;  $p=0,045$ ). Alle Post-hoc Vergleiche zwischen Frauen und Männern ergaben aber keinen signifikanten Unterschied. (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.4.3)

Männer haben signifikant häufiger Beratung als Mehrpersonen-Beratung in Anspruch genommen als Frauen (N=442; DF=1;  $\chi^2=5,799$ ;  $p=0,019$ ) (Tabelle 34). (Hinweis: Mehrfachnennung) (N<sub>gesamt</sub>=442, haben Beratung in Anspruch genommen, exkludiert sind Personen ohne Angabe zum Geschlecht)

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frauen (N=202)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	134	45,89	66,34
	Einzelberatung	94	32,19	46,53
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	64	21,92	31,68
	Gesamt	292	100,00	144,55
Männer (N=240)	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	184	49,73	76,67
	Einzelberatung	95	25,68	39,58
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	91	24,59	37,92
	Gesamt	370	100,00	154,17

Tabelle 34: Rahmen von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer

In der Verteilung von freiwillig und verpflichtend in Anspruch genommener Beratung besteht zwischen Frauen und Männern kein signifikanter Unterschied (DF=2;  $\chi^2=3,719$ ;  $p=0,156$ ) (Tabelle 35). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=442$ )

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frauen (N=202)	freiwillig	173	77,23	85,64
	verpflichtend	51	22,77	25,25
	Gesamt	224	100,00	110,89
Männer (N=240)	freiwillig	199	71,58	82,92
	verpflichtend	79	28,42	32,92
	Gesamt	278	100,00	115,83

Tabelle 35: Freiwilligkeit von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 7.4.3.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Sehr signifikant mehr Frauen als Männer gaben an, dass sie in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen würden ( $N=968$ ; DF=2;  $\chi^2=9,904$   $p=0,007$ ) (Abbildung 28). (Post-hoc Vergleiche siehe Anhang A, Kapitel 12.4.4)

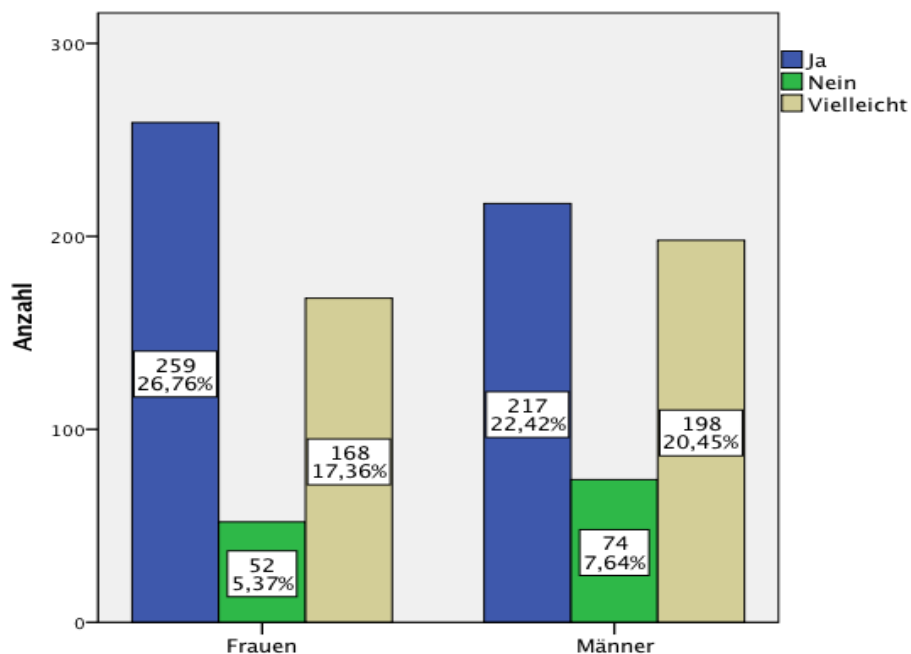


Abbildung 28: Beratung Zukunft - Vergleich Frauen und Männer

Frauen würden höchst signifikant häufiger Einzelberatung in Anspruch nehmen wollen als Männer (N=842; DF=1;  $\chi^2=18,669$ ;  $p \leq 0,001$ ) (Tabelle 36). (Hinweis: Mehrfachnennung) ( $N_{\text{gesamt}}=842$ , Personen, die Beratung in Zukunft Ja oder Vielleicht in Erwägung ziehen)

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Frauen (N=427)	Einzelberatung	335	47,79	78,45
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	245	34,95	57,38
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	121	17,26	28,34
	Gesamt	701	100,00	164,17
Männer (N=415)	Einzelberatung	270	40,36	65,06
	Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)	258	38,57	62,17
	Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen	141	21,08	33,98
	Gesamt	669	100,00	161,20

Tabelle 36: Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 7.4.3.5 Nutzen von erlebter Beratung

In Tabelle 37 sind signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern über den erlebten Nutzen von Beratung gekennzeichnet. (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.4.5) ( $N_{\text{gesamt}}=442$ )

	Insgesamt (N=442) Mittelwert	Frauen (N=202) Mittelwert	Männer (N=240) Mittelwert	U-Test
persönlicher Nutzen	2,197	2,307	2,104	signifikant
Nutzen für arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	1,962	1,960	1,962	
Nutzen für organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	1,839	1,812	1,862	
Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen	1,837	1,970	1,725	signifikant
Nutzen für externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	1,405	1,411	1,400	
kein Nutzen	0,364	0,327	0,396	
hat alles noch viel schlimmer gemacht	0,190	0,208	0,175	

Tabelle 37: Nutzen von erlebter Beratung - Vergleich Frauen und Männer



#### 7.4.3.6 Themen Vergangenheit versus Zukunft

Sehr signifikant mehr Männer haben Beratung zu organisationsbezogenen Themen in Anspruch genommen (N=442; DF=1;  $\chi^2=6,976$ ;  $p=0,010$ ). Höchst signifikant mehr Männer haben Beratung zu arbeitsbezogenen Themen in Anspruch genommen (N=442; DF=1;  $\chi^2=14,444$ ;  $p\leq 0,001$ ) (Tabelle 38). ( $N_{\text{gesamt}}=442$ )

Themen für Beratung (Vergangenheit)	Frauen (N=202)		Männer (N=240)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	24,52	44,06	28,75	56,67
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	24,24	43,56	31,29	61,67
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	21,21	38,12	16,07	31,67
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	17,63	31,68	12,26	24,17
Sonstiges	7,44	13,37	5,29	10,42
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	4,96	8,91	6,34	12,50
Gesamt	100,00	179,70	100,00	197,08

Tabelle 38: Themen von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer

Frauen würden höchst signifikant häufiger Beratung für persönliche Themen im Arbeitskontext (N=842; DF=1;  $\chi^2=17,698$ ;  $p\leq 0,001$ ) und für Konflikte (N=842; DF=1;  $\chi^2=10,817$ ;  $p=0,001$ ) in Anspruch nehmen wollen. Männer würden signifikant häufiger Beratung für organisationsbezogene Themen in Anspruch nehmen wollen (N=842; DF=1;  $\chi^2=5,432$ ;  $p=0,022$ ) (Tabelle 39). ( $N_{\text{gesamt}}=842$ ) (Hinweis: beide Tabellen sortiert nach Prozent der Fälle von Frauen, Mehrfachnennung)

Themen für Beratung (Zukunft)	Frauen (N=427)		Männer (N=415)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	26,53	66,98	21,58	52,77
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	23,28	58,78	19,41	47,47
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	20,41	51,52	23,84	58,31
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	20,32	51,29	24,24	59,28
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	8,53	21,55	9,26	22,65
Sonstiges	0,93	2,34	1,67	4,10
Gesamt	100,00	252,46	100,00	244,58

Tabelle 39: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 7.4.3.7 Meinung über Beratung

In Tabelle 40 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern bezüglich ihrer Meinung zu Beratung gekennzeichnet. (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.4.6) ( $N_{\text{gesamt}}=968$ )

Beratung ist für mich ... Beratung bietet ...	Insgesamt (N=968) Mittelwert	Frauen (N=479) Mittelwert	Männer (N=489) Mittelwert	U-Test
Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven	2,184	2,265	2,104	signifikant
professionelle Reflexion von beruflichen Themen	2,097	2,207	1,990	signifikant
Unterstützung bei konkreten Problemen und Themen	2,088	2,236	1,943	signifikant
Hilfe bei Konfliktlösung	2,014	2,142	1,890	signifikant
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung	1,996	2,134	1,861	signifikant
Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt	1,936	2,050	1,824	signifikant
Förderung von Kompetenz und Performanz	1,925	2,013	1,838	signifikant
Unterstützung bei der Organisationsentwicklung	1,845	1,898	1,793	
Wissensvermittlung	1,723	1,699	1,746	
Psychohygiene und Entlastung	1,515	1,672	1,362	signifikant
eine Zeitverschwendung	0,714	0,595	0,830	signifikant

Tabelle 40: Meinung über Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 7.4.3.8 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

In Tabelle 41 sind die signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern bezüglich ihrer fachlichen Anforderungen an BeraterInnen gekennzeichnet (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.4.7) ( $N_{\text{gesamt}}=968$ )

fachliche Anforderungen	Insgesamt (N=968) Mittelwert	Frauen (N=479) Mittelwert	Männer (N=489) Mittelwert	U-Test
Business- / Branchenerfahrung	2,405	2,434	2,376	
Führungserfahrung	2,236	2,232	2,239	
unterstützt bei der Implementierung des Beratungsergebnisses	2,086	2,167	2,006	signifikant
berücksichtigt ethische Themen	1,830	1,946	1,716	signifikant
wirtschaftliche Kenntnisse	1,822	1,772	1,871	signifikant
Forschungserfahrung in den Life Sciences	1,662	1,733	1,593	signifikant
akademische Beratungsausbildung	1,533	1,610	1,458	signifikant
Vertriebserfahrung in den Life Sciences	1,171	1,132	1,211	

Tabelle 41: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Frauen und Männer

## 7.5 Ergebnisse zum Thema Kooperation und Kooperationsformen

In diesem Kapitel werden Ergebnisse zum Thema Kooperation dargestellt. Im ersten Teil wird das Kooperationsverhalten der Befragten zwischen Forschung und Industrie verglichen. Im zweiten Teil werden Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen dargestellt. Im dritten Teil werden Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Personen beschrieben, die *nur* organisationsintern kooperieren und Personen, die *sowohl* organisationsintern *als auch* mit anderen Organisationen kooperieren.

### 7.5.1 Kooperationsverhalten: Vergleich von Forschung und Industrie

Signifikant mehr Personen aus Forschung arbeiten mit Personen innerhalb der eigenen Organisation zusammen im Vergleich zu Personen aus der Industrie (N=993; DF=1;  $\chi^2=5,556$ ;  $p=0,024$ ) (Tabelle 42).

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Forschung (N=462)	Ich arbeite zusammen mit Personen innerhalb meiner Organisation.	448	51,14	96,97
	Ich arbeite zusammen mit Personen von anderen Organisationen.	299	34,13	64,72
	Ich arbeite allein.	129	14,73	27,92
	Gesamt	876	100,00	189,61
Industrie (N=531)	Ich arbeite zusammen mit Personen innerhalb meiner Organisation.	498	52,48	93,79
	Ich arbeite zusammen mit Personen von anderen Organisationen.	312	32,88	58,76
	Ich arbeite allein.	139	14,65	26,18
	Gesamt	949	100,00	178,72

Tabelle 42: Kooperationsverhalten in Forschung und Industrie

### 7.5.2 Herausforderungen und potentielle Probleme bei interner und externer Kooperation: Vergleich von Forschung und Industrie

In Frage 12 des Fragebogens wurden Herausforderungen und potentielle Probleme abgefragt, die in *internen* Kooperationen auftreten können. Tabelle 43 zeigt die Reihung dieser Themen nach Häufigkeit der Nennung. Signifikante Unterschiede zwischen Forschung und Industrie sind gekennzeichnet. (Hinweis: Frage 12 wurde

nur von jenen Befragten beantwortet, die angaben, dass sie *intern* kooperieren, vgl. Tabelle 42) (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.5.1) ( $N_{\text{gesamt}}=946$ )

Herausforderungen bei interner Kooperation	Insgesamt (N=946)	Forschung (N=448)	Industrie (N=498)	U-Test
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Kommunikation	1,569	1,498	1,633	signifikant
Verteilung von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen	1,336	1,348	1,325	
Planbarkeit von Kooperationen	1,316	1,308	1,323	
Zieldefinition von Kooperationen	1,290	1,297	1,283	
Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen	1,274	1,239	1,305	
Kooperationsmanagement, Projektmanagement	1,240	1,241	1,239	
Konflikte	1,224	1,230	1,219	
zwischenmenschliche Beziehungen	1,212	1,241	1,187	
Konkurrenz zwischen KooperationspartnerInnen	1,133	1,217	1,058	signifikant
Vertrauen	1,094	1,161	1,034	signifikant
frühzeitiges Abbrechen, Scheitern von Kooperationen	0,819	0,906	0,741	signifikant
Sprachbarrieren	0,507	0,487	0,526	
interkulturelle Themen	0,490	0,516	0,468	

Tabelle 43: Vergleich - Herausforderungen bei interner Kooperation in Forschung und Industrie

In Frage 13 des Fragebogens wurden Herausforderungen und potentielle Probleme abgefragt, die in Kooperationen mit *anderen* Organisationen auftreten können. Tabelle 44 zeigt die Reihung dieser Themen nach Häufigkeit der Nennung. Signifikante Unterschiede zwischen Forschung und Industrie sind gekennzeichnet. (Hinweis: Frage 13 wurde *nur* von jenen Befragten beantwortet, die angaben, dass sie *extern* (mit anderen Organisationen) kooperieren, vgl. Tabelle 42) (Ergebnis U-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.5.1) ( $N_{\text{gesamt}}=611$ )

Herausforderungen bei externer Kooperation	Insgesamt (N=611)	Forschung (N=299)	Industrie (N=312)	U-Test
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	
Planbarkeit von Kooperationen	1,679	1,642	1,715	
Kommunikation	1,496	1,435	1,554	
Zieldefinition von Kooperationen	1,448	1,368	1,526	signifikant
Kooperationsmanagement, Projektmanagement	1,321	1,271	1,369	
Verteilung von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen	1,311	1,294	1,327	
Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen	1,303	1,221	1,381	signifikant
Vertrauen	1,200	1,167	1,231	
Konkurrenz zwischen KooperationspartnerInnen	1,147	1,254	1,045	signifikant
frühzeitiges Abbrechen, Scheitern von Kooperationen	0,989	1,040	0,939	
Konflikte	0,987	0,940	1,032	
zwischenmenschliche Beziehungen	0,939	0,863	1,013	signifikant
Sprachbarrieren	0,633	0,552	0,712	signifikant
interkulturelle Themen	0,561	0,468	0,651	signifikant

Tabelle 44: Vergleich - Herausforderungen bei externer Kooperation in Forschung und Industrie

### 7.5.3 Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen

Die Herausforderungen und potentiellen Probleme bei interner Kooperation wurden mit jenen bei externer Kooperation verglichen. In Tabelle 45 sind signifikante Unterschiede gekennzeichnet. Es wurden nur Datensätze von Personen verglichen, die sowohl Frage 12 als auch Frage 13 ausgefüllt haben, also von Personen, die sowohl intern als auch extern kooperieren. (Hinweis: der in grau dargestellte Mittelwert dient lediglich der Sortierung) (Ergebnis Wilcoxon-Test siehe Anhang A, Kapitel 12.5.2) (N=589)

Vergleich : Herausforderungen bei interner Kooperation mit Herausforderungen bei externer Kooperation		Mittelwert	Koop-intern (N=589) Mittelwert	Koop-extern (N=589) Mittelwert	Wilcoxon- Test
Kommunikation		1,494	1,503	1,484	
Planbarkeit von Kooperationen		1,487	1,299	1,674	signifikant
Zieldefinition von Kooperationen		1,358	1,278	1,438	signifikant
Verteilung von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen		1,305	1,328	1,282	
Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen		1,286	1,275	1,297	
Kooperationsmanagement, Projektmanagement		1,285	1,261	1,309	
Konkurrenz zwischen KooperationspartnerInnen		1,159	1,170	1,148	
Vertrauen		1,130	1,065	1,194	signifikant
Konflikte		1,102	1,228	0,975	signifikant
zwischenmenschliche Beziehungen		1,075	1,228	0,922	signifikant
frühzeitiges Abbrechen, Scheitern von Kooperationen		0,909	0,829	0,988	signifikant
Sprachbarrieren		0,556	0,486	0,626	signifikant
interkulturelle Themen		0,515	0,469	0,560	signifikant

Tabelle 45: Vergleich Herausforderungen in internen und externen Kooperationen

Aus den im Fragebogen vorgegebenen Kooperationsarten wurden zwei neue Kategorien gebildet (Details zur Kategorienbildung siehe Anhang A, Kapitel 11.2.4). Es wurden für alle folgenden Darstellungen und Signifikanztests zum Thema Herausforderungen und Beratung die Antwortsätze dieser beiden Kategorien verglichen: (N<sub>gesamt</sub>=946)

- Personen, die *nur innerhalb ihrer eigenen* Organisation kooperieren (N<sub>intern</sub>=357)
- Personen, die sowohl *innerhalb ihrer eigenen als auch mit externen* Organisationen kooperieren (N<sub>intern&extern</sub>=589)



#### 7.5.4 Herausforderungen: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen

Die Mittelwerte der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) wurden mit dem t-Test für unabhängige Stichproben zwischen Personen, die nur intern kooperieren und Personen, die intern & extern kooperieren hinsichtlich ihrer Belastung getestet (Tabelle 46, Signifikanzen in blau). Für alle Faktoren gilt:  $N_{\text{intern}}=357$ ,  $N_{\text{intern\&extern}}=589$ ;  $DF=944$ .

1. Im Faktor 1 – allgemeine Belastung – sehen sich Personen, die intern & extern kooperieren mehr belastet als jene, die nur intern kooperieren ( $t=-3,338$ ;  $p=0,001$ ).
2. Personen, die nur intern kooperieren unterscheiden sich nicht von Personen, die intern & extern kooperieren im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen ( $t=-1,274$ ;  $p=0,203$ ).
3. Personen, die nur intern kooperieren unterscheiden sich nicht von Personen, die intern & extern kooperieren im Faktor 3 – Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz) ( $t=1,481$ ;  $p=0,139$ ).
4. Personen, die nur intern kooperieren unterscheiden sich nicht von Personen, die intern & extern kooperieren im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur ( $t=-0,953$ ;  $p=0,341$ ).
5. Im Faktor 5 – Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme – sehen sich Personen die nur intern kooperieren mehr belastet als jene, die intern & extern kooperieren ( $t=2,566$ ;  $p=0,010$ ).
6. Im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen – sehen sich Personen, die intern & extern kooperieren mehr belastet als jene, die nur intern kooperieren ( $t=-2,428$ ;  $p=0,015$ ).

		N	Mittelwert	Standard- abweichung
Faktor 1	intern	357	-,1378702	,97269623
	intern & extern	589	,0843080	1,00387047
Faktor 2	intern	357	-,0487871	,95058437
	intern & extern	589	,0365977	1,02774623
Faktor 3	intern	357	,0766741	,98234565
	intern & extern	589	-,0218784	,99786341
Faktor 4	intern	357	-,0375496	,98290494
	intern & extern	589	,0265059	1,01350241
Faktor 5	intern	357	,0965101	,93817050
	intern & extern	589	-,0742170	1,02291692
Faktor 6	intern	357	-,1042246	,94436202
	intern & extern	589	,0563714	1,01052987

Tabelle 46: Mittelwerte t-Test: Belastungen – Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen

#### 7.5.5 Beratung: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen

In diesem Kapitel werden die Angaben der Befragten zum Thema Beratung präsentiert. ( $N_{\text{gesamt}}=946$ ,  $N_{\text{intern}}=357$ ,  $N_{\text{intern\&extern}}=589$ )

##### 7.5.5.1 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit

443 Personen haben schon externe Beratung in Anspruch genommen. Personen, die nur intern kooperieren unterscheiden sich nicht von Personen, die intern & extern kooperieren bezüglich ihrer Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit ( $N=946$ ;  $DF=2$ ;  $\chi^2=5,308$ ;  $p \leq 0,070$ ).

##### 7.5.5.2 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft

825 Personen würden in Zukunft Ja oder Vielleicht Beratung in Anspruch nehmen. Personen, die nur intern kooperieren unterscheiden sich nicht von Personen, die intern & extern kooperieren bezüglich ihres Wunsches nach zukünftiger Beratung ( $N=946$ ;  $DF=2$ ;  $\chi^2=4,896$ ;  $p=0,086$ ).

##### 7.5.5.3 Themen Vergangenheit versus Zukunft

Personen, die intern & extern kooperieren haben signifikant mehr Beratung zu organisationsbezogenen Themen ( $N=443$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=5,184$ ;  $p=0,028$ ) und sehr signifikant mehr Beratung zu externen Themen ( $N=443$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=7,945$ ;  $p=0,004$ )

in Anspruch genommen als Personen, die nur intern kooperieren (Tabelle 47).  
( $N_{\text{gesamt}}=443$ )

Kooperationsform	Intern (N=155)		Intern & extern (N=288)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
Themen für Beratung (Vergangenheit)				
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	29,55	50,32	28,13	56,94
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	25,76	43,87	27,27	55,21
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	20,45	34,84	17,15	34,72
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	15,53	26,45	14,07	28,47
Sonstiges	5,68	9,68	6,52	13,19
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	3,03	5,16	6,86	13,89
Gesamt	100,00	170,32	100,00	202,43

Tabelle 47: Themen von vergangener Beratung - Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen

Personen, die intern & extern kooperieren würden höchst signifikant häufiger Beratung zu organisationsbezogenen Themen ( $N=825$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=14,587$ ;  $p\leq 0,001$ ) und höchst signifikant häufiger Beratung zu externen Themen ( $N=825$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=11,898$ ;  $p=0,001$ ) in Anspruch nehmen wollen als Personen, die nur intern kooperieren (Tabelle 48). ( $N_{\text{gesamt}}=825$ ) (Hinweis: Tabellen sortiert nach Prozent der Fälle von Kooperation intern, Mehrfachnennung)

Kooperationsform	Intern (N=301)		Intern & extern (N=524)	
	% der Antworten	Prozent der Fälle	% der Antworten	Prozent der Fälle
Themen für Beratung (Zukunft)				
persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)	26,26	60,47	23,20	59,73
arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	23,09	53,16	21,79	56,11
Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)	22,80	52,49	20,68	53,24
organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	20,06	46,18	23,28	59,92
externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	6,49	14,95	9,79	25,19
Sonstiges	1,30	2,99	1,26	3,24
Gesamt	100,00	230,23	100,00	257,44

Tabelle 48: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen



## **7.6 Nutzung der offenen Fragen durch die TeilnehmerInnen**

Der Fragebogen enthielt zwei offene Fragen und eine weitere Möglichkeit für Freitext ohne Vorgaben.

- 1) Frage 31: Kann Beratung auch Risiken und Nebenwirkung haben? Welche?
- 2) Frage 32: Was möchten Sie zum Thema Beratung sonst noch sagen?
- 3) Frage 37: Was mir sonst noch wichtig ist...

Alle drei Fragen wurden genutzt. 312 TeilnehmerInnen füllten Frage 31 aus, 190 füllten Frage 32 aus und 87 füllten Frage 37 aus. Die Antworten wurden für diese Master-Thesis nicht ausgewertet. Für interessierte LeserInnen befinden sich die ungekürzten Texte als „Anhang D: Antworten aus den offenen Fragen“ am Ende dieser Arbeit. Hinweis: Der Text wurde nicht korrigiert, sondern im Original belassen. Es wurden allerdings angegebene Informationen entfernt, die Rückschlüsse auf die Personen zulassen könnten.

## **8 Beantwortung der Hypothesen, Interpretation und Diskussion**

In diesem Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Der Aufbau orientiert sich an den Forschungsfragen und Hypothesen (vgl. Kapitel 5) bzw. an den Ergebnissen (vgl. Kapitel 7). Für mehr Übersichtlichkeit werden die Prozentsätze gerundet. Aufgrund der Fülle der Ergebnisse werden jene Unterschiedlichkeiten oder Gleichheiten bevorzugt besprochen, die besonders bemerkenswert erscheinen bzw. signifikant sind.

### **8.1 Zur Stichprobe**

Einleitend wird die Stichprobe (vgl. Kapitel 6.7) interpretiert, die Basis für die Ergebnisse der Befragung ist.

#### **8.1.1 Persönliches**

Die Verteilung von Frauen (48%) zu Männern (49%) ist höchst ausgewogen. Die Altersverteilung entspricht einer Normalverteilung.

68% der Personen verfügen über einen Universitätsabschluss, 10% über einen Fachhochschulabschluss und nahezu alle TeilnehmerInnen verfügen über Matura. Es liegt ein hohes Bildungsniveau vor.

78% der Antwortenden gaben einen naturwissenschaftlich-technischen fachlichen Hintergrund an, was im Life Science Umfeld zu erwarten ist. Im Gegensatz dazu gaben 25% der Antwortenden einen wirtschaftlichen Hintergrund an. Betrachtet man die Zahlen für Forschung und Industrie getrennt, so sind erwartungsgemäß die Personen mit wirtschaftlichem Hintergrund mit 40% signifikant häufiger in Industrie zu finden, nur 7% der Antwortenden in Forschung gaben einen wirtschaftlichen Hintergrund an. Personen mit einem naturwissenschaftlich-technischen fachlichen Hintergrund sind signifikant häufiger in Forschung zu finden. Verwiesen sei an dieser Stelle auf Aussagen aus der Literatur, dass auch Wissenschaft sich immer mehr erfolgreich vermarkten muss (vgl. Kapitel 2.2.3, Henkel, 2003). Wenn das stimmt, ist anzunehmen, dass wirtschaftliche Kompetenzen in Forschung immer wichtiger werden. Wenn sich aus den Universitäten Spin-off Unternehmen gründen, sind

wirtschaftliche Kompetenzen gefordert, für erfolgreiche Kooperationen zwischen Forschung und Industrie sind sie ebenso von Vorteil.

### 8.1.2 Arbeitskontext

In Forschung gaben 71% Grundlagenforschung und 40% angewandte Forschung als Aufgabenbereich an, 15% Administration. In Industrie gaben 21% angewandte Forschung, 26% Vertrieb/Verkauf, 21% Marketing/Produktmanagement, 15% Produktion, 14% kundenorientierte Aufgaben, 13% Administration und 11% Geschäftsführung an. Die Aufgaben in Industrie sind viel heterogener als in Forschung, viel wirtschafts- markt- und kundenorientierter. Die Bereiche Vertrieb/Verkauf, Marketing/Produktmanagement, Kundenservice/Kundensupport/Kundentraining zusammen machen in Industrie 61% aus im Gegensatz zu 4% in Forschung. Dieser Befund entspricht den Vorstellungen von Non-Profit und Profit-Organisationen.

92% der Antwortenden gaben an, dass sie einen Arbeitsplatz in der Organisation haben, 45% gaben an, dass sie auch im Home Office arbeiten können, 41% reisen für die Arbeit im Ausland, 39% im Inland. In Industrie im Vergleich zu Forschung haben 13% weniger einen Arbeitsplatz in der Organisation, doppelt so häufig einen Home Office Platz und reisen im Inland und im Ausland rund 60%-65% mehr. Alle Unterschiede zwischen Forschung und Industrie sind dabei höchst signifikant. Das macht insgesamt einen flexiblen und abwechslungsreichen Eindruck, kann aber auch als ein belastender Faktor gesehen werden, weil es dem Thema „Entgrenzung der Arbeit“ zugeordnet werden kann (vgl. Kapitel 2.2.4.2; vgl. Voß, 2011; Matuschek, 2013).

37% der Personen sind seit weniger als 5 Jahren in der Organisation tätig. Dies könnte als ein Hinweis für die Veränderung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse gewertet werden, was einen verunsichernden und belastenden Faktor darstellen kann (Matuschek, 2013). Da aber keine Vergleichszahlen aus anderen Branchen vorliegen, wird auf diese Thematik nicht näher eingegangen.

39% der Personen gaben an, dass sie keine Führungsverantwortung haben, 19% gaben die untere Führungsebene an, 26% die mittlere und 16% die obere

Führungsebene. Dass damit 61% der TeilnehmerInnen an der Befragung Führungspersonen waren, ist als positiv zu werten, zeigt es doch Interesse von EntscheidungsträgerInnen am Thema Beratung. Dieser Befund ist insofern auch bemerkenswert, denn der Fragebogen war vergleichsweise sehr umfangreich und entsprechend auch zeitintensiv. Das kann ein Indiz dafür sein, dass das Thema Interesse weckt und wichtig ist. Umgekehrt könnte man auch fragen, warum vergleichsweise weniger MitarbeiterInnen den Fragebogen ausgefüllt haben, denn bei der Verteilung der E-Mails wurden Führungspersonen nicht bevorzugt angeschrieben (vgl. Kapitel 6.3). Das kann verschiedene Gründe haben: Den MitarbeiterInnen geht es so gut, dass kein Bedarf an Beratung besteht. Oder das Thema Beratung ist zu wenig bekannt und daher fremd. Oder die Menschen sind zeitlich so belastet, dass in der Kombination mit zu wenig Wissen über das Thema oder zu wenig Interesse daran eine derartige Befragung nicht in den Focus rückt. Vielleicht liegt es aber auch daran, wie in der Literatur beschrieben, dass sich Menschen aus dem technischen und naturwissenschaftlichen Bereich auf Sachfragen konzentrieren und daher einem eher weichen Thema wie Beratung keine Aufmerksamkeit schenken (Hoffbauer, 2011, S. 211).

### 8.1.3 Kennzeichen der Organisationen

Die ursprünglich im Fragebogen vorgegebenen Kategorien zu den verschiedenen Organisationstypen wurden in die beiden Kategorien Forschung und Industrie summiert (Kategorienbildung vgl. Anhang A, Kapitel 11.2.1). Personen aus Forschung (47%) und Industrie (53%) waren unter den Antwortenden ca. gleich verteilt.

Bezüglich der Größe der Organisationen sind Großunternehmen mit 50% am häufigsten genannt worden, gefolgt von den mittleren mit 30% und den kleinen mit 14%, zwischen Forschung und Industrie relativ ausgewogen. Das heißt, dass 80% der Befragten aus Organisationen mit mehr als 51 MitarbeiterInnen kamen.

Nur ca. 5% der Organisationen sind jünger als 3 Jahre, 78% bestehen schon seit mehr als 11 Jahren, was darauf schließen lässt, dass die TeilnehmerInnen der Umfrage eher aus etablierten Organisationen kommen.

Rund 80% der Personen aus Industrie gaben an, dass ihre Organisation international ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich der oben skizzierte Befund über die Stichprobe mit den in der Theorie ausgeführten Eigenschaften der Komplexität und Heterogenität deckt (vgl. Kapitel 2.2.1).

## **8.2 Herausforderungen und potentielle Probleme in Life Science Organisationen**

Die Forschungsfrage lautet: Welche Herausforderungen und potentielle Probleme gibt es in Life Science Organisationen?

Hypothese: Herausforderungen und potentielle Probleme unterscheiden sich je nach Organisationstyp.

Im Fragebogen wurden 28 einzelne Items zu diesem Thema (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) abgefragt. Die Reihung der als am herausforderndsten empfundenen Themen über *alle* Befragten ist im Folgenden dargestellt. Auf signifikante Unterschiede zwischen Forschung und Industrie wird jeweils hingewiesen.

- Finanzieller/wirtschaftlicher Druck (Mittelwert 1,914)
- Arbeitsüberlastung (Zeitdruck, Multitasking) (Mittelwert 1,913)
- Veränderungsprozesse in der Organisation (Mittelwert 1,662) - Dieses Thema stellt für die Befragten aus Industrie signifikant mehr Herausforderung dar im Vergleich zu Forschung. Dass Veränderungsprozesse generell als Belastung empfunden werden können und speziell in der Pharmaindustrie ein Thema sind, entspricht dem Ergebnis der Literaturanalyse (vgl. Kapitel 2.2.4.1; Breitenbach & Fischer, 2013; Beumer, 2013).
- Work Life Balance (Mittelwert 1,599)
- Komplexität der Arbeit (Mittelwert 1,555)
- Organisationsaufbau und -entwicklung (Mittelwert 1,499) - Dieses Thema stellt für die Befragten aus Industrie signifikant mehr Herausforderung dar im Vergleich zu Forschung.

Diese als größte Herausforderungen identifizierten Themen harmonieren mit Hinweisen aus der Literatur. Diese zeigen, dass die Themen der modernen Arbeitswelt, wie z.B. der Druck schneller Entwicklungen, Zunahme an Komplexität, permanente Veränderung, Selbstfürsorge, Leistungs- und Erfolgsdruck, Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit für die Menschen eine Belastung darstellen können (vgl. Haubl & Voß, 2011; Haubl, Voß, Alsdorf & Handrich, 2013).

Aussagekräftiger als ein Vergleich von vielen einzelnen Items zwischen ausgewählten Gruppen ist ein Vergleich der durch die Faktorenanalyse gefundenen Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9), die wenige latente hinter vielen manifesten Variablen aufzeigen.

Die aus den 28 Items berechneten 6 Regressionsfaktoren sind:

- Faktor 1: Allgemeine Belastung
- Faktor 2: Arbeitsanforderungen
- Faktor 3: Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz)
- Faktor 4: Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur
- Faktor 5: Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme
- Faktor 6: Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen

Die Signifikanztests dieser Faktoren zwischen den Gruppen werden in den Kapiteln 8.4.2, 8.5.2, 8.6.2 und 8.7.3 diskutiert.

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden:

Die größten Herausforderungen für in Life Science Organisationen Arbeitende sind finanzieller/wirtschaftlicher Druck, Arbeitsüberlastung (Zeitdruck, Multitasking), Veränderungsprozesse in der Organisation, Work Life Balance, Komplexität der Arbeit und Organisationsaufbau und -entwicklung.

Die Hypothese, dass sich Herausforderungen und potentielle Probleme je nach Organisationstyp unterscheiden, kann bestätigt werden.

### 8.3 Beratung in Life Science Organisationen

Die Forschungsfrage lautet: Wie ist Beratung in Life Science Organisationen generell etabliert?

Hypothese: Der Bedarf an Beratung ist größer als die Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit.

#### 8.3.1 Angebot von Beratung

Rund 61% der TeilnehmerInnen gaben an, dass interne oder externe Beratung in ihrer Organisation angeboten wird. 22% verneinten das und 18% gaben an, dass sie das nicht wüssten. Interessant wäre es zu wissen, welches die Gründe sind, dass diese 18% der Befragten kein Wissen über ein Beratungsangebot in ihrer Organisation haben. Mögliche Gründe könnten ein Nicht-Bedarf, ein Nicht-Zugang zum Thema, Unaufgeklärtheit oder mangelndes Interesse an Beratung sein.

47% gaben an, dass es in der Organisation Budget für externe Beratung gibt. Bei dieser Frage ist die Zahl derer, die das nicht wissen bei 36%, was die oben genannten Gründe haben könnte.

73% der Antwortenden gaben an, dass die Entscheidung über das Budget bei den Führungspersonen liegt, wohingegen nur knapp 42% die Personalabteilung nannten. Das kann verschieden interpretiert werden: Beratung ist generell nicht in der Organisation etabliert bzw. nicht in der Personalabteilung geregelt. Der Zugriff auf Beratung für alle MitarbeiterInnen könnte dadurch schwierig sein. Es könnte auch heißen, dass es Budget für Abteilungen gibt, über das Führungspersonen entscheiden. Das kann positiv (Flexibilität über das Budget) aber auch negativ sein (Willkür über das Budget und eventuell auch Zurückhaltung bei MitarbeiterInnen, bei ihrer Führungskraft nach Beratung zu fragen).

#### 8.3.2 Inanspruchnahme von Beratung

Fast 46% der Befragten haben schon Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen. Der häufigste Rahmen ist dabei mit fast 50% der Antworten ein Mehrpersonen-Rahmen, 28% Einzelberatung, 23% im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen. Dieser Befund könnte ein Hinweis dafür sein, dass es von der Organisation für mehrere Personen organisierte Beratungen waren.

84% der Fälle gaben an, dass sie Beratung freiwillig, 29% der Fälle gaben an, dass sie Beratung verpflichtend in Anspruch genommen haben.

49% der Befragten würden in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen und 38% würden es vielleicht tun. Nur 13% sprachen sich dagegen aus. Das ist insgesamt als positiv zu werten denn es bedeutet, dass Beratung nicht kategorisch abgelehnt wird und dass Interesse da ist. Wichtig zu wissen wäre, was die Gründe sind, warum 38% der Befragten Beratung nur vielleicht in Anspruch nehmen würden und warum 13% es gar nicht tun würden. Mögliche Gründe dafür könnten sein, dass kein Bedarf vorliegt, dass es zu wenig Wissen über Beratung gibt, dass Beratung generell noch keinen hohen Stellenwert hat oder dass schlechte Erfahrungen mit Beratung gemacht wurden.

Jene Personen, die Beratung „Ja“ oder „Vielleicht“ in Anspruch nehmen würden, würden Einzelberatung (44% der Antworten) vor der Mehrpersonen-Beratung (37%) und Beratung im Rahmen von OE Prozessen (19%) bevorzugen. Das steht im Gegensatz zum Rahmen der bereits erlebten Beratungen wo der Mehrpersonen-Rahmen überwiegt. Dieser Befund könnte die obige Vermutung unterstützen, dass Beratungen derzeit hauptsächlich von der Organisation als Mehrpersonen-Beratung organisiert wurden und individuelle Beratungen die Ausnahme sind.

Personen, die in der Vergangenheit schon Beratung in Anspruch genommen haben, würden in Zukunft höchst signifikant häufiger Beratung in Anspruch nehmen wollen als Personen, die noch keine Beratung in Anspruch genommen haben. Trotzdem gibt es unter jenen 456 Personen, die Beratung in Anspruch genommen haben 116, die in Zukunft Beratung nur mehr „Vielleicht“ in Anspruch nehmen würden. Interessant wäre hier, zu wissen, ob die Beratungserfahrungen einen Einfluss haben, sprich ob negative oder nicht den Erwartungen entsprechende Erfahrungen vorliegen.

### 8.3.3 Nutzen und Themen

Die 456 Personen mit Beratungserfahrung gaben zur Frage nach dem Nutzen der Beratung an erster Stelle den persönlichen Nutzen (Mittelwert 2,186) an, gefolgt vom Nutzen für arbeitsbezogene Themen (1,954), Nutzen für organisationsbezogene Themen (1,829) und fast mit gleichem Mittelwert dem Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen. Der Nutzen für externe Themen (1,410) folgt



danach. Beruhigend ist, dass die Mittelwerte für die Aussage, dass Beratung keinen Nutzen (Mittelwert 0,386; 54 Personen gaben „ja“ oder „eher ja“ an) gebracht hat oder alles noch viel schlimmer (Mittelwert 0,200; 25 Personen gaben „ja“ oder „eher ja“ an) gemacht hat, sehr klein sind.

Die Themen der vergangenen Beratung unterscheiden sich von den gewünschten Themen für zukünftige Beratung (vgl. Tabelle 10 und Tabelle 11).

Für zukünftige Beratung klar an erster Stelle sind die persönlichen Themen (60%) mit ca. doppelt so häufiger Nennung als für vergangene Beratung (35%). Arbeits- und organisationsbezogene Themen haben ca. den gleichen Prozentsatz (55%), liegen gleichauf an zweiter Stelle und unterscheiden sich kaum von den Prozentsätzen der Vergangenheit. Die Nennung von Konflikten (53%) ist auch ca. doppelt so häufig wie für vergangene Beratung (27%), ebenso die Nennung von externen Themen (22% im Vergleich zu 11% in der Vergangenheit). Das kann ein Hinweis dafür sein, dass generell mehr Beratung zu persönlichen Themen gewünscht ist, die nicht unbedingt etwas mit der Arbeit direkt oder der Organisation zu tun haben. Für diese Themen ist möglicher Weise auch weniger Budget da als für arbeitsbezogene und organisationsbezogene Themen. Beim Thema „Konflikte“ kann man vermuten, dass es mehr unausgesprochene Konflikte gibt als in Beratungen benannt. Das deckt sich auch mit der Aussage, dass technisch und naturwissenschaftlich ausgebildete Menschen der Beziehungspflege weniger Aufmerksamkeit widmen als Angehörige von anderen Berufsgruppen (Hoffbauer, 2011). „Externe Themen“ haben in vergangener Beratung den kleinsten Stellenwert, wurden für gewünschte Themen in der Zukunft aber doppelt so häufig genannt. Hier scheint es ebenso einen höheren Bedarf zu geben. In der Literatur gibt es Hinweise, dass Beratung nicht nur die Arbeitsergebnisse, oder das Verständnis für organisatorische Zusammenhänge, sondern auch die Arbeitsbeziehungen zu KollegInnen und KundInnen verbessern soll (Belardi zit. nach Buer, 2009, S. 50). Auch im Integrativen Metaconsulting ist das Herstellen von Trans-Qualitäten zwischen verschiedenen Gruppen also auch speziell zu KundInnen, KooperationspartnerInnen etc. ein zentraler Aspekt (Petzold, 2007, S. 200).

#### 8.3.4 Meinung über Beratung

Bei der Frage nach der Meinung über Beratung bzw. welche Bedeutung Beratung für die TeilnehmerInnen hat, ist Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven an erster Stelle (vgl. Tabelle 12). Am wenigsten wird Beratung als Psychohygiene und Entlastung betrachtet, obwohl das laut Literatur auch eine Aufgabe von Beratung sein kann. Pühl beispielsweise sieht Entlastung und Psychohygiene als ein Ziel von Beratung an, vor allem für Führungspersonen (Pühl, 2009, S. 22-23). Beruhigend ist, dass „Beratung als Zeitverschwendung“ am seltensten genannt wurde, obwohl 21 Personen „ja“ und immerhin 127 Personen „eher ja“ angegeben haben.

#### 8.3.5 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Bei den fachlichen Anforderungen an BeraterInnen steht die Business- und Branchenerfahrung ganz oben. Auch Petzold meint, dass ohne eine fundierte Feldkompetenz seriöse Supervision nicht erfolgen kann (Petzold, 2007, S33). Schreyögg nennt als Minimalanforderung an eine/n Coach, dass sie/er sich für das Feld der KlientInnen interessiert und engagiert. Sie gibt aber auch zu bedenken, dass maximal feldkompetente BeraterInnen auch ungünstige Effekte erzeugen können, wenn diese ihre eigenen beruflichen Erfahrungen zu sehr mit den individuellen Gegebenheiten bei den KlientInnen vergleichen und dadurch nicht mehr offen sind (Schreyögg, 2010). Als zweit wichtigste Anforderung wird Führungserfahrung genannt. Das ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass 61% der TeilnehmerInnen Führungspersonen sind. Dass die Implementierung des Beratungsergebnisses unterstützt wird, folgt an dritter Stelle der Nennung und entspricht auch einer Studie, die von der Wirtschaftskammer Oberösterreich in Auftrag gegeben wurde. Gemäß dieser Studie sind die wichtigsten 3 Anforderungen an UnternehmensberaterInnen Fachwissen, Branchen-Know-how, Umsetzungserfahrung und -begleitung (WKO Oberösterreich, 2014). Berücksichtigung von ethischen Themen und wirtschaftliche Kenntnisse folgen danach in der Wichtigkeit. Weniger wichtig sind Forschungserfahrung in den Life Sciences, akademische Beratungsausbildung und Vertriebserfahrung in den Life Sciences. Bei der Frage nach den fachlichen Anforderungen an BeraterInnen wurde bewusst auf die fachlichen Anforderungen fokussiert und nicht auf persönliche Anforderungen an BeraterInnen. Auffallend oft wurde aber in den offenen Fragen

angegeben, dass erfolgreiche Beratung mit der Person der BeraterInnen steht und fällt (vgl. Anhang D: Antworten aus den offenen Fragen).

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gibt in 61% der Organisationen Angebot für interne oder externe Beratung. Es gibt in 46% der Organisationen Budget für externe Beratung. Es gibt viele Personen, die zu beiden Themen kein Wissen haben (18% bzw. 36%). 46% der Antwortenden haben Beratung schon einmal in Anspruch genommen, meist freiwillig. Der höchste Nutzen der Beratung ist der persönliche Nutzen. 49% würden Beratung in Anspruch nehmen, 38% (1/3!) sind unsicher und 13% würden keine Beratung in Anspruch nehmen wollen. Der bevorzugte Rahmen wäre Einzelberatung und das wichtigste Thema wäre „persönliche Themen im Arbeitskontext“. Die wichtigste fachliche Anforderung an BeraterInnen ist Business- und Branchenerfahrung.

Die Hypothese, dass der potentielle Bedarf an Beratung in Zukunft höher ist, als die Inanspruchnahme in der Vergangenheit kann bestätigt werden, wenn man die Personen, die angaben, dass sie Beratung vielleicht in Anspruch nehmen würden, berücksichtigt.

#### **8.4 Vergleich von Forschung und Industrie**

Die Forschungsfrage lautet: Gibt es Unterschiede zwischen Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Beratung ist in Profit-Organisationen eher etabliert als in Non-Profit-Organisationen. Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen würden in Zukunft gleich häufig Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen.

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert, die den Vergleich von Forschung und Industrie zum Thema haben. Vorab erfolgt die Skizzierung einiger

Merkmale von Forschung und Industrie, die im einleitenden Kapitel 8.1 noch nicht dargestellt wurden.

#### 8.4.1 Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Forschung und Industrie

In Industrie sind signifikant mehr über 41-Jährige und signifikant mehr Männer tätig. Bezüglich der Arbeitsplatzsituation haben die in Forschung Arbeitenden signifikant häufiger einen Arbeitsplatz in der Organisation. Die in Industrie Arbeitenden haben signifikant häufiger einen Home Office Platz und sie reisen auch signifikant häufiger für ihre Arbeit im In- und Ausland. In Industrie haben signifikant mehr Personen Führungsverantwortung als in Forschung.

#### 8.4.2 Herausforderungen

Der Vergleich der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) ergab:

- Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – fühlen sich Arbeitende aus Industrie mehr belastet als Arbeitende aus Forschung. In einer Literatur über Arbeitsbedingungen in Biotechnologie und Pharmaindustrie gibt es Hinweise, dass es einige Aspekte gibt, die sich unter Umständen belastend auswirken können: Stressige Arbeit und das Einhalten von Fristen, viel mehr Regeln und Vorschriften als in der Wissenschaft, besonders in großen Organisationen viel Bürokratie, ausgiebiges Reisen in manchen Positionen (Freedman, 2010). Das Thema der hohen Flexibilität und Mobilität wird mit dem Stichwort „Entgrenzung der Arbeit“ in der Supervisionsliteratur als belastend beschrieben (vgl. Voß, 2011; Matuschek, 2013). Das deckt sich gut mit dem Befund über die Stichprobe, wonach Personen aus Industrie signifikant flexibler bezüglich des Arbeitsplatzes sind.
- Im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur – fühlen sich Personen aus Industrie ebenfalls mehr belastet als Personen aus Forschung. Veränderung generell wird in der Literatur als belastend beschrieben (Beumer, 2013). Besonders die Pharmabranche ist im Umbruch und hat mit Risiken und neuen Herausforderungen zu kämpfen (Breitenbach & Fischer, 2013).
- Im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen fühlen sich in Forschung Arbeitende mehr belastet als in Industrie Arbeitende. Hinweise aus der Literatur deuten auf Unterschiede bezüglich Arbeit in Forschung und

Industrie hin, die in diesen Faktor passen könnten: Das Endprodukt der Arbeit in Forschung ist meist Wissen und findet weniger Anwendung als Arbeit in Industrie, in Forschung kann viel Zeit verstreichen ohne dass man einen Fortschritt wahrnimmt, mangelnde Karriereperspektiven, „schwierige“ Personen in Führungsrollen, unbefriedigende finanzielle Honorierung, häufig keine geregelten Arbeitszeiten, Wochenenden, Urlaub, weniger Möglichkeit für Home Office (Freedman, 2010).

- In allen anderen Faktoren unterscheiden sich Forschung und Industrie nicht. Die Belastungen durch diese Faktoren (Allgemeine Belastung, Druck von Außen [Markt oder Forschungskonkurrenz], Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme) sind offensichtlich in beiden Gruppen ähnlich.

#### 8.4.3 Angebot von Beratung

Die Daten (vgl. Kapitel 7.2.8.1) kann man so interpretieren, dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen Forschung und Industrie im Beratungsangebot gibt, dass aber in der Forschung mehr Personen im Vergleich zur Industrie nicht wissen, ob es ein Angebot gibt. Bezüglich Budget für Beratung kann man interpretieren, dass in der Forschung sowohl weniger Budget vorhanden ist, als auch weniger Wissen, ob Budget vorhanden ist. Das würde die Hypothese untermauern, dass in Industrie Beratung eher etabliert ist als in Forschung und dadurch auch mehr Wissen zum Thema vorhanden ist. Hinweise aus der Literatur zeigen, dass Beratung an den Hochschulen noch „in den Kinderschuhen ist“ (Klinkhammer, 2009, S. 124).

#### 8.4.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen

In Industrie haben 56% der Personen externe Beratung in Anspruch genommen, in Forschung haben 35% der Personen externe Beratung in Anspruch genommen. Der Unterschied ist höchst signifikant. Die Mehr-Personen Beratung ist dabei an erster Stelle. In Industrie wurde signifikant mehr Einzelberatung und verpflichtende Beratung in Anspruch genommen. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass in Industrie Beratung mehr etabliert ist als in Forschung und entsprechend auch öfter angeordnet wird. Signifikant mehr Personen aus Industrie würden in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen. Der bevorzugte Rahmen für zukünftige Beratung ist in Forschung

und Industrie die Einzelberatung. Signifikant mehr Personen aus Industrie würden Beratung im Rahmen von OE-Prozessen in Anspruch nehmen.

#### 8.4.5 Nutzen und Themen

Im Kapitel 8.3.3 ist der von den Befragten erlebte Nutzen von Beratung beschrieben. Der persönliche Nutzen wird von allen am höchsten bewertet. Der Nutzen für externe Themen wurde von Personen aus Industrie signifikant höher bewertet (vgl. Tabelle 18).

Personen aus Industrie haben in der Vergangenheit signifikant häufiger Beratung für organisationsbezogene Themen in Anspruch genommen (vgl. Tabelle 19).

Personen aus Forschung würden in Zukunft signifikant häufiger Beratung zu Konflikten in Anspruch nehmen. Personen aus Industrie würden in Zukunft signifikant häufiger Beratung für organisationsbezogene Themen und externe Themen in Anspruch nehmen (vgl. Tabelle 20).

Daraus kann man ableiten, dass Konflikte in Forschung mehr Thema sind als in Industrie und in Industrie organisationsbezogene Themen und externe Themen wichtiger sind als in Forschung. Das harmoniert gut mit dem Befund, dass Beratung in Industrie signifikant mehr Nutzen für externe Themen gebracht hat.

#### 8.4.6 Meinung über Beratung

Signifikant mehr Personen aus Forschung gaben an, dass für sie Beratung bedeutet: Förderung neuer Sichtweisen, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, Unterstützung bei der Organisationsentwicklung und Wissensvermittlung. Beratung als Zeitverschwendung wurde von Forschung signifikant höher bewertet. Auffallend ist, dass die positiv konnotierten Meinungen über Beratung durchgängig bei Industrie höher sind, wenn auch nicht alle signifikant. Die einzig negativ konnotierte Zuschreibung, nämlich Beratung als Zeitverschwendung, ist in Forschung signifikant höher bewertet. Das könnte ein Hinweis dafür sein, dass die größere Erfahrung von Industrie mit Beratung insgesamt auch zu mehr Akzeptanz von Beratung und dadurch zu einer „höher“ bewerteten Meinung beiträgt oder dass umgekehrt ForscherInnen Beratung weniger in Anspruch nehmen, weil sie eine schlechtere Meinung davon haben (vgl. Tabelle 21).

#### 8.4.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Alle fachlichen Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich zwischen Forschung und Industrie signifikant: Business-/Branchenerfahrung, Führungserfahrung, Unterstützung bei der Implementierung, berücksichtigt ethische Themen, wirtschaftliche Kenntnisse und Vertriebserfahrung ist in Industrie signifikant wichtiger. Forschungserfahrung und akademische Beratungsausbildung ist in Forschung signifikant wichtiger. Forschungserfahrung und akademische Ausbildung harmoniert mit Forschung, die per Definition forscht und zumeist im akademischen Umfeld stattfindet. In der wirtschaftlich orientierten Industrie sind entsprechend die eher wirtschaftsnahen Themen wichtiger bewertet, was ebenso stimmig scheint. In Industrie überwiegen signifikant die Führungspersonen, daher scheint es auch stimmig, dass signifikant mehr Führungserfahrung gewünscht wird.

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gibt Unterschiede zwischen Forschung und Industrie. Die Belastungsfaktoren von Forschung und Industrie unterscheiden sich signifikant. Die Daten weisen darauf hin, dass in Industrie Beratung etablierter und der Wunsch nach Beratung höher ist als in Forschung. In Forschung und Industrie gibt es in den Themen Beratungssetting, Freiwilligkeit, Nutzen, Themen Vergangenheit und Zukunft, Meinung über Beratung und Anforderungen an BeraterInnen signifikante Unterschiede.

Die Hypothese, dass Personen aus Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen in Zukunft gleich häufig Beratung in Anspruch nehmen wollen muss verworfen werden. Alle anderen Hypothesen können bestätigt werden.

### 8.5 Vergleich von Führungspersonen und MitarbeiterInnen

Die Forschungsfrage lautet: Gibt es Unterschiede zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Führungspersonen haben mehr Herausforderungen und potentielle Probleme als MitarbeiterInnen. Führungspersonen haben mehr Erfahrung mit Beratung als MitarbeiterInnen. Führungspersonen und MitarbeiterInnen würden in Zukunft genau so oft Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den

Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Führungspersonen und MitarbeiterInnen.

#### 8.5.1 Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Führungspersonen und MitarbeiterInnen

16% der TeilnehmerInnen gaben eine Position der oberen Führungsebene an, 26% die mittlere Führungsebene, 19% die untere Führungsebene und 39% keine Führungsverantwortung. Damit sind 61% der Befragten Führungspersonen. Dieser Befund wurde im Kapitel 8.1.2 bereits diskutiert. In Industrie haben signifikant mehr Personen Führungsverantwortung als in Forschung. Höchst signifikant mehr Personen, die eine Führungsposition angaben, sind über 41 Jahre alt. Sowohl in Forschung, als auch in Industrie haben höchst signifikant mehr Männer eine Führungsposition. Das deckt sich mit Befunden aus der Literatur, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind und die „gläserne Decke“ (Pasero zit. nach Cornils, 2014, S. 106) erreicht haben (Cornils, 2014).

#### 8.5.2 Herausforderungen

Der Vergleich der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) ergab:

- Im Faktor 1 – allgemeine Belastung – fühlen sich Führungspersonen mehr belastet als MitarbeiterInnen. Im Kapitel 2.2.4.3 ist das Thema Führung als Stressfaktor theoretisch beleuchtet worden und der Befund aus der Befragung könnte ein Indikator dafür sein dass Führung auch in Life Science Organisationen einen belastenden Faktor darstellt (vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).
- Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – fühlen sich Führungspersonen ebenfalls mehr belastet als MitarbeiterInnen. Das kann als Ergänzung zu Faktor 1 gesehen werden.
- Im Faktor 4 – Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur – fühlen sich Führungspersonen ebenfalls mehr belastet als MitarbeiterInnen. Veränderung generell und Veränderung in der Pharmaindustrie sind potentiell belastend (vgl. Beumer, 2013; Breitenbach & Fischer, 2013). Dass Führungspersonen im besonderen stärker durch den Themenkreis „Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur“ belastet sind, wurde im Kapitel 2.2.4.3 besprochen und



hat mit der besonderen Rolle und Aufgabe als Führungsperson zu tun, aber auch mit den Erwartungen von außen und vielleicht auch den eigenen, die damit einhergehen (vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).

- In allen anderen Faktoren unterscheiden sich Führungspersonen und MitarbeiterInnen nicht.

### 8.5.3 Angebot von Beratung

Die Daten man so interpretieren, dass mehr MitarbeiterInnen im Vergleich zu Führungspersonen nicht wissen, ob es in der Organisation ein Beratungsangebot und Budget für externe Beratung gibt. Das würde die Hypothese untermauern, dass Führungspersonen mehr über das Thema Beratung wissen als MitarbeiterInnen.

### 8.5.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen

54% der Führungspersonen haben Beratung in Anspruch genommen im Gegensatz zu 32% der MitarbeiterInnen. Der Unterschied ist höchst signifikant.

In beiden Gruppen überwiegt Mehrpersonen-Beratung. Führungspersonen haben signifikant mehr Beratung im Rahmen von OE-Prozessen in Anspruch genommen. Das harmoniert mit dem Befund, dass Führungspersonen aufgrund ihrer Rolle mehr organisationsbezogene Themen zu berücksichtigen haben (vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).

Signifikant mehr Führungspersonen (88%) als MitarbeiterInnen (76%) haben Beratung freiwillig in Anspruch genommen. Signifikant mehr MitarbeiterInnen haben Beratung verpflichtend in Anspruch genommen.

Der Befund der Mehrpersonen-Beratung und der signifikant mehr verpflichtenden Beratung für die MitarbeiterInnen spricht dafür, dass es von der Organisation für mehrere Personen organisierte Beratungen waren.

Zur Frage nach zukünftiger Beratung gaben 52% der Führungspersonen Ja, 37% Vielleicht und 12% Nein an. 44% der MitarbeiterInnen gaben Ja, 41% Vielleicht und 16% Nein an. Die Post-hoc Vergleiche könnten so interpretiert werden, dass Führungspersonen öfter Beratung in Anspruch nehmen würden als MitarbeiterInnen. Wenn das Ergebnis stimmt, dann entspricht es nicht der Hypothese, dass

MitarbeiterInnen genau so häufig Beratung in Anspruch nehmen wollen würden. Damit muss diese Hypothese verworfen werden.

Führungspersonen würden signifikant häufiger Beratung im Rahmen von OE-Prozessen in Anspruch nehmen (vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).

#### 8.5.5 Nutzen und Themen

Signifikant mehr Führungspersonen geben einen Nutzen für organisationsbezogene Themen an. Signifikant mehr MitarbeiterInnen geben an, dass Beratung keinen Nutzen gebracht, bzw. alles viel schlimmer gemacht hat, auch wenn die Zahlen sehr klein sind (54 Personen gaben an [ja, eher ja], dass kein Nutzen vorlag und für 25 Personen wurde alles schlimmer [ja, eher ja]). Das könnte mit dem Befund harmonieren, dass MitarbeiterInnen signifikant mehr verpflichtende Beratung in Anspruch genommen haben und dadurch möglicherweise mit Vorbehalten oder widerwillig in die Beratung gegangen und sie daher auch nicht als nutzenbringend erlebt haben.

Führungspersonen haben in vergangener Beratung signifikant häufiger organisationsbezogene Themen bearbeitet.

Führungspersonen würden an erster Stelle in zukünftiger Beratung signifikant häufiger organisationsbezogene Themen behandeln wollen. MitarbeiterInnen wünschen sich für zukünftige Beratung an erster Stelle signifikant häufiger persönlichen Themen. Der Befund über die organisationsbezogenen Themen bei Führungskräften deckt sich mit den schon besprochenen (vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).

#### 8.5.6 Empfehlung von Beratung für MitarbeiterInnen

56% der Führungspersonen würden ihren MitarbeiterInnen Beratung empfehlen, 35% würden Beratung vielleicht empfehlen und 9% würden ihren MitarbeiterInnen Beratung nicht empfehlen. Führungspersonen aus Forschung und Industrie unterscheiden sich dahingehend nicht signifikant. Das ist aus Sicht von BeraterInnen ein positives Ergebnis, zeugt es doch von Akzeptanz und Offenheit der Führungspersonen bezüglich Beratung nicht nur für sich selbst, sondern auch für MitarbeiterInnen. Persönliche Themen sind dabei an erster Stelle. Konflikte und arbeitsbezogene Themen sind an den nächsten Positionen. In Industrie würden

signifikant mehr Führungspersonen (36%) Beratung für externe Themen empfehlen als in Forschung (21%), was mit dem Befund aus der Stichprobenbeschreibung harmoniert, dass in Industrie viel mehr Personen mit kundenbezogenen Aufgaben zu tun haben (vgl. Kapitel 6.7.2.1). Man könnte interpretieren, dass Führungspersonen der Meinung sind, dass MitarbeiterInnen mehr Beratung zu persönlichen Themen und Konflikten „brauchen“ als zu eher sachlichen Themen. Das harmoniert mit dem Befund, dass bei den MitarbeiterInnen selbst die persönlichen Themen für die eigene Beratung auch an erster Stelle stehen. Das heißt, die Führungspersonen empfehlen ihren MitarbeiterInnen jene Beratungsthemen, die diese für sich selbst wünschen (an erster Stelle persönliche Themen, gefolgt von Konflikten und den arbeitsbezogenen Themen).

#### 8.5.7 Meinung über Beratung

Signifikant mehr MitarbeiterInnen empfinden Beratung als Hilfe bei Konfliktlösung und als Psychohygiene und Entlastung. Das harmoniert mit dem Befund, dass für zukünftige Beratung Konflikte und persönliche Themen die wichtigsten Themen darstellen.

#### 8.5.8 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Business-/Branchenerfahrung ist für Führungspersonen und MitarbeiterInnen die wichtigste Anforderung an BeraterInnen. Für Führungspersonen ist Business-/Branchenerfahrung und Führungserfahrung von BeraterInnen signifikant wichtiger, was stimmig ist. Für MitarbeiterInnen ist Forschungserfahrung signifikant wichtiger. Das kann damit zu tun haben, dass in Forschung Personen ohne Führungsaufgaben überwiegen und dass diese zu einem hohen Prozentsatz Forschung als Aufgabengebiet angegeben haben.

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gibt Unterschiede zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen. Führungspersonen scheinen stärker belastet. Führungspersonen haben häufiger Beratung in Anspruch genommen und bei Führungspersonen ist der Wunsch nach Beratung höher als bei MitarbeiterInnen. Fast alle Führungspersonen würden ihren MitarbeiterInnen Beratung sicher oder vielleicht empfehlen. Bei Führungspersonen und MitarbeiterInnen gibt es in den Themen Beratungssetting, Freiwilligkeit, Nutzen,

Themen Vergangenheit und Zukunft, Meinung über Beratung und Anforderungen an BeraterInnen signifikante Unterschiede.

Die Hypothese, dass Führungspersonen und Mitarbeiterinnen in Zukunft gleich häufig Beratung in Anspruch nehmen wollen muss verworfen werden. Alle anderen Hypothesen können bestätigt werden.

## **8.6 Vergleich von Frauen und Männern**

Die Forschungsfrage lautet: Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Frauen und Männer unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Frauen haben mehr Erfahrung mit Beratung als Männer. Frauen und Männer würden in Zukunft genau so oft Beratung in Anspruch nehmen wollen. In den Beratungsthemen, Meinung zu Beratung und Anforderungen an BeraterInnen unterscheiden sich Frauen und Männer.

### 8.6.1 Beschreibung der Stichprobenunterschiede von Frauen und Männern

Die Verteilung von Frauen (48%) und Männern (49%) über alle Befragten wurde im Kapitel 8.1.1, die Verteilung in Forschung und Industrie im Kapitel 8.4.1 und die Verteilung über die Führungsebenen im Kapitel 8.5.1 diskutiert. In der Altersklasse über 41 Jahre überwiegen höchst signifikant die Männer, in der Altersklasse bis 40 Jahre die Frauen.

### 8.6.2 Herausforderungen

Der Vergleich der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) ergab:

- Im Faktor 2 – Arbeitsanforderungen – sehen sich Männer mehr belastet als Frauen.
- In allen anderen Faktoren unterscheiden sich Frauen und Männer nicht.

Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass in den Führungsebenen Männer überwiegen (72% der Männer haben eine Führungsposition im Gegensatz zu 50% bei den Frauen). Führungspersonen sehen sich im Faktor 2 ebenso stärker belastet als MitarbeiterInnen (vgl. Kapitel 8.5.2). Zusätzlich könnte auch die Tatsache, dass

mehr Männer in Industrie tätig sind als in Forschung hier einen Einfluss haben. Denn Industrie sieht sich im Faktor 2 ebenso mehr belastet als Forschung (vgl. Kapitel 8.4.2). In der Literatur ist darüber hinaus beschrieben, dass es beim Thema Selbstfürsorge Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, die sich unter Umständen hier zeigen könnten. So scheinen zwar Männer sich zunächst von beruflichen Problemen besser distanzieren zu können, verpassen dann aber mitunter den Ausstieg aus zu belastenden Situationen (vgl. Daser & Kerschgens, 2011; Kerschgens, 2013).

### 8.6.3 Angebot von Beratung

Die Daten kann man dahingehend interpretieren, dass mehr Frauen als Männer nicht wissen, ob es in der Organisation ein Beratungsangebot und Budget für externe Beratung gibt. Das Ergebnis überrascht, denn vermuten würde man eher, dass Frauen über ein Thema wie Beratung mindestens genau so gut informiert sind wie Männer, wenn nicht sogar besser. Bei den SupervisorInnen und Coachs selbst finden sich zwei Drittel weibliche und ein Drittel männliche KollegInnen (Schigl, 2014). BeraterInnen berichten, dass es aus ihrer Wahrnehmung stärker die Frauen sind, die für sich selbst einen Bedarf an Beratung identifizieren und aus Eigeninitiative einen Ort zum Nachdenken suchen (Kerschgens, 2013). Ein möglicher Grund für das Ergebnis könnte, wie schon diskutiert, sein, dass in der Stichprobe weniger Frauen im Vergleich zu Männern eine Führungsposition innehaben und aufgrund dessen weniger Wissen zu diesem Thema haben. Die Tatsache, dass mehr Frauen in Forschung tätig sind, könnte auch einen Einfluss haben, denn auch Forschung weiß weniger über das Thema im Vergleich zu Industrie.

### 8.6.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen

Frauen und Männer unterscheiden sich nicht in der Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit. Dieses Ergebnis überrascht ebenso, denn vermuten würde man eher, dass Frauen öfter Beratung in Anspruch genommen haben als Männer (vgl. Schigl, 2014; Kerschgens, 2013). Möglicherweise tritt bei dieser Frage genau der gegenteilige Effekt ein wie bei der Frage davor. Nämlich, dass aufgrund der Tatsache, dass mehr Männer Führungspositionen innehaben und in Industrie tätig sind, sie dadurch öfter Beratung in Anspruch genommen haben als Frauen dieser

Stichprobe. Der fehlende Unterschied hätte in diesem Thema mehr mit der Rolle und der Organisation als mit dem Geschlecht zu tun. Es könnte theoretisch auch möglich sein, dass die Männer in der Stichprobe besonders beratungsaffin sind.

Zwischen Frauen und Männern besteht kein signifikanter Unterschied, ob sie Beratung freiwillig oder verpflichtend in Anspruch genommen haben.

Zur Frage nach zukünftiger Beratung können die Post-hoc Vergleiche so interpretiert werden dass Frauen öfter Beratung in Anspruch nehmen würden als Männer. Dieser Befund könnte die schon davor diskutierten Aussagen untermauern, dass Frauen grundsätzlich mehr Affinität zum Thema Beratung haben (vgl. Schigl, 2014; Kerschgens, 2013).

Bevorzugter Rahmen für zukünftige Beratung ist bei beiden Gruppen Einzelberatung. Frauen würden dabei signifikant häufiger Einzelberatung in Anspruch nehmen wollen.

#### 8.6.5 Nutzen und Themen

Im Kapitel 8.3.3 wird dargestellt dass der persönliche Nutzen aus Beratung die höchste Zustimmung erzielt hat. Frauen bewerteten den persönlichen Nutzen und den Nutzen für die zwischenmenschlichen Beziehungen signifikant höher als Männer.

Männer haben in vergangener Beratung signifikant häufiger organisationbezogene Themen und arbeitsbezogene Themen behandelt. Dieser Befund harmoniert mit der Tatsache, dass in dieser Stichprobe 72% der Männer eine Führungsposition innehaben. Daher könnte man vermuten, dass aufgrund der Rolle diese Themen am wichtigsten waren (vgl. Kapitel 8.5.5; vgl. Kahlert, 2013; Beumer, 2011).

Bezüglich der gewünschten Themen für zukünftige Beratung unterscheiden sich Frauen und Männer. Am wichtigsten für Männer sind organisationsbezogene Themen dicht gefolgt von arbeitsbezogenen Themen und persönlichen Themen. Das entspricht auch der Reihung bei den Führungspersonen. Am wichtigsten für Frauen sind persönliche Themen dicht gefolgt von Konflikten, arbeitsbezogenen Themen und organisationsbezogenen Themen. Frauen würden dabei signifikant häufiger Beratung zu persönlichen Themen und Konflikten in Anspruch nehmen wollen. Männer hingegen würden signifikant häufiger Beratung zu organisationsbezogenen

Themen in Anspruch nehmen. Dieses Ergebnis ergänzt stimmig die anderen Ergebnisse.

#### 8.6.6 Meinung über Beratung

Folgende Zuschreibungen zu Beratung werden von den Frauen signifikant höher bewertet: Förderung neuer Sichtweisen, professionelle Reflexion, Unterstützung bei konkreten Themen, Hilfe bei Konfliktlösung, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt, Förderung von Kompetenz und Performanz, Psychohygiene und Entlastung. Beratung als Zeitverschwendung wird bei Männern signifikant höher bewertet. Das könnte man dahingehend deuten, dass Frauen eine „bessere“ Meinung zu Beratung haben. Es könnte damit die Hypothese stützen, dass Frauen mehr Affinität zu Beratung haben (vgl. Schigl, 2014; Kerschgens, 2013).

#### 8.6.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Für Frauen sind folgende Anforderungen an BeraterInnen signifikant wichtiger als für Männer: Unterstützung bei der Implementierung, Berücksichtigung ethischer Themen, Forschungserfahrung, akademische Beratungsausbildung. Für Männer sind wirtschaftliche Kenntnisse signifikant wichtiger. Dieser Befund harmoniert damit, dass mehr Männer Führungspositionen haben bzw. dass mehr Männer in Industrie tätig sind wohingegen in Forschung mehr Frauen arbeiten.

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden: Männer fühlen sich mehr belastet als Frauen. Frauen und Männer haben gleich häufig Beratung in Anspruch genommen. Frauen würden in Zukunft häufiger Beratung in Anspruch nehmen als Männer. Bei Frauen und Männern gibt es in den Themen Beratungssetting, Nutzen, Themen Vergangenheit und Zukunft, Meinung über Beratung und Anforderungen an BeraterInnen signifikante Unterschiede. Die gefundenen Unterschiede und/oder Gleichheiten müssen nicht unbedingt in jedem Fall etwas mit dem Geschlecht zu tun haben, sondern können auch damit zusammenhängen, dass die Verteilung von Frauen und Männern in den Führungspositionen und in Forschung und Industrie unterschiedlich ist.

Die Hypothese, dass Frauen mehr Erfahrung mit Beratung haben, muss verworfen werden. Die Hypothese, dass Frauen und Männer in Zukunft genau so oft Beratung

in Anspruch nehmen würden, muss verworfen werden. Alle anderen Hypothesen können bestätigt werden.

## **8.7 Kooperation und Kooperationsformen**

Die Forschungsfrage lautet: Gibt es Unterschiede in Bezug auf Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen zwischen Forschung und Industrie? Gibt es Unterschiede in den Herausforderungen und potentiellen Problemen zwischen interner und externer Kooperation? Gibt es Unterschiede zwischen Personen, die in unterschiedlichen Kooperationsformen arbeiten in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?

Hypothesen: Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen unterscheiden sich in Forschung und Industrie. Herausforderungen und potentielle Probleme unterscheiden sich in internen und externen Kooperationen. Personen, die nur intern kooperieren und Personen, die sowohl intern als auch extern kooperieren unterscheiden sich bezüglich Herausforderungen und potentielle Probleme. Sie unterscheiden sich nicht bezüglich Beratungserfahrungen und -bedarf. In den Beratungsthemen unterscheiden sie sich.

### **8.7.1 Vergleich interne und externe Kooperation zwischen Forschung und Industrie**

Signifikant mehr Personen aus Forschung arbeiten innerhalb der eigenen Organisation mit anderen Personen zusammen verglichen mit Personen aus Industrie. Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen wurden zwischen Personen aus Forschung und Industrie verglichen.

Generell ist auffällig, dass die Zustimmung für Herausforderungen und potentielle Probleme bei Kooperation deutlich unter 2 (2 entspricht der Antwort eher ja, 1 entspricht der Antwort eher nein) liegt. Das macht den Eindruck, dass im Durchschnitt Kooperationen als nicht sehr problematisch empfunden werden.

Bei interner Kooperation ist die Reihung der 6 größten Herausforderungen: Kommunikation (1,569), Verteilung von Rollen (1,336), Planbarkeit von



Kooperationen (1,316), Zieldefinition (1,290), Verständnis für die Sichtweisen von anderen (1,274) (alle Items vgl. Tabelle 43).

Bei interner Kooperation ist das Thema Kommunikation für Industrie signifikant mehr Herausforderung. Die Themen Konkurrenz zwischen KooperationspartnerInnen, Vertrauen und frühzeitiges Abbrechen von Kooperationen sind für Forschung signifikant mehr Herausforderungen, alle 3 Themen allerdings auf einem geringen Zustimmungslevel (im Bereich von 1, was der Antwort eher nein entspricht).

Bei externer Kooperation ist die Reihung der 6 größten Herausforderungen: Planbarkeit von Kooperationen (1,679), Kommunikation (1,496), Zieldefinition (1,448), Kooperationsmanagement (1,321) Verteilung von Rollen (1,311) (alle Items vgl. Tabelle 44).

Bei externer Kooperation stellen folgende Themen für Industrie eine signifikant größere Herausforderung dar als für Forschung: Zieldefinition von Kooperationen, Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen, zwischenmenschliche Beziehungen, Sprachbarrieren und interkulturelle Themen. Für Forschung stellt Konkurrenz zwischen KooperationspartnerInnen eine signifikant höhere Herausforderung dar als für Industrie.

Dass Kommunikation in Industrie in interner Kooperation signifikant problematischer empfunden wird, harmoniert mit dem Befund über die Arbeitsplatzsituation. Personen in Industrie haben weniger Arbeitsplätze in der Organisation, mehr Home Office Plätze und reisen mehr. Das kann häufiger virtuelle Kommunikationswege nötig machen und sich in Problemen bezüglich Kommunikation zeigen. Auch die größere Heterogenität der Personen bezüglich ihrer Aufgaben und des fachlichen Hintergrunds könnte einen Einfluss auf die Kommunikation haben.

Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit werden in der Literatur als wichtige Kriterien sowohl für interne als auch externe Kooperation genannt (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 397; Grossmann et al., 2007, S. 131 f.; Schuh et al., 2005, S. 151; Daser & Kerschgens, 2011, S. 59). In externen Kooperationen werden die Themen Planbarkeit, Zieldefinition, Kooperationsmanagement genannt, wenn es um problematische und zu beachtende Faktoren geht (Payer, 2014, S. 7; Grossmann et al., 2007, S. 119 f.; Schuh et al. 2005, S. 149 f.).

### 8.7.2 Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen

Es wurden nur die Daten von Personen verglichen, die sowohl in internen als auch in externen Kooperationen arbeiten.

Folgende Themen sind in externen Kooperationen signifikant mehr Herausforderung für die Befragten: Planbarkeit von Kooperationen, Zieldefinition von Kooperationen, Vertrauen, frühzeitiges Abbrechen, Sprachbarrieren, interkulturelle Themen. Die Angaben aus der Literatur über die Besonderheiten von externen Kooperationen stützen diese Aussagen (Payer, 2014, S. 7; Grossmann et al., 2007, S. 119 f.; Schuh et al. 2005, S. 149 f.).

Folgende Themen sind in internen Kooperationen signifikant mehr Herausforderung für die Befragten: Konflikte und zwischenmenschliche Beziehungen. Eine mögliche Erklärung kann sein, dass durch ständiges Zusammensein mit immer den gleichen Menschen eine Verdichtung von Konflikten entstehen kann. Dieser Befund harmoniert gut mit dem Befund, dass sich nur intern kooperierende Personen in den Themen Komplexität und zwischenmenschliche Probleme mehr belastet fühlen als intern und extern kooperierende Personen (vgl. Kapitel 8.7.3, Faktor 5).

### 8.7.3 Herausforderungen: Vergleich von Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen

Unterscheiden sich Personen, die nur intern kooperieren bezüglich der Regressionsfaktoren von Personen, die intern und extern kooperieren?

Der Vergleich der 6 Regressionsfaktoren (vgl. Anhang A, Kapitel 10.9) ergab:

- Im Faktor 1 – allgemeine Belastung – fühlen sich Personen, die intern & extern kooperieren stärker belastet als jene, die nur intern kooperieren. Das kann viele Gründe haben: Mehr Schnittstellen, mehr unterschiedliche Interessen, mehr unterschiedliche Aufgaben, komplexere Kommunikationswege, mehr Konfliktpotential, Arbeit zwischen mehreren Systemen um nur einige zu nennen. Um seriöse Aussagen treffen zu können, bedarf es weiterführender Untersuchungen. Das erfolgreiche Gestalten von externen Kooperationen ist herausfordernd (Payer, 2014, S. 7; Grossmann et al., 2007, S. 119 f.; Schuh et al. 2005, S. 149 f.). Man kann vermuten, dass

Personen, die intern und extern kooperieren mit den Herausforderungen von interner und von externer Kooperation konfrontiert sind, die sich gewissermaßen summieren.

- Im Faktor 5 – Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme – fühlen sich Personen, die nur intern kooperieren mehr belastet als jene, die intern & extern kooperieren. Durch ständiges Zusammensein mit immer den gleichen Menschen kann eine Verdichtung von Konflikten entstehen. Menschen, die intern und auch extern kooperieren erarbeiten sich unter Umständen eine höhere Kompetenz, mit Komplexität und zwischenmenschlichen Problemen umzugehen. Der obige Befund, dass in internen Kooperationen zwischenmenschliche Beziehungen und Konflikte belastender empfunden werden als in externen, stützt diese Aussage (vgl. Kapitel 8.7.2).
- Im Faktor 6 – Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen – fühlen sich Personen, die intern & extern kooperieren mehr belastet als jene, die nur intern kooperieren. Hier kann man vermuten, dass Personen, die intern und extern kooperieren in interne Agenden und Vorkommnisse nicht so stark eingebunden und nicht so intensiv informiert sind, wie Personen, die nur intern kooperieren. Das kann eine Verunsicherung und empfundene Belastung darstellen. Weiters lässt sich vermuten, dass diese Personen auch viel flexibler in Bezug auf ihre Arbeitsgestaltung sein müssen (Reisen, Home Office etc.), was wieder ein Hinweis auf das Thema Entgrenzung von Arbeit sein könnte (vgl. Voß, 2011; Matuschek, 2013).
- In allen anderen Faktoren gibt es keine signifikanten Unterschiede.

#### 8.7.4 Inanspruchnahme von Beratung durch externe BeraterInnen

Personen, die nur intern kooperieren und Personen, die intern & extern kooperieren unterscheiden sich nicht signifikant in der Inanspruchnahme von Beratung in der Vergangenheit und in ihrem Wunsch nach Beratung in Zukunft.

#### 8.7.5 Themen

Sie unterscheiden sich allerdings bezüglich der Themen für vergangene Beratung und der gewünschten Themen für zukünftige Beratung.

Personen, die intern und extern kooperieren haben signifikant mehr Beratung zu organisationsbezogenen und externen Themen in Anspruch genommen. Personen, die intern und extern kooperieren würden auch in Zukunft signifikant häufiger Beratung zu organisationsbezogenen und externen Themen in Anspruch nehmen.

Das ist nach all dem bisher Gesagten ein stimmiger Befund.

Die Beantwortung der Forschungsfrage kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gibt signifikante Unterschiede in Bezug auf Herausforderungen und potentielle Probleme in internen und externen Kooperationen zwischen Forschung und Industrie. Es gibt signifikante Unterschiede in den Herausforderungen und potentiellen Problemen zwischen interner und externer Kooperation. Es gibt signifikante Unterschiede in den Herausforderungen und potentiellen Problemen zwischen Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen. Sie unterscheiden sich nicht bezüglich Beratungserfahrung und Wunsch nach Beratung. Sie unterscheiden sich signifikant bezüglich der Beratungsthemen von vergangener Beratung und den Themen, die für zukünftige Beratung gewünscht sind.

Es können alle Hypothesen bestätigt werden.

## 9 Zusammenfassung - Schlussfolgerungen

Aus den umfangreichen Ergebnissen konnten viele Überlegungen, Interpretationen und Vermutungen abgeleitet werden, die Berechtigung haben können oder auch nicht. Es war nie das Ziel dieser Arbeit, Ergebnisse für die Schublade zu produzieren, sondern durch diese Forschung Nutzen für Life Science Organisationen zu stiften. Durch die große Anzahl an ausgefüllten Fragebögen und die dadurch möglichen statistischen Auswertungen konnten tiefe Einblicke gewonnen werden. Ein nächster möglicher Schritt wird sein, mit Führungspersonen, EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen von Life Science Organisationen ins Gespräch zu kommen und zu evaluieren, wie die Ergebnisse dieser Arbeit für sie hilfreich sein können.

„Die Life Science-Branche“ - was so klingt, als ob es sich um ein ganz klar definiertes und homogenes Feld handeln würde, stellt sich bei detaillierter Betrachtung als sehr heterogen und vielschichtig dar. Durch die Ergebnisse der Befragung wurde bestätigt, was die Analyse der Literatur vermuten ließ. Life Science Organisationen sind heterogen auf mehreren Ebenen. Auf der Organisationsebene unterscheiden sich Non-Profit und Profit-Organisationen, die in unterschiedlicher Intensität permanenter Veränderung unterworfen sind. Innerhalb der Organisationen unterscheiden sich die Menschen je nach Position, Aufgabe, Geschlecht und Kooperationsformen. Sie unterscheiden sich in ihren spezifischen Herausforderungen und Belastungen. Komplexität und Heterogenität sind zwei Begriffe, die für Life Science Organisationen gut passen. Die Menschen aus den Life Science Organisationen unterscheiden sich in ihren Beratungserfahrungen, in ihrem Wissen über Beratung, in ihren Wünschen für zukünftige Beratung, in den gewünschten und für sie passenden Beratungsthemen. Trotz aller Unterschiede in den Details lassen sich viele Gemeinsamkeiten feststellen. Persönliche Themen sind generell die am meisten gewünschten Themen und würde idealerweise als Einzelberatung in Anspruch genommen. Die wichtigste fachliche Anforderung an BeraterInnen ist Business/Branchenerfahrung. Auffallend ist die Zahl jener für ein „Vielleicht“ für zukünftige Inanspruchnahme von Beratung. Das lässt die Vermutung zu, dass das Thema Beratung insgesamt zu wenig bekannt ist und dass es Unsicherheit gibt. Das wäre nicht verwunderlich, denn aus der Literaturrecherche

wurde auch ersichtlich, dass es diese Klarheit in der „Beratungsbranche“ selbst auch nicht gibt. Die Beratungsformate (vgl. Kapitel 3) sind nicht einheitlich definiert, die Grenzen verschwimmen immer mehr und die Beratungsbranche ist genauso der Veränderung unterworfen wie die Organisationen und KlientInnensysteme, die sie beraten.

Was kann das alles für die Praxis der Beratung bedeuten?

In derart komplexen Arbeitsumfeldern und unter dem Druck schneller Entwicklungen gewinnt das Thema Beratung zunehmend an Bedeutung (Ajdukovic et al., 2014). Zwei Studien in Deutschland haben sich damit beschäftigt, welche Themen der modernen Arbeit besondere Herausforderungen, bzw. Belastungen darstellen (vgl. Haubl & Voß, 2011; Haubl, Voß, Alsdorf & Handrich, 2013). Die passende Beratung, gut gemacht, kann hier einen wertvollen Beitrag leisten. Die Beratungsthemen können dabei genau so bunt und vielfältig sein, wie die zu Beratenden und BeraterInnen selbst. Die Ergebnisse aus der Befragung lassen die Vermutung zu, dass Bedarf und Offenheit für Beratung da ist. Nun geht es „nur“ noch darum, dass die *passende* Beratung dorthin kommt, wo sie gebraucht *und* gewünscht wird.

## **9.1 Konzepte der Integrativen Theorie für Life Science Organisationen**

Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung verfügt über sehr spezielle Modelle, die im Feld der Life Science Organisationen einen echten Nutzen stiften können:

Mehrperspektivität (vgl. Kapitel 4.2)

ist ein zentrales Konzept des Integrativen Arbeitens und bedeutet, dass vielschichtige und in sich mehrdeutige Wirklichkeit viele Sichtweisen und das Überschreiben von herkömmlichen Auslegungen und Analysen erfordert (Leitner, 2010, S. 88). BeraterInnen, die integrativ arbeiten haben, verwenden diese Fähigkeit, um komplexe Phänomene zu erkennen. Die Fähigkeit der Mehrperspektivität kann auch den Menschen in der komplexen und heterogenen Welt der Life Science Organisationen helfen, arbeitsbezogene, organisationsbezogene, persönliche,

externe und Beziehungsthemen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und kann dadurch zu kreativen Lösungen, Ideen und mehr Verständnis für Andere beitragen.

Um mit Menschen im beruflichen und im privaten Umfeld in einer intensiven und speziellen Art in Begegnung zu kommen eignet sich das von Petzold entwickelte Ko-respondenzmodell (vgl. Kapitel 4.3).

Das Ko-respondenzmodell ist ein Modell der Begegnung und Auseinandersetzung, bei dem es um ein wechselseitiges Aufeinander-Antworten geht. Ziel ist laut Petzold und Orth „eine Verständigung über Konzepte und Begriffe, denn Gleichlautendes bedeutet nicht unbedingt das Gleiche und das Selbe schon gar nicht“ (Petzold & Orth, 2013, S. 3). Das Ko-respondenzmodell eignet sich bestens für Menschen in Life Science Organisationen, deren besonderes Kennzeichen Heterogenität und Komplexität ist. Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen, mit unterschiedlichen Aufgaben, aus unterschiedlichsten Organisationen, in unterschiedlichen Rollen, mit unterschiedlicher Sozialisation sollen sich im beruflichen Kontext über Konzepte und Begriffe unterhalten und gemeinsam gestalten. Die Qualität der Begegnung und Kommunikation ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit sind darüber hinaus eine Voraussetzung für gelungene Selbstfürsorge (Daser & Kerschgens, 2011, S. 59). Das Ko-respondenzmodell vereint beides. Begegnung und Kommunikation dieser Qualität kann gute Zusammenarbeit fördern, heilsam sein und in Konfliktsituationen dazu beitragen, dass selbst der Dissens eine menschenfreundliche Qualität hat.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es in Life Science Organisationen kaum Menschen gibt, die allein arbeiten. Fast alle arbeiten in Kooperation mit anderen Personen, sei es intern oder auch extern. Gut funktionierende Teams, Projekt- oder Arbeitsgruppen sind die Basis von herausragenden Arbeitsergebnissen. Das Konzept der

Ko-kreativen Teams und das Konflux-Modell (vgl. Kapitel 4.4)

beschäftigen sich damit, wie kreative Kooperation und ein flüssiges Zusammenspiel (Konflux) aller Beteiligten entstehen kann. Petzold betont, dass die kokreative Zusammenarbeit von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationseinheiten die Grundlage für Produktivität und Innovation ist, weil Menschen gemeinsam besonders schöpferisch und produktiv sind. Ko-kreative Teams bestehen aus einzelnen Persönlichkeiten und je mehr diese sich ihrer Souveränität und Integrität bewusst sind, umso freier können sie in Ko-respondenz treten. Solche Persönlichkeiten sind zu einer professionellen Haltung und Praxis fähig (Petzold, 2007). In Life Science Organisationen sind Produktivität und Innovation wichtige Erfolgsfaktoren und je mehr Souveränität und Integrität die einzelnen Menschen entwickelt haben, umso mehr kann die Organisation als Ganzes profitieren. In Integrativen Beratungsprozessen in Zusammenhang mit Teams wird daher immer das Team als Ganzes, der organisationale Teamkontext und das einzelne Teammitglied betrachtet (Petzold, 2007, S. 231).

Die hermeneutische Betrachtungsweise ist die Besonderheit von Metaconsulting (vgl. Kapitel 4.6),

welches eine komplexe, mehrperspektivische Beratungsmethodologie und -theorie ist, die das Potential der Mehrebenenreflexion nutzt. Es bedeutet, dass Beobachtung beobachtet und Reflexion reflektiert wird. Ziel ist, Hintergründe und Folgen zu erfassen und die Möglichkeiten multidisziplinärer Diskurse und systemischer Emergenzpotentiale voll auszuschöpfen. Metaconsulting bedeutet, dass BeraterInnen in Beratungsprozessen übergreifende Verbindungen herstellen bzw. dass sie die beratenen Personen dabei unterstützen, diese Qualitäten selbst zu entwickeln und zu entfalten. Metaconsulting ist in zentraler Weise darauf gerichtet, Trans-Qualitäten zwischen Abteilungen, zwischen KooperationspartnerInnen, zwischen AnbieterInnen und KundInnen etc. herzustellen (Petzold, 2007)

Damit stellt Integratives Metaconsulting die ideale Beratungsmethode für die heterogene und komplexe Welt der Life Science Organisationen dar, deren besonderes Kennzeichen es ist, dass hochausgebildete Menschen dafür verantwortlich sind, innovative und kreative Lösungen für die Probleme der Menschen zu erforschen und zu entwickeln. Wo Menschen in komplexen Welten



leben und arbeiten und multifaktoriellen Herausforderungen und/oder Belastungen ausgesetzt sind, braucht es ein Beratungskonzept, das den Menschen in seiner Ganzheit versteht und betrachtet – im Kontext und Kontinuum. Der Beratungsprozess selbst kann dabei als ein ko-kreativer Prozess verstanden werden, in dem jeweils die Andersartigkeit des anderen respektiert und als Ressource betrachtet wird. Gelingt das, kann in einer wertschätzenden Art und Weise ein Beratungsprozess in Gang kommen, in dem vorhandene Ressourcen und Potentiale ideal genutzt und geschätzt werden und die reflexive Kompetenz von Management und MitarbeiterInnen genutzt und gestärkt wird. Wenn die Expertise von BeraterInnen und die Ressource der Beratenen optimal genutzt und wertgeschätzt werden, dann sind fruchtbare Prozesse und positive Ergebnisse zu erwarten. Menschen in Life Science Organisationen und BeraterInnen sind professionelle ExpertInnen in ihrem Fachgebiet und wenn es gelingt, das gegenseitig wertzuschätzen und in den Prozess als Ressource zu integrieren, dann ist das die beste Voraussetzung für gemeinsame Arbeit und voneinander Lernen. Beratung dieser Qualität kann auf mehreren Ebenen einen Beitrag leisten – auf Organisationsebene, beim Verbessern von Arbeitsbedingungen, in arbeitsbezogenen Themen, bei Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, beim Verbessern von zwischenmenschlichen Beziehungen und beim Optimieren von Geschäftsbeziehungen.

Beratung, die auf diese Art und Weise gelingt, kann für die Beratenen echten Nutzen stiften.

## **9.2 Forschungsdesiderate**

Im Rahmen dieser Befragung wurde umfangreiches Datenmaterial erhoben. Der Raum in dieser Master-Thesis reicht bei weitem nicht aus, um alles darzustellen. Während des Auswertens der Daten und des Zusammenfassens wurde immer wieder bewusst, wie viel Information in den Daten steckt und dass es hier noch vieles zu entdecken gibt. Nach der vollständigen Analyse und Aufbereitung der hier vorliegenden Daten und den Erkenntnissen daraus, kann über neue und verfeinerte Fragestellungen nachgedacht werden.

Folgende Themen für weiterführende Forschung aus den vorliegenden Daten wären interessant:

1. Gibt es Unterschiede zwischen Menschen verschiedenen Alters in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?
2. Gibt es Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen (obere, mittlere, untere Führungsebene) in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?
3. Gibt es Unterschiede zwischen Organisationen verschiedener Größe in Bezug auf die Themen Herausforderungen und potentielle Probleme bzw. Beratung?
4. Was sind die Beratungsbedürfnisse der Personen, die multifaktoriellen Belastungen ausgesetzt sind (z.B. Personen aus Industrie, die Führungsaufgaben haben, Männer sind und in internen und externen Kooperationen tätig sind).
5. Lässt sich ein Unterschied in der Intensität der Belastungen zwischen Menschen, die schon Beratung in Anspruch genommen haben und jenen, die keine Beratung in Anspruch genommen haben, feststellen?
6. Genaueres Analysieren der Antworten aus den offenen Fragen des Fragebogens.

Für neue Forschungen wären folgende Themen interessant:

1. Was sind die Gründe dafür, dass die Menschen unsicher sind, ob sie Beratung in Anspruch nehmen würden?
2. Was sind die Gründe dafür, dass MitarbeiterInnen weniger oft Beratung in Anspruch nehmen wollen würden als Führungspersonen?
3. Was sind die Gründe dafür, dass Personen aus Forschung weniger oft Beratung in Anspruch nehmen wollen würden als Personen aus Industrie?

Ziel von weiterführenden Forschungen soll ein besseres Verstehen der Life Science Organisationen sein, um Diskurse anzustoßen und um gezielt und spezifisch Beratungsangebote machen zu können, die maximalen Nutzen stiften.

Für mich als Beraterin bestätigt sich durch diese Arbeit, wie wichtig es ist, Interesse an den Bedürfnissen, Themen und Herausforderungen der potentiellen KundInnen zu haben. Es gilt, die Bereitschaft zu haben, eigene Meinungen, Urteile oder auch Vorurteile auf der Seite zu lassen. Auch BeraterInnen müssen jene Offenheit und

Flexibilität haben, die von den KundInnen ganz selbstverständlich verlangt wird. Es ist wichtig, die Heterogenität der KundInnen verstehen zu wollen und sich dessen bewusst zu sein, dass „one fits all“ nicht praxistauglich ist. Ich halte es für essentiell, dass BeraterInnen in Ko-respondenz mit den potentiellen KundInnen den Beratungsbedarf gemeinsam erarbeiten, Informationen einholen und transparente Information und Aufklärung zum Thema Beratung geben. Im Feld der Life Science Organisationen sind unterschiedliche Themen für unterschiedliche Personen wichtig. Das bedarf eines individuellen und stimmigen Angebots. Beratung sollte am Ende des Tages bei KundInnen einen Nutzen stiften und eine wertvolle Dienstleistung sein. Beratung ist nicht eine heroische Einzelleistung von BeraterInnen, sondern immer eine gemeinsame Leistung von KundInnensystem und BeraterInnensystem in „Bündelung ihrer Kompetenzen (joint competence) an theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und common sense“ (Petzold, 2007, S. 27), in dem Wissen, wo die eigenen Grenzen jeweils sind.

**Zusammenfassung: BRAUCHT LIFE SCIENCE BERATUNG? Empirische Untersuchung zu Bedarf und Inanspruchnahme von Beratung in Life Science Organisationen**

Im Rahmen dieser empirischen Forschungsarbeit wird untersucht, mit welchen typischen Herausforderungen und Problemen Menschen in Life Science Organisationen konfrontiert sind und wie Beratung in den Organisationen etabliert ist. 1.142 Personen haben an einer quantitativen Befragung teilgenommen. Um Hinweise auf spezifische Belastungen zu bekommen, werden Daten zu Herausforderungen und Problemen zwischen ausgewählten Gruppen verglichen. Zusätzlich werden Daten zum Thema Beratung ausgewertet, um Informationen über den Stellenwert von Beratung zu erhalten. Ziel der Arbeit ist, wissenschaftlich fundiert Aussagen über spezifische Belastungen, derzeitiges Beratungsverhalten und zukünftigen Beratungsbedarf in Life Science Organisationen treffen zu können.

**Schlüsselworte:** Life Science Organisationen, Herausforderungen und Probleme, Beratung, Supervision, Coaching, Metaconsulting

**Summary: DOES LIFE SCIENCE NEED CONSULTANCY? An empirical study to investigate the requirement for and utilisation of consultancy in Life Science organisations**

This empirical research project is an investigation into the typical challenges and problems with which people in Life Science organisations are confronted and how consultancy is established within these organisations. 1.142 participants took part in a quantitative survey. In order to obtain evidence of specific concerns, challenges and problems are compared between selected groups. Additionally, consultancy data is analysed in order to gain an insight into the significance of consultancy. The goal of the assignment is to be able to make scientifically-based statements about particular areas of concern, current consultancy conduct and future consultancy requirements in Life Science organisations.

**Key words:** Life Science organisations, challenges and problems, supervision, coaching, consultancy, metaconsulting

## Literaturverzeichnis

- Ajdukovic, Marina, Cajvert, Lilja, Judy, Michaela, Knopf, Wolfgang, Kuhn, Hubert & Madai, Krisztina. (2014). *ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching*. Wien: Die Wiener Volkshochschulen GmbH.
- Austria Wirtschaftsservice. (2015). *LISA Life Science Austria*. Zugriff am 11.12.2015. Verfügbar unter <http://www.lifescienceaustria.at>
- Beumer, Ullrich. (2011). Führung. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit* (S. 27-37). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Beumer, Ullrich. (2013). „Hetzen, hetzen, hetzen“ Permanente Veränderungen. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter & Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 19-34). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Brand, Thomas. (2003). Einführung in das Thema „Forschung erfolgreich vermarkten“. In Universität Dortmund (Hrsg.), *Forschung erfolgreich vermarkten. Ein Ratgeber für die Praxis* (S.13-19). Berlin Heidelberg: Springer.
- Breitenbach, Jörg & Fischer, Dagmar. (2013). Wandel und Herausforderung – die pharmazeutische Industrie. In Fischer, Dagmar & Breitenbach, Jörg (Hrsg.), *Die Pharmaindustrie. Einblick – Durchblick – Perspektiven* (4. Auflage) (S. 1-52). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Breitenbach, Jörg & Fischer, Dagmar. (2013). Quo vadis? – Versuch eines Ausblicks. In Fischer, Dagmar & Breitenbach, Jörg (Hrsg.), *Die Pharmaindustrie. Einblick – Durchblick – Perspektiven* (4. Auflage) (S. 305-342). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Buer, Ferdinand. (2009). Die Supervision und ihre Nachbarformate. In Pühl, Harald (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3* (S. 38-63). Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Buer, Ferdinand & Schmidt-Lellek, Christoph. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Coaching Report. (2015). *Coaching Report*. Zugriff am 17.04.2015. Verfügbar unter <http://www.coaching-report.de>
- Cornils, Doris. (2014). Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. In Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hg.), *Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen* (S. 106-129). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Daser, Bettina & Kerschgens, Anke. (2011). Selbstfürsorge. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit* (S. 57-67). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision – DGSv. (2015). *Supervision*. Zugriff am 16.04.2015. Verfügbar unter <http://www.dgsv.de/supervision/>
- Ennsfellner, Ilse, Bodenstein, Robert & Herget, Josef. (2014). *Exzellenz in der Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- European Federation of Management Consulting Associations – FEACO. (2015). *The Management Consulting Industry*. Zugriff am 20.04.2015. Verfügbar unter <http://www.feaco.org/industry>
- Fatzer, Gerhard. (Hrsg.). (2005). *Gute Beratung von Organisationen*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Freedman, Toby. (2010). *Karrierechancen in der Biotechnologie und Pharmaindustrie. Ein Cold Spring Harbor-Ratgeber*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Grossmann, Ralph, Lobnig, Hubert & Scala, Klaus. (2007). *Kooperationen im Public Management – Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*. Weinheim München: Juventa Verlag.
- Grossmann, Ralf, Bauer, Günther & Scala, Klaus. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Harl, Alfred. (2009). *Berufsbild Unternehmensberatung*. Wien: Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie.

- Haubl, Rolf & Voß, Günter G. (Hg.). (2011). *Riskante Arbeitswelt im Spiel der Supervision – Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, Rolf, Voß, Günter G., Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph. (Hg.). (2013). *Belastungsstörung mit System – Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Henkel, Hans-Olaf. (2003). Geleitwort. In Universität Dortmund (Hrsg.), *Forschung erfolgreich vermarkten. Ein Ratgeber für die Praxis* (S. 1-12). Berlin Heidelberg: Springer.
- Herzka, Michael. (2013). *Führung in Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffbauer, Barbara. (2011). *Berufsziel Life Sciences. Ein Karriere-Ratgeber*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Jung, Tobias. (2013). Menschen, Prozesse, Material – die Produktion. In Fischer, Dagmar & Breitenbach, Jörg (Hrsg.), *Die Pharmaindustrie. Einblick – Durchblick – Perspektiven* (4. Auflage) (S. 159-187). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kahlert, Benjamin. (2013). „Macht mal, wie ihr es hinkriegt“ Führungskompetenz. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter & Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 19-34). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kerschgens, Anke. (2013). „Die Herzinfarkte sind alles Männer ...“ – Selbstfürsorge und Geschlecht. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter & Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 83-99). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Klinkhammer, Monika. (2009). Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen – Ein Überblick. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(2), 122-133.

- Klopp, Eric. (2010). *Explorative Faktorenanalyse*. Zugriff am 25.11.2015. Verfügbar unter <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2013/4823/>
- Leitner, Anton. (2010). *Handbuch der Integrativen Therapie*. Wien: Springer Verlag.
- LimeSurvey Project Team / Carsten Schmitz. (2015). / LimeSurvey: An Open Source survey tool /LimeSurvey Project Hamburg, Germany. Zugriff am 13.10.2015. Verfügbar unter <https://www.limesurvey.org>
- Luitjens, Martin. (2009). Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In Pühl, Harald (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 195-210). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matuschek, Ingo. (2013). Subjektivierete Arbeit. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter & Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 139-167). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Meyer, Michael. (2009). Strukturen und klassische Organisationformen. In Kasper, Helmut & Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation* (4. Auflage) (S. 215-266). Wien: Linde Verlag.
- Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja. (Hg.). (2014). *Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nerdinger, Friedemann W., Blicke, Gerhard & Schaper, Niclas. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching – ÖVS. (2015). *Beratungsformate – Supervision, Coaching und Organisationsberatung in der Praxis*. Zugriff am 15.04.2015. Verfügbar unter <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/>
- Österreichischer Dachverband für Coaching – ACC. (2015). *Coaching Definition. Was ist Coaching?* Zugriff am 17.04.2015. Verfügbar unter [http://www.coachingdachverband.at/index\\_html?sc=285962687](http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687)



- Payer, Harald. (2014). Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale von Kooperation. *Supervision 2/2014*, 4-10.
- Petzold, Hilarion G. (2002). Zentrale Modelle und Kernkonzepte der „Integrativen Therapie“. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 02. Zugriff am 01.05.2015. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/Petzold-Kernkonzepte-Polyloge-02-2002.pdf>
- Petzold, Hilarion G., Hildenbrand, Claus-Dieter & Jüster, Markus. (2002). Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift*. 02/2002. Zugriff am 01.05.2015. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/02-2002-2002g-update-2004-petzold-h-g-coaching-als-soziale-repraesentation.html>
- Petzold, Hilarion G. (2003a). *Integrative Therapie – Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie – Band 1: Klinische Philosophie* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Paderborn: Jungfermann Verlag.
- Petzold, Hilarion G. (2003b). *Integrative Therapie – Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie – Band 2: Klinische Theorie* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Paderborn: Jungfermann Verlag.
- Petzold, Hilarion G. (2007). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung – Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, Hilarion G. (2010). „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 06. Zugriff am 01.05.2015. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/06-2010-petzold-h-g-2005f-g-update2010-beratung-als-disziplin-und-praxeologie.html>

- Petzold, Hilarion G., Orth, Ilse. (2013). Coaching als Beratungsdisziplin: Problematisierungen – Ethik – Altruismus. *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift*. 02. Zugriff am 29.04.2015. Verfügbar unter <http://www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-orth-2013-coaching-problematisierungen-ethik-altruismus-supervision-02-2013.pdf>
- Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin & Höfner, Claudia. (2013). *Supervision auf dem Prüfstand: Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Piber, Hannes. (2015). Integral in die Zukunft – Wie die Organisationsberatung ihr Potenzial entfalten kann. *Journal bso* Nr. 1/2015, 6-12.
- PONS Online-Wörterbuch. (2015). Englisch-Deutsch. Zugriff am 25.05.2015. Verfügbar unter <http://de.pons.com>
- PONS Online-Wörterbuch. (2015). Latein-Deutsch. Zugriff am 25.03.2015. Verfügbar unter <http://de.pons.com>
- Pühl, Harald. (2009). Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel. In Pühl, Harald (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 15-27). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raab-Steiner, Elisabeth & Benesch, Michael. (2012). *Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Rahm, Dorothea, Otte, Hilka, Bosse, Susanna & Ruhe-Hollenbach, Hannelore. (1999). *Einführung in die Integrative Therapie – Grundlagen und Praxis* (4. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Sapienza, Alice M. (2004). *Managing Scientists – Leadership Strategies in Scientific Research* (Second Edition). New Jersey: Wiley-Liss.
- Schalk, Christoph. (2015). Coaching für Ingenieure in Führungspositionen. *Coaching Magazin*, 2/2015, 25-29.

- Schein, Edgar H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. (3. Auflage). Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Schigl, Brigitte. (2014). *Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit in Supervision und Coaching?* In Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hg.), *Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen* (S. 90-105). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, Astrid. (2004). *Supervision – Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, Astrid. (2010). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, Astrid. (2012). *Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Schreyögg, Georg & Koch, Jochen. (2010). *Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuh, Günther, Friedli, Thomas & Kurr, Michael A. (2005). *Kooperationsmanagement*. München Wien: Hanser Verlag.
- Steyrer, Johannes. (2009). Theorie der Führung. In Kasper, Helmut & Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation* (4. Auflage) (S. 25-93). Wien: Linde Verlag.
- Sutrich, Othmar. (2005). Neuland für junge Berater am Horizont!? Oder: Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch? In Fatzer, Gerhard (Hrsg.). (2005). *Gute Beratung von Organisationen* (115-137). Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Universität Wien. (2015). *Auswertung und Darstellung wissenschaftlicher Daten*. Zugriff am 17.12.2015. Verfügbar unter [https://homepage.univie.ac.at/andrea.payrhuber/methodenwerkstatt/ausw\\_und\\_dar\\_wissensch\\_daten\\_2.pdf](https://homepage.univie.ac.at/andrea.payrhuber/methodenwerkstatt/ausw_und_dar_wissensch_daten_2.pdf)

- Universität Wien. (2015). *Grundlagen statistischer Auswertungsverfahren*. Zugriff am 05.11.2015. Verfügbar unter <https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-8.html>
- Voß, G. Günter. (2011). Strukturwandel der Arbeit. In Haubl, Rolf & Voß, G. Günter (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit* (S. 51-56). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wikipedia (2015). *Verbale Rating-Skala*. Zugriff am 17.12.2015. Verfügbar unter [https://de.wikipedia.org/wiki/Verbale\\_Rating-Skala#cite\\_note-1](https://de.wikipedia.org/wiki/Verbale_Rating-Skala#cite_note-1)
- Wimmer, Rudolf. (2009). Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In Pühl, Harald (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 213-230). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2015). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich*. Zugriff am 27.10.2015. Verfügbar unter [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU\\_Definition.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html)
- WKO Wirtschaftskammer Oberösterreich. (2014). *Trendstudie und Marktanalyse 2014: Perspektiven und Herausforderungen für die Consulting-Wirtschaft in OÖ*. Zugriff am 28.11.2015. Verfügbar unter [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/sparte\\_iuc/Unternehmensberatung-buchhaltung-und-Informationstechnologie/UBIT-Studie-v2.1\\_132s.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/ooe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-buchhaltung-und-Informationstechnologie/UBIT-Studie-v2.1_132s.pdf)

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fachlicher Hintergrund.....	65
Tabelle 2: Tätigkeitsbereich.....	66
Tabelle 3: Arbeitsplatzsituation.....	66
Tabelle 4: Budgetentscheidung für externe Beratung .....	71
Tabelle 5: Rahmen für Beratung (Vergangenheit).....	72
Tabelle 6: Freiwilligkeit von Beratung (Vergangenheit) .....	73
Tabelle 7: Gewünschter Rahmen für Beratung (Zukunft).....	74
Tabelle 8: Vergleich Beratungsverhalten Vergangenheit versus Zukunft.....	74
Tabelle 9: Nutzen von erlebter Beratung .....	75
Tabelle 10: Themen für Beratung (Vergangenheit) .....	75
Tabelle 11: Themen für Beratung (Zukunft).....	76
Tabelle 12: Meinung über Beratung .....	76
Tabelle 13: Fachliche Anforderung an BeraterInnen .....	77
Tabelle 14: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Forschung und Industrie ...	80
Tabelle 15: Rahmen für vergangene Beratung - Vergleich Forschung und Industrie	83
Tabelle 16: Freiwilligkeit von Beratung - Vergleich Forschung und Industrie .....	83
Tabelle 17: Gewünschter Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Forschung und Industrie .....	84
Tabelle 18: Nutzen von Beratung - Vergleich Forschung und Industrie .....	85
Tabelle 19: Themen für vergangene Beratung - Vergleich Forschung und Industrie	85
Tabelle 20: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Forschung und Industrie...	86
Tabelle 21: Meinung über Beratung - Vergleich Forschung und Industrie .....	86
Tabelle 22: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Forschung und Industrie .....	87

Tabelle 23: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	90
Tabelle 24: Rahmen für vergangene Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	91
Tabelle 25: Freiwilligkeit von Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	92
Tabelle 26: Gewünschter Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	93
Tabelle 27: Nutzen von Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	93
Tabelle 28: Themen für vergangene Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	94
Tabelle 29: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	94
Tabelle 30: Empfohlene Themen für Beratung von MitarbeiterInnen in Forschung und Industrie .....	95
Tabelle 31: Meinung über Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	96
Tabelle 32: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	96
Tabelle 33: Mittelwerte t-Test: Belastungen - Vergleich Frauen und Männer.....	98
Tabelle 34: Rahmen von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer....	99
Tabelle 35: Freiwilligkeit von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer .....	100
Tabelle 36: Rahmen für zukünftige Beratung - Vergleich Frauen und Männer .....	101
Tabelle 37: Nutzen von erlebter Beratung - Vergleich Frauen und Männer .....	101
Tabelle 38: Themen von vergangener Beratung - Vergleich Frauen und Männer ..	102
Tabelle 39: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Frauen und Männer.....	102

Tabelle 40: Meinung über Beratung - Vergleich Frauen und Männer.....	103
Tabelle 41: Fachliche Anforderungen an BeraterInnen - Vergleich Frauen und Männer .....	103
Tabelle 42: Kooperationsverhalten in Forschung und Industrie .....	104
Tabelle 43: Vergleich - Herausforderungen bei interner Kooperation in Forschung und Industrie .....	105
Tabelle 44: Vergleich - Herausforderungen bei externer Kooperation in Forschung und Industrie .....	105
Tabelle 45: Vergleich Herausforderungen in internen und externen Kooperationen .....	106
Tabelle 46: Mittelwerte t-Test: Belastungen – Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen.....	108
Tabelle 47: Themen von vergangener Beratung - Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen.....	109
Tabelle 48: Themen für zukünftige Beratung - Vergleich Personen in unterschiedlichen Kooperationsformen.....	109
Tabelle 49: Reihung der 28 Items über Herausforderungen und potentielle Probleme .....	164
Tabelle 50: Komponentenmatrix der Faktorenanalyse.....	165
Tabelle 51: Land der Anstellung.....	166
Tabelle 52: Einordnung in Organisationstyp 1.....	166
Tabelle 53: Einordnung in Organisationstyp 2.....	166
Tabelle 54: Kooperationsart 1.....	170
Tabelle 55: Kooperationsart 2.....	170

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tree of Science (Petzold, 2003b, S. 396).....	29
Abbildung 2: Alter .....	64
Abbildung 3: Geschlecht.....	64
Abbildung 4: Höchste abgeschlossene Ausbildung.....	65
Abbildung 5: Zugehörigkeit zur Organisation in Jahren.....	67
Abbildung 6: Position in der Organisation.....	67
Abbildung 7: Organisationstyp.....	68
Abbildung 8: Anzahl der MitarbeiterInnen.....	68
Abbildung 9: Dauer des Bestehens der Organisation.....	69
Abbildung 10: Internationalität der Organisation.....	69
Abbildung 11: Angebot von interner oder externer Beratung .....	70
Abbildung 12: Budget für externe Beratung.....	71
Abbildung 13: Inanspruchnahme von Beratung (Vergangenheit).....	72
Abbildung 14: Inanspruchnahme von Beratung (Zukunft) .....	73
Abbildung 15: Verteilung Alter - Vergleich Forschung und Industrie .....	78
Abbildung 16: Verteilung Frauen und Männer - Vergleich Forschung und Industrie .	78
Abbildung 17: Verteilung Führungspersonen und MitarbeiterInnen - Vergleich Forschung und Industrie .....	79
Abbildung 18: Angebot Beratung - Vergleich Forschung und Industrie.....	81
Abbildung 19: Budget für externe Beratung - Vergleich Forschung und Industrie ....	82
Abbildung 20: Beratung Vergangenheit - Vergleich Forschung und Industrie.....	82
Abbildung 21: Beratung Zukunft - Vergleich Forschung und Industrie .....	84
Abbildung 22: Vergleich Führung und Alter.....	88
Abbildung 23: Verteilung Frauen - Männer in den Führungsebenen.....	88



Abbildungen 24: Vergleich Frauen - Männer Führungspositionen in Forschung und Industrie .....	89
Abbildung 25: Beratung Vergangenheit - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	91
Abbildung 26: Beratung Zukunft - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	92
Abbildung 27: Verteilung Frauen und Männer nach Alter .....	97
Abbildung 28: Beratung Zukunft - Vergleich Frauen und Männer .....	100
Abbildung 29: Kategorien Forschung und Industrie.....	167
Abbildung 30: Größe der Organisation 1 .....	168
Abbildung 31: Größe der Organisation 2 .....	168
Abbildung 32: Position in der Organisation 1.....	169
Abbildung 33: Position in der Organisation 2.....	169
Abbildung 34: Angaben zum Alter (4 Kategorien) .....	171
Abbildung 35: Angebot Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	174
Abbildung 36: Budget für externe Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen .....	175
Abbildung 37: Angebot von Beratung - Vergleich Frauen und Männer .....	177
Abbildung 38: Budget für externe Beratung - Vergleich Frauen und Männer.....	177

## Abkürzungsverzeichnis

ACC	Austrian Coaching Council (Österreichischer Dachverband für Coaching)
AWS	Austria Wirtschaftsservice
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FEACO	European Federation of Management Consultancies Associations
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
FP	Führungsperson(en)
GMP	Good Manufacturing Practice
LISA	Life Science Austria
MA	MitarbeiterInnen
OB	Organisationsberatung
OE	Organisationsentwicklung
ÖVS	Österreichische Vereinigung für Supervision
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
UBIT	Fachverband Unternehmensberatung und Informations-technologie
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

## Anhang A

### 10 Statistik und statistische Verfahren

#### 10.1 Deskriptivstatistik und Inferenzstatistik

Bei der Deskriptivstatistik werden bestimmte Eigenschaften einer Stichprobe beschrieben, allerdings ohne den Anspruch, etwas über die dahinter liegende Grundgesamtheit respektive Population auszusagen. Mittels Inferenzstatistik (auch als analytische Statistik bezeichnet) kann man hingegen die Ergebnisse, die an einer verhältnismäßig kleinen Stichprobe gewonnen wurden, auf die Grundgesamtheit umlegen, also allgemein gültige Aussagen treffen. „Nach dem ‚Gesetz der großen Zahlen‘ nähern sich die Eigenschaften einer Stichprobe mit wachsendem Umfang den Eigenschaften der Grundgesamtheit an“ (=Repräsentativität) (Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 22). Die allgemein gültige Aussage über die Grundgesamtheit wird als Hypothese formuliert. Mithilfe von Signifikanztests können Hypothesen überprüft werden. Ein Mindestumfang von 30 (bzw. 50) Fällen sollte für die Repräsentativität einer Stichprobe bzw. für die Anwendbarkeit der meisten Test- und Schätzverfahren einer analytischen Statistik gegeben sein. Das Resultat dieser statistischen Tests ist die „Signifikanz“ oder der „p-Wert“ (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

Die Irrtumswahrscheinlichkeit  $p$  ist die zahlenmäßig ausgedrückte Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Ergebnis einer statistischen Analyse substantiell vom tatsächlichen Ergebnis der Grundpopulation unterscheidet. Die drei in der Statistik üblichen Signifikanzniveaus oder -grenzen bedeuten:

- $p \leq 0,05$ : signifikant                      Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5%
  - $p \leq 0,01$ : sehr signifikant              Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%
  - $p \leq 0,001$ : höchst signifikant        Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%
- (Universität Wien, 2015, Online).

Ist diese Wahrscheinlichkeit gering, entscheidet man sich für die Alternativhypothese, also die Forschungshypothese. Dennoch sind die Schlüsse nur als Wahrscheinlichkeitsaussagen formulierbar. Für absolute Aussagen müsste man eine

Vollerhebung durchführen. Deskriptivstatistik und Inferenzstatistik können sich gut ergänzen und zu einem Höchstmaß an Informationen führen (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

## **10.2 Tabellen und Diagramme**

Häufigkeitstabellen: In einer tabellarischen Form werden die absoluten Häufigkeiten der Messwerte dargestellt und die relativen Häufigkeiten ausgewiesen (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

Kreuztabellen bzw. Kontingenztafeln: Damit werden die absoluten Häufigkeiten bestimmter Ausprägungen von Merkmalen dargestellt. Mit Kreuztabellen wird die Beziehung der Häufigkeitsverteilungen mehrerer Merkmale untereinander dargestellt werden. Es ist auf diese Weise für zwei, oder auch mehrere Variablen ein guter Gesamtüberblick über deren Beziehung möglich (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

Balkendiagramme: Häufigkeiten von nominal- oder ordinalskalierten Variablen können mit einem Balkendiagramm dargestellt werden (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

## **10.3 Chi-Quadrat Test nach Pearson**

Der Chi-Quadrat Test überprüft die Nullhypothese, dass zwischen Variablen Unabhängigkeit besteht, dass sie also nicht miteinander assoziiert sind. Der Test wird bei Häufigkeitsdaten eingesetzt. Wenn der p-Wert nicht signifikant ist, dann besteht Unabhängigkeit. Ist der p-Wert signifikant, dann besteht Abhängigkeit zwischen den Variablen (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Bei mehr als zwei Variablen kann nur gesagt werden, dass sie sich unterscheiden. Wenn man genau wissen will, welche der Variablen sich unterscheiden, müsste man Post-hoc alle Variablen gegeneinander testen.

## **10.4 Häufigkeiten und Signifikanztests bei Mehrfachantworten**

Häufigkeitsanalysen bei Mehrfachantworten werden in SPSS unter Verwendung von Mehrfachantwortsets durchgeführt. SPSS bietet auch die Möglichkeit, für diese Mehrfachantwortsets Chi-Quadrat Tests durchzuführen. Der Test liefert zwar eine Aussage über die Signifikanz, aber man weiß nicht, welche der Variablen signifikant sind. Es wurden daher bei Mehrfachantworten die Chi-Quadrat Tests für jede

Variable einzeln durchgeführt. Im Ergebnisteil sind die Häufigkeitsdaten aus den Mehrfachantworten in einer Tabelle dargestellt und die signifikanten Ergebnisse blau markiert. Die statistischen Kennzahlen werden nur für signifikante Ergebnisse angegeben.

### **10.5 Darstellung und Auswertung der 4-stufigen Ratingskala (Likert-Skala)**

Für einen Teil der Fragen (Frage 12, 13, 14, 15, 23, 24 und 30) wurden als Antwortformat 4-stufige Ratingskalen verwendet. Die verbalen Etikettierungen waren ja, eher ja, eher nein, nein. Diese Art der Fragestellung geht mit Informationsgewinn einher (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Für die Darstellung und Auswertung wurden den verbalen Etikettierungen Zahlen zugeordnet: ja=3, eher ja=2, eher nein=1, nein=0 (Ordinalskala: je größer die Zahl, desto größer die Merkmalsausprägung). Um die Items in einer Reihenfolge (nach Größe der Merkmalsausprägung) ordnen zu können, wurden mit SPSS die Mittelwerte berechnet und für die Darstellung nach absteigendem Wert sortiert. Hinweise aus der Literatur zeigen, dass in den Sozialwissenschaften Einschätzungsskalen wie intervallskaliert betrachtet werden dürfen bzw. dass definierte Abstufungen so angesehen werden können, dass sie einen gleichen Abstand (äquidistant) haben (vgl. Raab-Steiner & Benesch, 2012, S. 58; Universität Wien, 2015, Online; Wikipedia, 2015). Für die Signifikanztests wurde aber trotzdem auf den U-Test nach Mann & Whitney (und nicht auf den t-Test) zurückgegriffen, da bei der Abstufung „ja, eher ja, eher nein, nein“ nicht sicher davon ausgegangen werden kann, dass diese von den Befragten als äquidistant empfunden werden. In dieser Arbeit wurden daher die Mittelwerte nur berechnet, um die Items in eine Reihenfolge nach Merkmalsausprägung zu bringen, die Signifikanztests erfolgten mit dem U-Test.

Hinweis: Für die Übersichtlichkeit wurden die Mittelwerte *und* die Ergebnisse des U-Tests in *einer* Tabelle dargestellt, auch wenn der U-Test aus den Originaldaten gerechnet wurde und völlig unabhängig von den Mittelwerten ist.

## **10.6 T-Test für unabhängige Stichproben**

Dieser Test vergleicht die Mittelwerte zweier unabhängiger Stichproben miteinander. Voraussetzung für diesen Test ist, dass die interessierenden Variablen intervallskaliert sind. Des Weiteren müssen die Messwerte normalverteilt und die Varianzen in den beiden Stichproben homogen sein, sie dürfen sich also nicht signifikant voneinander unterscheiden (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Der t-Test für unabhängige Stichproben wurde in dieser Arbeit dazu verwendet, um die errechneten Regressionsfaktoren zwischen definierten Gruppen auf Signifikanz zu testen.

## **10.7 U-Test nach Mann & Whitney (für unabhängige Stichproben)**

Dieser Test vergleicht im Gegensatz zum t-Test nicht die Mittelwerte sondern die Rangplätze wenn eine Ordinalskala vorliegt. Dabei werden alle Messwerte unabhängig von der Gruppe in eine Rangfolge gebracht (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Der U-Test wurde verwendet, um die Signifikanzen der Items mit Ratingskala zu testen. Bei den Ergebnissen wurden nur die signifikanten Unterschiede angegeben und in den Tabellen entsprechend mit „signifikant“ gekennzeichnet. Die Ergebnisse des U-Tests befinden sich im Anhang A im Kapitel 12 jeweils im zu den Ergebnissen dazugehörigen Kapitel.

Hinweis: Für die Übersichtlichkeit wurden die Signifikanzen des U-Tests *und* die Darstellung der Mittelwerte der Rating-Skalen in *einer* Tabelle dargestellt, auch wenn der U-Test aus den Originaldaten gerechnet wurde und völlig unabhängig von den Mittelwerten ist.

## **10.8 Wilcoxon-Test (für abhängige Stichproben)**

Dieser Test wird eingesetzt, wenn die Daten ordinalskaliert vorliegen und wenn es sich um eine abhängige Stichprobe handelt. Messungen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten liegen vor, die verglichen werden (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Der Test wurde in dieser Arbeit nicht verwendet, um Messungen derselben Stichprobe zu verschiedenen Zeitpunkten zu vergleichen, sondern Messungen derselben Stichprobe zum selben Zeitpunkt zu zwei ähnlichen Themen zu vergleichen. Angaben derselben Person über Herausforderungen von interner Kooperation

wurden mit Angaben über Herausforderungen von externer Kooperation verglichen, um Aussagen darüber zu erhalten, welche Themen bei welcher Kooperation als belastender empfunden werden (vgl. Anhang C: Der Online-Fragebogen, Fragen 12 & 13).

Hinweis: Für die Übersichtlichkeit wurden die Signifikanzen des Wilcoxon-Tests *und* die Darstellung der Mittelwerte der Rating-Skalen in *einer* Tabelle dargestellt, auch wenn der Wilcoxon-Test aus den Originaldaten gerechnet wurde und völlig unabhängig von den Mittelwerten ist.

### 10.9 Faktorenanalyse

Bei Frage 14 und 15 des Fragebogens wurden 28 Themen vorgegeben und die TeilnehmerInnen gaben zu jedem Thema an, ob es eine Herausforderung und potentiell Problem in der täglichen Arbeit darstellt. Das Antwortformat war eine 4-stufige Ratingskala (vgl. Kapitel 10.5). In Tabelle 49 sind die 28 Items nach absteigender Größe der Mittelwerte für alle TeilnehmerInnen (N=993) angeführt. Von den 28 Items wurde auch ein U-Test gemacht, um signifikante Unterschiede zwischen Forschung und Industrie zu identifizieren. Im Folgenden sind die Kennzahlen für die *signifikanten* Ergebnisse des U-Tests gelistet.

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle 49:  $N_{\text{Forschung}}=462$ ,  $N_{\text{Industrie}}=531$

1.  $U=93519,000$ ;  $p \leq 0,001$
2.  $U=104794,500$ ;  $p \leq 0,001$
3.  $U=94734,000$ ;  $p \leq 0,001$
4.  $U=110657,500$ ;  $p=0,005$
5.  $U=112863,000$ ;  $p=0,019$
6.  $U=106962,000$ ;  $p \leq 0,001$
7.  $U=108539,000$ ;  $p=0,001$
8.  $U=112041,000$ ;  $p=0,013$
9.  $U=84117,500$ ;  $p \leq 0,001$
10.  $U=112287,000$ ;  $p=0,016$
11.  $U=102313,500$ ;  $p \leq 0,001$
12.  $U=100623,500$ ;  $p \leq 0,001$
13.  $U=110813,500$ ;  $p=0,004$

14. U=103690,500; p≤0,001

15. U=108969,000; p=0,001

Item	Items aus dem Fragebogen (Fragen 14 & 15) Herausforderungen und potentielle Probleme	Insgesamt	Forschung	Industrie	U-Test
		(N=993) Mittelwert	(N=462) Mittelwert	(N=531) Mittelwert	
F14_8	finanzieller / wirtschaftlicher Druck	1,914	1,905	1,923	
F14_15	Arbeitsüberlastung (Zeitdruck, Multitasking)	1,913	1,903	1,923	
F14_3	Veränderungsprozesse in der Organisation	1,662	1,450	1,846	signifikant
F14_28	Work Life Balance	1,599	1,626	1,576	
F14_1	Komplexität der Arbeit	1,555	1,506	1,597	
F14_9	Organisationsaufbau und -entwicklung	1,499	1,377	1,606	signifikant
F14_13	Personalmangel	1,488	1,463	1,510	
F14_10	Organisationskultur	1,472	1,457	1,486	
F14_7	Innovationsdruck	1,449	1,413	1,480	
F14_11	Arbeits- bzw. Geschäftsprozesse	1,428	1,238	1,593	signifikant
F14_2	multidisziplinäres Arbeiten	1,420	1,387	1,448	
F14_6	Konkurrenz am Markt / mit anderen Forschungsgruppen	1,389	1,325	1,444	
F14_25	Kommunikation	1,388	1,305	1,460	signifikant
F14_16	Menge an Kooperationen	1,373	1,301	1,435	signifikant
F14_27	Karrierethemen (Planung, Perspektiven)	1,368	1,487	1,264	signifikant
F14_12	Personalauffuktuation	1,334	1,429	1,252	signifikant
F14_21	mangelnde Kontroll- und Einflussmöglichkeit / Fremdbestimmtheit	1,286	1,212	1,350	signifikant
F14_4	Marktveränderungen bzw. Änderung von Forschungsschwerpunkten	1,277	1,002	1,516	signifikant
F14_22	mangelnde Anerkennung und Wertschätzung	1,261	1,338	1,194	signifikant
F14_18	Führung durch Vorgesetzte	1,258	1,307	1,215	
F14_5	Verkaufen / Unterbringung von Produkten, Dienstleistungen, Forschungsergebnissen	1,128	0,985	1,252	signifikant
F14_26	Konflikte	1,090	1,132	1,053	
F14_20	Anforderung an Mobilität, Flexibilität	1,062	1,026	1,094	
F14_14	Arbeitsplatzunsicherheit	1,032	1,216	0,872	signifikant
F14_24	Verständnis für die Sichtweise von Anderen	0,977	0,970	0,983	
F14_17	Konkurrenz innerhalb der Organisation	0,928	1,017	0,851	signifikant
F14_19	Führung von unterstellten MitarbeiterInnen	0,830	0,950	0,725	signifikant
F14_23	mangelnde Kollegialität	0,787	0,874	0,710	signifikant

Tabelle 49: Reihung der 28 Items über Herausforderungen und potentielle Probleme

Von den 28 Items (bzw. Variablen in SPSS) wurde zur Dimensionsreduktion eine Faktorenanalyse durchgeführt (Extraktion der Hauptkomponenten, Analyse mittels Korrelationsmatrix, nicht rotierte Faktorenlösung, Extraktion basierend auf dem Eigenwert größer als 1). Die explorative Faktorenanalyse ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe aus den Beobachtungen vieler manifester Variablen (Items eines Fragebogens) auf wenige zugrunde liegende latente Variablen, den „Faktoren“, geschlossen werden kann (Klopp, 2010).



Diese Extraktion ergab 6 Faktoren mit einem Eigenwert über 1 (Tabelle 50) welche als neue Variablen (Methode: Regression) gespeichert wurden. Die einzelnen Faktoren respektive Variablen wurden anhand der spezifischen Ladungen (in der Tabelle blau markiert) mit sechs passenden Kategorien benannt. Die Namen der Kategorien ergaben sich dabei aus den Themen der Items (Tabelle 49), die den jeweiligen Faktoren laut Komponentenmatrix zugeordnet wurden (Tabelle 50). (Beispiel: Faktor 6 wird zugeordnet F14\_8, F14\_15, F14\_1, F14\_2, F14\_16, F14\_21, F14\_4, F14\_20, F14\_14. Bezeichnungen der Kürzel in Tabelle 49)

- Faktor 1: Allgemeine Belastung
- Faktor 2: Arbeitsanforderungen
- Faktor 3: Druck von Außen (Markt oder Forschungskonkurrenz)
- Faktor 4: Veränderungsprozesse und Organisationsstruktur
- Faktor 5: Komplexität und Zwischenmenschliche Probleme
- Faktor 6: Arbeitsplatzsicherheit und -bedingungen

Kürzel Item	Komponente = Faktor					
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
F14_8	,442	,358	,274	,009	-,187	,289
F14_15	,537	,303	-,431	-,216	-,149	-,236
F14_3	,475	,128	-,147	,518	,085	,038
F14_28	,577	,202	-,225	-,270	-,196	-,195
F14_1	,380	,418	-,517	,008	,326	,278
F14_9	,543	-,095	-,005	,575	-,193	,159
F14_13	,471	-,065	-,251	-,100	-,440	-,081
F14_10	,594	-,244	-,004	,474	-,191	,157
F14_7	,388	,535	,320	-,089	-,021	,153
F14_11	,542	-,123	,007	,498	-,230	-,102
F14_2	,429	,365	-,464	,085	,375	,285
F14_6	,295	,579	,503	-,122	,000	-,070
F14_25	,580	-,311	,031	,181	,332	-,051
F14_16	,470	,243	-,311	-,021	-,058	-,212
F14_27	,556	-,112	,066	-,263	-,164	,132
F14_12	,494	-,107	-,111	-,113	-,392	,067
F14_21	,579	-,192	-,021	,023	-,043	-,295
F14_4	,350	,463	,304	,291	,118	-,236
F14_22	,639	-,288	,131	-,216	-,037	-,102
F14_18	,614	-,341	,067	-,106	,051	-,087
F14_5	,307	,481	,483	,111	,035	-,194
F14_26	,618	-,280	,102	-,095	,316	,030
F14_20	,500	,227	-,232	-,191	,125	-,213
F14_14	,431	-,003	,142	-,333	-,290	,486
F14_24	,602	-,259	,171	-,079	,314	-,071
F14_17	,552	-,171	,225	-,102	,082	,071
F14_19	,456	,029	,014	-,211	,185	,086
F14_23	,541	-,415	,166	-,195	,263	,071

Tabelle 50: Komponentenmatrix der Faktorenanalyse

## 11 Stichprobenbereinigung und Kategorienbildung

### 11.1 Stichprobenbereinigung

Die aus LimeSurvey exportierten 1142 kompletten Antwortsätze wurden in SPSS importiert (Tabelle 51).

	Häufigkeit	Prozent
Österreich	1066	93,35
Deutschland	54	4,73
Andere Länder	12	1,05
Schweiz	10	0,88
Gesamt	1142	100,00

Tabelle 51: Land der Anstellung

Nicht aus Österreich kommende Antwortsätze wurden entfernt. Die resultierenden 1066 Antwortsätze kamen aus den in Tabelle 52 dargestellten Organisationstypen.

	Häufigkeit	Prozent
Forschungsinstitut (universitär)	328	30,77
Biotechnologie & Pharma	283	26,55
Medizintechnik	151	14,17
Forschungsinstitut (außeruniversitär)	134	12,57
Vertriebsfirma Biotechnologie & Pharma	53	4,97
Sonstiges	48	4,50
Vertriebsfirma Medizintechnik	44	4,13
Dienstleister für Life Science Organisationen	20	1,88
Zulieferer für Life Science Organisationen	5	0,47
Gesamt	1066	100,00

Tabelle 52: Einordnung in Organisationstyp 1

Antwortsätze aus den Organisationstypen Zulieferer, Dienstleister und Sonstiges wurden entfernt. Die resultierende Stichprobe bestand aus 993 Personen die sich in die unterschiedlichen Organisationstypen wie in Tabelle 53 dargestellt zugeordnet haben.

	Häufigkeit	Prozent
Forschungsinstitut (universitär)	328	33,03
Biotechnologie & Pharma	283	28,50
Medizintechnik	151	15,21
Forschungsinstitut (außeruniversitär)	134	13,49
Vertriebsfirma Biotechnologie & Pharma	53	5,34
Vertriebsfirma Medizintechnik	44	4,43
Gesamt	993	100,00

Tabelle 53: Einordnung in Organisationstyp 2

## 11.2 Kategorienbildung

Für die Darstellung der Daten und die statistischen Auswertungen wurden aus den im Fragebogen vorgegebenen Kategorien neue Kategorien gebildet.

### 11.2.1 Kategorienbildung Forschung und Industrie

In die Kategorie Forschung wurden alle Antwortsätze aus außeruniversitären + universitären Forschungsinstituten summiert: N=462

In die Kategorie Industrie wurden alle Antwortsätze aus Biotechnologie/Pharma + Medizintechnik + Vertriebsfirmen Biotechnologie/Pharma + Vertriebsfirmen Medizintechnik summiert: N=531 (Abbildung 29)

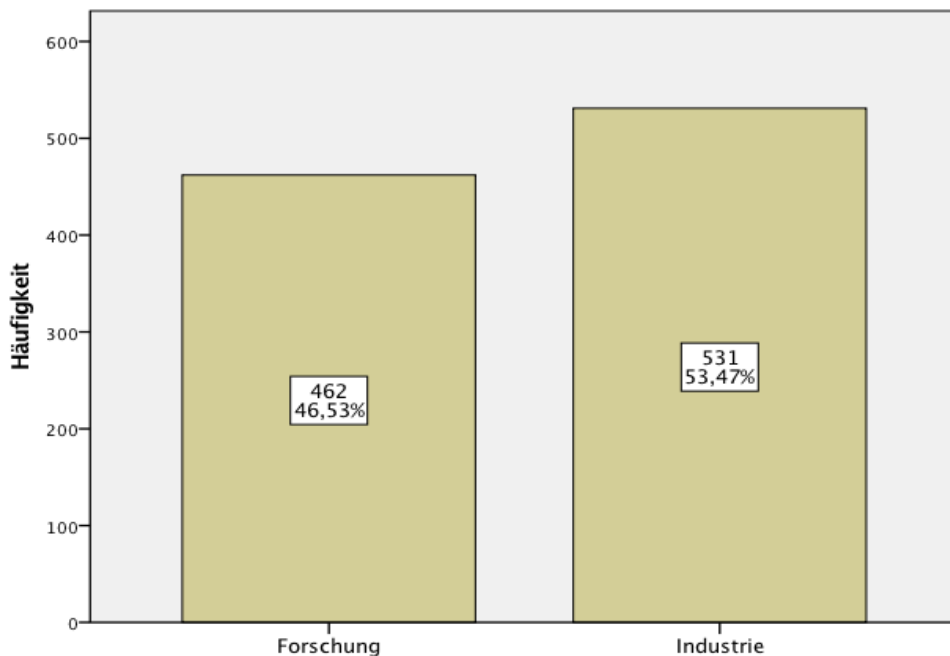


Abbildung 29: Kategorien Forschung und Industrie

### 11.2.2 Kategorienbildung Größe der Organisation

Aus den acht Kategorien zur Betriebsgröße (Abbildung 30) wurden vier Kategorien (Abbildung 31) gebildet: Kleinstunternehmen (bis zu 10 MitarbeiterInnen), Kleinunternehmen (11-50), mittlere Unternehmen (51-250), Großunternehmen (ab 251 MitarbeiterInnen) (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2015, Internet).

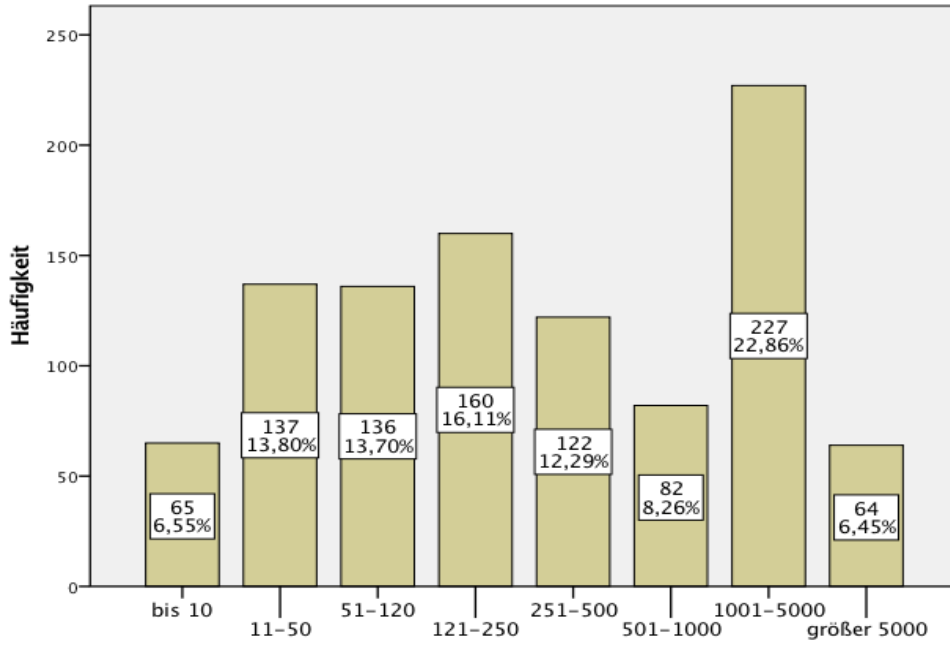


Abbildung 30: Größe der Organisation 1

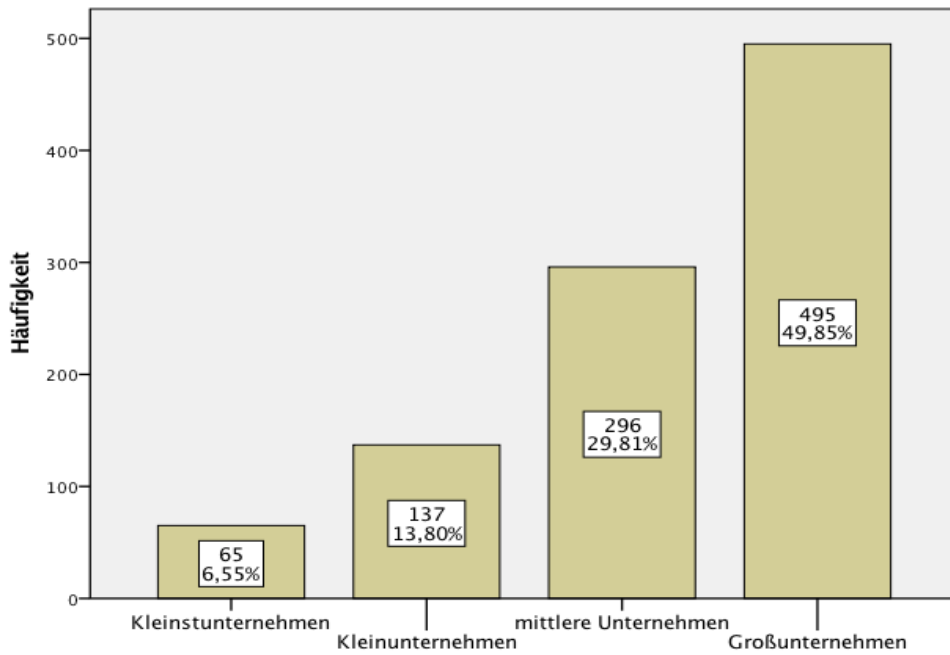


Abbildung 31: Größe der Organisation 2

### 11.2.3 Kategorienbildung Führungspositionen

Aus den vier Kategorien bezüglich Führungspositionen (Abbildung 32) wurden zwei Kategorien gebildet: Führungsposition Ja und Führungsposition Nein (Abbildung 33)

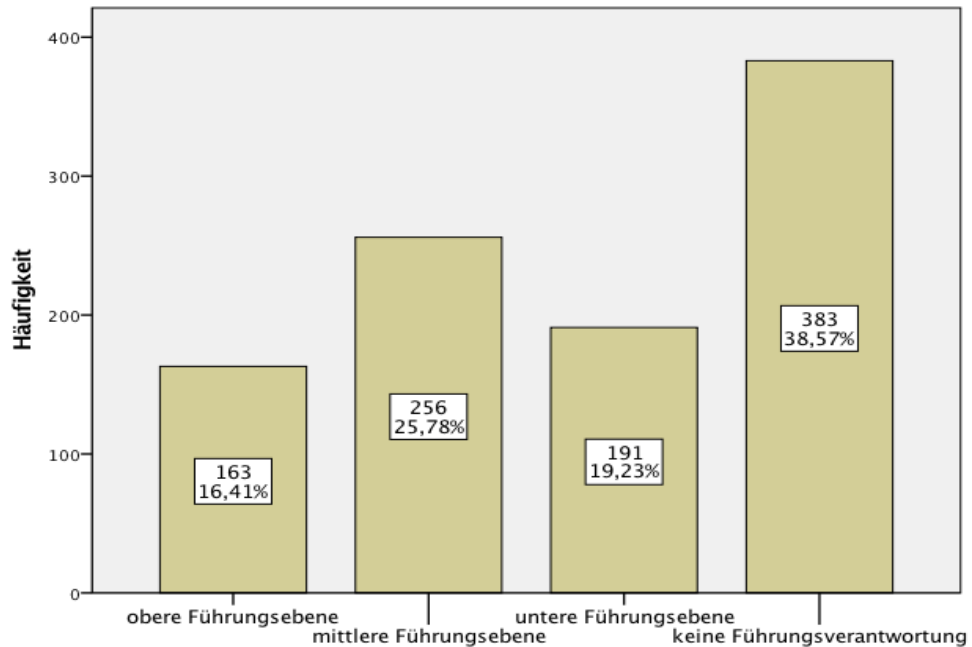


Abbildung 32: Position in der Organisation 1

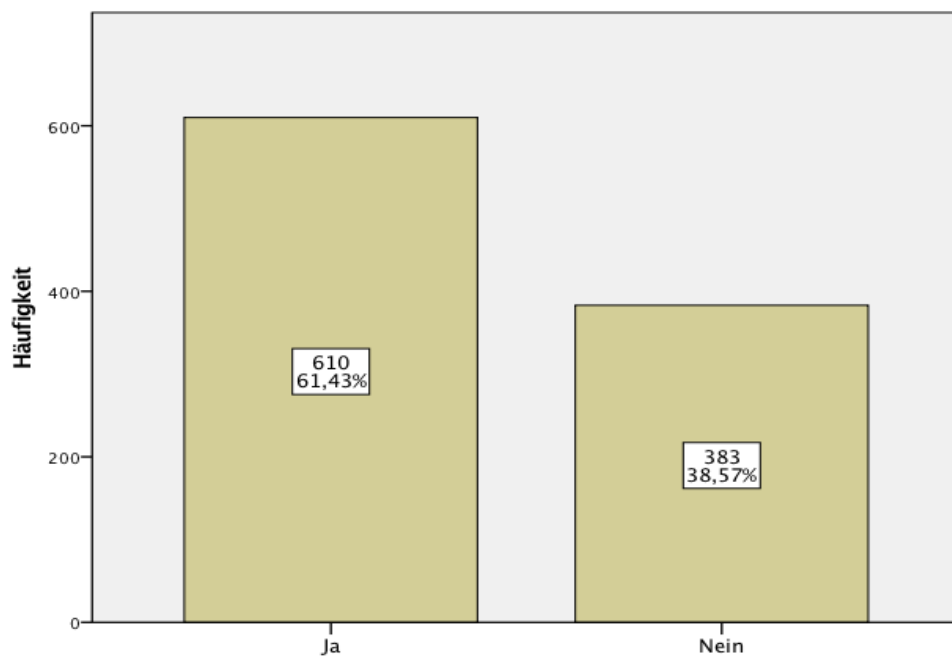


Abbildung 33: Position in der Organisation 2

#### 11.2.4 Kategorienbildung Kooperationsart

Bei Frage 11, der Frage nach der Kooperationsart – Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihre Arbeit zu? - war Mehrfachnennung möglich (Tabelle 54). (N=993)

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Kooperation mit Personen innerhalb meiner Organisation	946	51,84	95,27
Kooperation mit Personen von anderen Organisationen	611	33,48	61,53
Ich arbeite allein.	268	14,68	26,99
Gesamt	1825	100,00	183,79

Tabelle 54: Kooperationsart 1

Das ergab aufgrund der Mehrfachnennung sieben mögliche Kombinationen, die gewählt werden konnten (siehe Zahlen in Klammern). Aus diesen wurden vier Kategorien gebildet (Tabelle 55):

- allein = allein (1)
- intern = intern (4) PLUS allein + intern (2)
- extern = extern (5) PLUS allein + extern (3)
- intern und extern = intern + extern (6) PLUS allein + intern + extern (7)

	Insgesamt (N=993)	
	Häufigkeit	Prozent
allein	25	2,50
intern	357	36,00
extern	22	2,20
intern und extern	589	59,30
Gesamt	993	100,00

Tabelle 55: Kooperationsart 2

### 11.2.5 Kategorienbildung Alter

Aus den sechs Kategorien bezüglich Alter (vgl. Abbildung 2) wurden vier Kategorien (Abbildung 34) gebildet. Zusätzlich wurden zwei weitere Kategorien gebildet: Alter bis 40 Jahre / Alter über 40 Jahre.

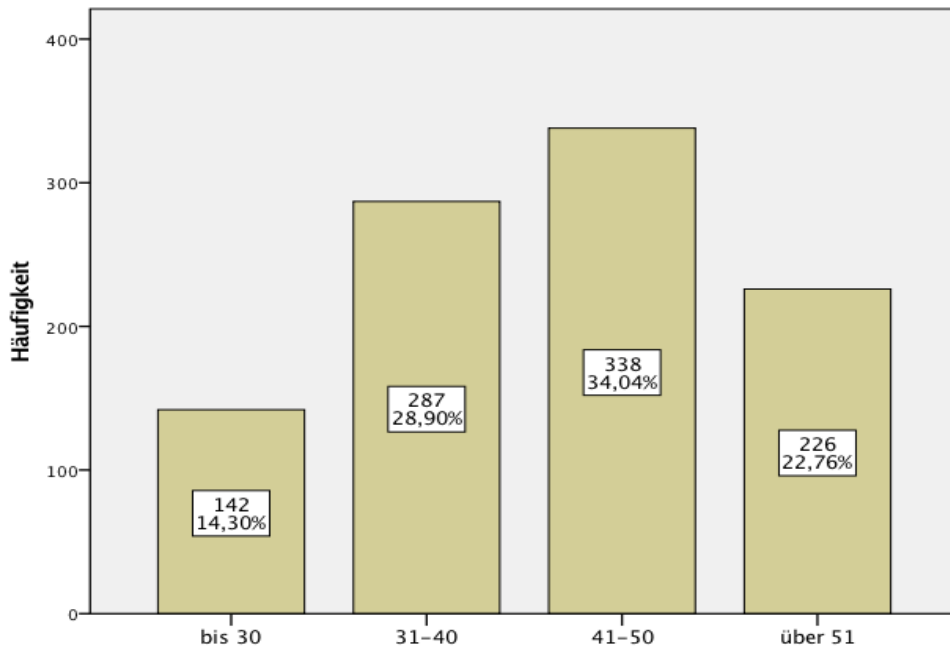


Abbildung 34: Angaben zum Alter (4 Kategorien)

## 12 Zusatzinformationen zu den Ergebnissen

In diesem Kapitel sind Zusatzinformationen zu den Ergebnissen, wie z.B. Daten zu den statistischen Tests, angeführt. Die Reihenfolge ist analog den Kapiteln der Ergebnisse.

### 12.1 Allgemeine Ergebnisse zum Thema Beratung

#### 12.1.1 Vergleich Inanspruchnahme Beratung Vergangenheit versus Zukunft

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Personen mit und ohne Beratungsinanspruchnahme in der Vergangenheit ergaben: In der Verteilung von Beratungswunsch Ja und Beratungswunsch Nein für die Zukunft gibt es einen höchst signifikanten Unterschied ( $N=602$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=65,534$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von Beratungswunsch Ja und Beratungswunsch Vielleicht für die Zukunft gibt es einen höchst signifikanten Unterschied ( $N=828$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=84,151$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der

Verteilung von Beratungswunsch Nein und Beratungswunsch Vielleicht für die Zukunft gibt es einen keinen Unterschied (N=482; DF=1;  $\chi^2=2,666$ ;  $p=0,118$ ).

## **12.2 Vergleich Forschung und Industrie**

### 12.2.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Forschung und Industrie ergaben: In der Verteilung von Angebot Ja und Angebot Nein gibt es keinen Unterschied (N=817; DF=1;  $\chi^2=0,032$ ;  $p=0,872$ ). In der Verteilung von Angebot Ja und einem Nichtwissen über das Angebot gibt es einen höchst signifikanten Unterschied (N=777; DF=1;  $\chi^2=42,434$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von Angebot Nein und einem Nichtwissen über das Angebot gibt es ebenso einen höchst signifikanten Unterschied (N=392; DF=1;  $\chi^2=28,893$ ;  $p\leq 0,001$ ).

### 12.2.2 Budget für externe Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Forschung und Industrie ergaben: In der Verteilung von vorhandenem Budget und fehlendem Budget besteht ein signifikanter Unterschied (N=640; DF=1;  $\chi^2=5,350$ ;  $p=0,023$ ). In der Verteilung von vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über das Vorhandensein von Budget besteht ein höchst signifikanter Unterschied (N=814; DF=1;  $\chi^2=55,956$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von nicht vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über das Vorhandensein von Budget besteht ebenso ein höchst signifikanter Unterschied (N=532; DF=1;  $\chi^2=13,144$ ;  $p\leq 0,001$ ).

### 12.2.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Forschung und Industrie ergaben: In der Verteilung von in Anspruch genommener Beratung zu nicht in Anspruch genommener Beratung besteht ein höchst signifikanter Unterschied (N=956; DF=1;  $\chi^2=41,985$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von in Anspruch genommener Beratung zu Unsicherheit in Bezug auf in Anspruch genommene Beratung besteht ein sehr signifikanter Unterschied (N=493; DF=1;  $\chi^2=8,729$ ;  $p=0,004$ ). In der Verteilung von Nein mit Unsicher zu in Anspruch genommener Beratung besteht kein Unterschied (N=537; DF=1;  $\chi^2=0,168$ ;  $p=0,734$ ).



#### 12.2.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Forschung und Industrie ergaben: In der Verteilung von Ja für zukünftige Beratung und Nein für zukünftige Beratung besteht ein signifikanter Unterschied (N=614; DF=1;  $\chi^2=4,785$ ;  $p=0,030$ ). In der Verteilung von Ja für zukünftige Beratung und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht ein sehr signifikanter Unterschied (N=861; DF=1;  $\chi^2=10,547$ ;  $p=0,001$ ). In der Verteilung von Nein für zukünftige Beratung und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht kein Unterschied (N=511; DF=1;  $\chi^2=0,008$ ;  $p=1,000$ ).

#### 12.2.5 Nutzen von erlebter Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Forschung}}=160$ ,  $N_{\text{Industrie}}=296$

1.  $U=19259,500$ ;  $p=0,001$

#### 12.2.6 Meinung über Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Forschung}}=462$ ,  $N_{\text{Industrie}}=531$

1.  $U=108162,000$ ;  $p\leq 0,001$
2.  $U=107422,500$ ;  $p\leq 0,001$
3.  $U=107246,000$ ;  $p\leq 0,001$
4.  $U=105974,000$ ;  $p\leq 0,001$
5.  $U=111788,500$ ;  $p=0,009$

#### 12.2.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Forschung}}=462$ ,  $N_{\text{Industrie}}=531$

1.  $U=107053,500$ ;  $p\leq 0,001$
2.  $U=108991,000$ ;  $p=0,001$
3.  $U=103442,000$ ;  $p\leq 0,001$
4.  $U=113980,000$ ;  $p=0,043$
5.  $U=85790,000$ ;  $p\leq 0,001$
6.  $U=73505,500$ ;  $p\leq 0,001$
7.  $U=105522,500$ ;  $p\leq 0,001$
8.  $U=91771,000$ ;  $p\leq 0,001$

## 12.3 Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 12.3.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen ergaben: In der Verteilung von Angebot Ja und Angebot Nein besteht kein Unterschied (N=817; DF=1;  $\chi^2=2,158$ ;  $p=0,154$ ). In der Verteilung von Angebot Ja und einem Nichtwissen über das Angebot besteht ein höchst signifikanter Unterscheid (N=777; DF=1;  $\chi^2=44,273$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von Angebot Nein und einem Nichtwissen über das Angebot besteht ebenso ein höchst signifikanter Unterscheid (N=392; DF=1;  $\chi^2=19,261$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Abbildung 35)

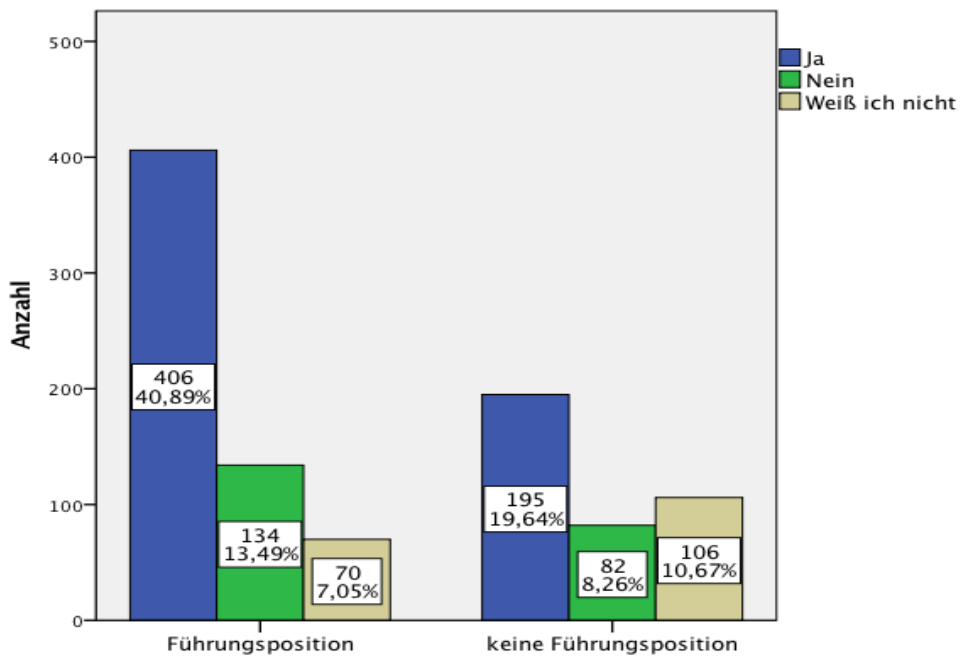


Abbildung 35: Angebot Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 12.3.2 Budget für externe Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen ergaben: In der Verteilung von vorhandenem zu fehlendem Budget besteht kein Unterschied (N=640; DF=1;  $\chi^2=0,024$ ;  $p=0,924$ ). In der Verteilung von vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über Vorhandensein von Budget besteht ein höchst signifikanter Unterschied (N=814; DF=1;  $\chi^2=40,810$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von nicht vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über Vorhandensein von Budget

besteht ebenso ein höchst signifikanter Unterschied (N=532; DF=1;  $\chi^2=24,932$ ;  $p \leq 0,001$ ). (Abbildung 36)

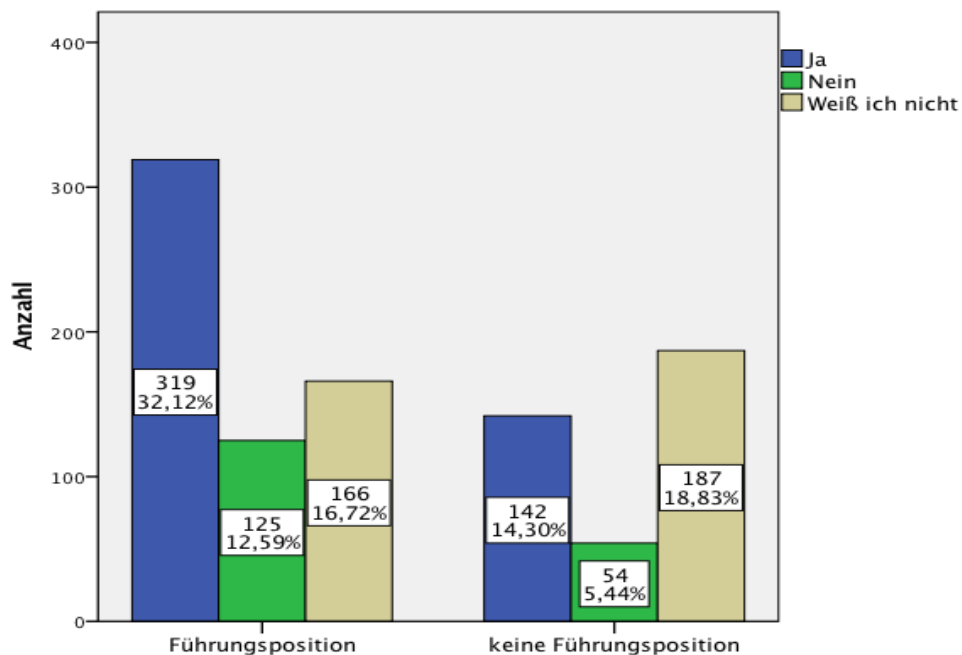


Abbildung 36: Budget für externe Beratung - Vergleich Führungspersonen und MitarbeiterInnen

### 12.3.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen ergaben: In der Verteilung von in Anspruch genommener Beratung zu nicht in Anspruch genommener Beratung besteht ein höchst signifikanter Unterschied (N=956; DF=1;  $\chi^2=43,791$ ;  $p \leq 0,001$ ). In der Verteilung von Ja im Vergleich mit Unsicherheit zu in Anspruch genommener Beratung besteht ein sehr signifikanter Unterschied (N=493; DF=1;  $\chi^2=9,699$ ;  $p=0,004$ ). In der Verteilung von Nein mit Unsicherheit zu in Anspruch genommener Beratung besteht kein Unterschied (N=537; DF=1;  $\chi^2=0,155$ ;  $p=0,735$ ).

### 12.3.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen ergaben: In der Verteilung von Ja und Nein für zukünftige Beratung besteht ein signifikanter Unterschied (N=614; DF=1;  $\chi^2=5,937$ ;  $p=0,019$ ). In der Verteilung von Ja und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht kein Unterschied (N=861; DF=1;

$\chi^2=3,540$ ;  $p=0,065$ ). In der Verteilung von Nein und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht kein Unterschied ( $N=511$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=1,133$ ;  $p=0,307$ ).

### 12.3.5 Nutzen von erlebter Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Führung}}=332$ ,  $N_{\text{MitarbeiterInnen}}=124$

1.  $U=91771,000$ ;  $p\leq 0,001$
2.  $U=18662,000$ ;  $p=0,043$
3.  $U=18633,500$ ;  $p=0,011$

### 12.3.6 Meinung über Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Führung}}=610$ ,  $N_{\text{MitarbeiterInnen}}=383$

1.  $U=106435,000$ ;  $p=0,010$
2.  $U=106066,000$ ;  $p=0,009$

### 12.3.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Führung}}=610$ ,  $N_{\text{MitarbeiterInnen}}=383$

1.  $U=107757,000$ ;  $p=0,021$
2.  $U=97893,500$ ;  $p\leq 0,001$
3.  $U=104206,500$ ;  $p=0,003$

## 12.4 Vergleich Frauen und Männer

### 12.4.1 Angebot von interner oder externer Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Frauen und Männern ergaben: In der Verteilung von Angebot Ja und Angebot Nein besteht kein Unterschied ( $N=798$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=0,248$ ;  $p=0,630$ ). In der Verteilung von Angebot Ja und einem Nichtwissen über das Angebot besteht ein höchst signifikanter Unterscheid ( $N=757$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=14,377$ ;  $p\leq 0,001$ ). In der Verteilung von Angebot Nein und einem Nichtwissen über das Angebot besteht ebenso ein höchst signifikanter Unterscheid ( $N=381$ ;  $DF=1$ ;  $\chi^2=12,952$ ;  $p\leq 0,001$ ). (Abbildung 37)

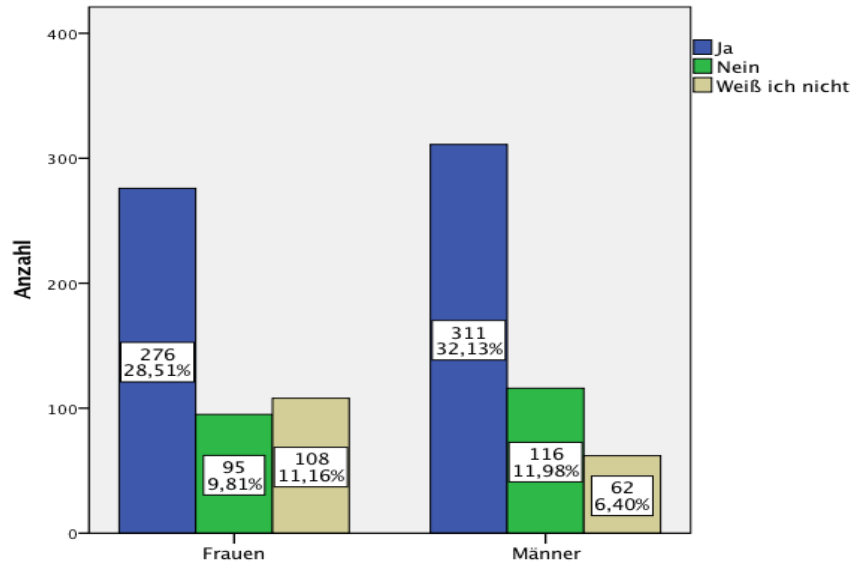


Abbildung 37: Angebot von Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 12.4.2 Budget für externe Beratung

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Frauen und Männern ergaben: In der Verteilung von vorhandenem zu fehlendem Budget besteht kein Unterschied (N=628; DF=1;  $\chi^2=3,845$ ;  $p=0,051$ ). In der Verteilung von vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über Vorhandensein von Budget besteht kein Unterschied (N=790; DF=1;  $\chi^2=2,427$ ;  $p=0,131$ ). In der Verteilung von nicht vorhandenem Budget und einem Nichtwissen über Vorhandensein von Budget besteht ein sehr signifikanter Unterschied (N=518; DF=1;  $\chi^2=9,499$ ;  $p=0,002$ ). (Abbildung 38).

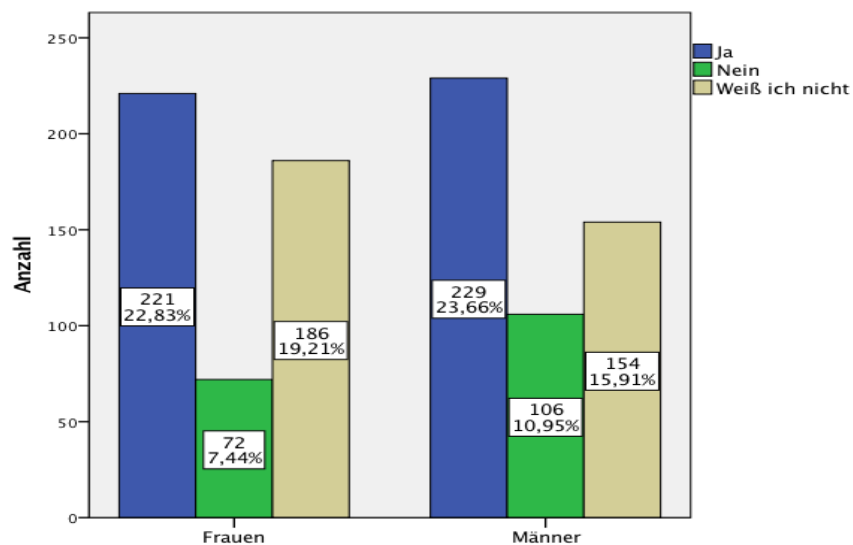


Abbildung 38: Budget für externe Beratung - Vergleich Frauen und Männer

#### 12.4.3 Inanspruchnahme externe Beratung Vergangenheit und Rahmen

Alle Post-hoc Vergleiche zwischen Frauen und Männern ergaben keinen signifikanten Unterschied: Verteilung von in Anspruch genommener Beratung zu nicht in Anspruch genommener Beratung (N=933; DF=1;  $\chi^2=3,617$ ;  $p=0,066$ ). Verteilung von Ja im Vergleich mit Unsicherheit (N=477; DF=1;  $\chi^2=3,832$ ;  $p=0,055$ ). Verteilung von Nein im Vergleich mit Unsicherheit (N=526; DF=1;  $\chi^2=1,563$ ;  $p=0,225$ ).

#### 12.4.4 Inanspruchnahme externe Beratung Zukunft und Rahmen

Die Post-hoc Vergleiche zwischen Frauen und Männern ergaben: In der Verteilung von Ja und Nein für zukünftige Beratung besteht ein sehr signifikanter Unterschied (N=602; DF=1;  $\chi^2=6,890$ ;  $p=0,009$ ). In der Verteilung von Ja und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht ein signifikanter Unterschied (N=842; DF=1;  $\chi^2=5,995$ ;  $p=0,015$ ). In der Verteilung von Nein und Vielleicht für zukünftige Beratung besteht kein Unterschied (N=492; DF=1;  $\chi^2=0,813$ ;  $p=0,406$ ).

#### 12.4.5 Nutzen von erlebter Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Frauen}}=202$ ,  $N_{\text{Männer}}=240$

1.  $U=21182,000$ ;  $p=0,014$
2.  $U=20497,000$ ;  $p=0,003$

#### 12.4.6 Meinung über Beratung

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Frauen}}=479$ ,  $N_{\text{Männer}}=489$

1.  $U=104672,000$ ;  $p=0,001$
2.  $U=103182,500$ ;  $p=0,001$
3.  $U=96364,500$ ;  $p\leq 0,001$
4.  $U=97361,500$ ;  $p\leq 0,001$
5.  $U=98714,000$ ;  $p\leq 0,001$
6.  $U=100698,500$ ;  $p\leq 0,001$
7.  $U=103975,000$ ;  $p=0,001$
8.  $U=94954,000$ ;  $p\leq 0,001$
9.  $U=98856,500$ ;  $p\leq 0,001$

#### 12.4.7 Fachliche Anforderungen an BeraterInnen

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Frauen}}=479$ ,  $N_{\text{Männer}}=489$

1.  $U=105384,000$ ;  $p=0,004$
2.  $U=102322,500$ ;  $p\leq 0,001$
3.  $U=108801,000$ ;  $p=0,043$
4.  $U=108145,500$ ;  $p=0,032$
5.  $U=107270,000$ ;  $p=0,017$

### 12.5 Vergleich Kooperationsformen

12.5.1 Herausforderungen und potentielle Probleme bei interner und externer Kooperation: Vergleich von Forschung und Industrie

#### Interne Kooperation (innerhalb der Organisation)

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Forschung}}=448$ ,  $N_{\text{Industrie}}=498$

1.  $U=102832,000$ ;  $p=0,030$
2.  $U=101099,500$ ;  $p=0,008$
3.  $U=102890,000$ ;  $p=0,028$
4.  $U=97303,000$ ;  $p\leq 0,001$

#### Externe Kooperation (mit anderen Organisationen)

Ergebnis U-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle:  $N_{\text{Forschung}}=299$ ,  $N_{\text{Industrie}}=312$

1.  $U=42196,500$ ;  $p=0,030$
2.  $U=41444,500$ ;  $p=0,011$
3.  $U=40058,500$ ;  $p=0,001$
4.  $U=41274,500$ ;  $p=0,007$
5.  $U=42021,000$ ;  $p=0,019$
6.  $U=41149,500$ ;  $p=0,004$

## 12.5.2 Vergleich der Herausforderungen und potentiellen Probleme in internen und externen Kooperationen

Ergebnis Wilcoxon-Test in analoger Reihenfolge zur Tabelle: N=589, N=589

1.  $Z=-8,982$ ;  $p\leq 0,001$
2.  $Z=-4,067$ ;  $p\leq 0,001$
3.  $Z=-3,311$ ;  $p=0,001$
4.  $Z=-6,293$ ;  $p\leq 0,001$
5.  $Z=-7,119$ ;  $p\leq 0,001$
6.  $Z=-5,678$ ;  $p\leq 0,001$
7.  $Z=-4,460$ ;  $p\leq 0,001$
8.  $Z=-3,116$ ;  $p=0,002$



## Anhang B: Muster E-Mail

Von: **Buchinger Petra - Donau Universität Krems** [petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at](mailto:petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at)  
Betreff: Bitte um Unterstützung bei meiner Master Thesis zum Beratungsbedarf in den Life Science Organisationen  
Datum: 19. Dezember 2015 23:54  
An:  
Kopie: BSc Buchinger Petra [petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at](mailto:petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at)



Sehr geehrte Frau **XXXXXXX**,  
Sehr geehrter Herr **XXXXXXX**,

ich habe Ihren Namen **XXXXX XXXXXXXX** recherchiert und wende mich an Sie, um Sie für eine quantitative Forschung um Ihre Hilfe zu bitten!

Mein Name ist Petra Buchinger und ich bin seit mehr als 25 Jahren in unterschiedlichen Positionen in der Life Science Branche tätig.

Meine Leidenschaft ist es, Menschen und Organisationen bei ihren Herausforderungen bestmöglich zu helfen.

Im Rahmen meiner Master Thesis für das Studium "Supervision und Coaching" an der Donau-Universität Krems führe ich derzeit eine wissenschaftliche Studie in Life Science Organisationen durch.

Befragt werden MitarbeiterInnen und Führungspersonen mittels online Fragebogen.

Die Fragestellung lautet:

Was sind Ihre Erfahrungen, Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse zum Thema Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung)?

Der Fragebogen wurde bis jetzt **XXXX** mal ausgefüllt. Das ist außerordentlich erfreulich und ich danke allen bisherigen TeilnehmerInnen!

Bitte unterstützen auch Sie meine Forschung, indem Sie den Online Fragebogen ausfüllen!

Für eine qualitativ hochwertige und vollständige Forschungsarbeit brauche ich noch die wichtigen Stimmen aus **XXXXXXX**.

Hier [geht es zum Fragebogen](http://petrabuchinger.limequery.com/index.php/323695/lang-de) (<http://petrabuchinger.limequery.com/index.php/323695/lang-de>).

Die Beantwortung dauert ca. 10 Minuten, ist anonym, freiwillig und noch bis 30.09.2015 möglich.

Was ist Ihr Nutzen?

- Ich lasse Ihnen auf Wunsch die Ergebnisse der Studie sehr gerne zukommen.
- Am Ende des Fragebogens gibt es eine von mir im Rahmen des Studiums verfasste Literaturarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren für Kooperation in und zwischen Organisationen“ zum Download.
- Sie unterstützen damit eine Forschungsarbeit, die dazu beitragen soll, die Beratungswünsche und -bedürfnisse der Menschen in Life Science Organisationen besser zu verstehen und dadurch passende Beratung anbieten zu können.

Ich danke Ihnen schon jetzt, wenn Sie den Fragebogen ausfüllen und mir damit sehr helfen!

Herzliche Grüße,  
Petra Buchinger

Petra Buchinger, BSc  
[Universitätslehrgang Supervision und Coaching](http://www.donau-uni.ac.at/lehre/lehrgaenge/supervision-und-coaching)  
Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit an der Donau-Universität Krems  
[petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at](mailto:petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at)  
Mobil: +43 664 512 30 68

folgende Referenzen zu meiner Studie kann ich nennen:

[http://www.meduniwien.ac.at/homepage/content/organisation/newsmeldung/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=5821&cHash=96e611820893fd88aa1be757fd0f63fa](http://www.meduniwien.ac.at/homepage/content/organisation/newsmeldung/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=5821&cHash=96e611820893fd88aa1be757fd0f63fa)

<http://www.ogmbt.at/tmp/newsletter/tmpLLui8v.html>

<https://www.fwf.ac.at/de/service/kalender/veranstaltung/kid/20150708-321/>

<http://www.w-fforte.at/wissenschaft-vorsprung/veranstaltungen/news-single/news/detail/News/teilnehmerinnen-fuer-studie-gesucht.html>

## Anhang C: Der Online-Fragebogen

# Welche Beratungswünsche und -erfahrungen haben Sie?

### Wissenschaftliche Befragung über Bedarf und Inanspruchnahme von Beratung in Life Science Organisationen

**Herzlich willkommen bei meinem Fragebogen!**

Mein Name ist Petra Buchinger und ich bin seit mehr als 25 Jahren in unterschiedlichen Positionen in der Life Science Branche tätig.

Meine Leidenschaft ist es, Menschen und Organisationen bei ihren Herausforderungen bestmöglich zu helfen.



Im Rahmen der Master Thesis für das Studium "Supervision und Coaching" an der Donau-Universität Krems untersuche ich derzeit wissenschaftlich sowohl den Bedarf als auch die Erfahrungen mit Supervision, Coaching & Organisationsentwicklung in den Organisationen der Life Science Branche.

Diese Befragung richtet sich an alle MitarbeiterInnen und Führungspersonen einer Organisation.

### Welchen Nutzen haben Sie davon, wenn Sie den Fragebogen ausfüllen?

1. Sie können Ihre individuellen Eingaben in den Fragebogen ausdrucken.
2. Sie können am Ende des Fragebogens eine von mir verfasste Literaturarbeit zum Thema "Erfolgsfaktoren für Kooperation in und zwischen Organisationen" anonym downloaden.
3. Sie können über einen Link am Ende des Fragebogens die Ergebnisse der Forschung anonym downloaden, sobald die Master Thesis fertig gestellt ist.
4. Sie unterstützen damit eine Forschungsarbeit, die dazu beitragen soll, die Beratungswünsche und -bedürfnisse der Menschen und Organisationen der Life Science Branche besser zu verstehen und dadurch passende Beratung anbieten zu können.

### Hier noch einige wichtige Hinweise für Sie:

- Alle Fragen beziehen sich auf die Organisation, in der Sie **aktuell** arbeiten.
- Dauer des Fragebogens: ca. 10 Minuten
- Dies ist eine anonyme Umfrage.
- Der rote Stern\* kennzeichnet Pflichtfragen.
- Der Fragebogen kann zwischengespeichert und später fertig gestellt werden.

- Der Fragebogen kann auch auf mobilen Geräten ausgefüllt werden.
- Alle Daten, die bis 01.10.2015 um 11:30 Uhr früh eingegeben und abgeschickt wurden, werden für die Master Thesis ausgewertet. Die Daten von danach ausgefüllten Fragebögen werden für spätere Auswertungen berücksichtigt und gehen nicht verloren.

Es wäre für mich sehr wichtig, dass Sie den Fragebogen vollständig ausfüllen und am Ende absenden.

Nur dann werden Ihre Antworten gespeichert und verarbeitet, ansonsten werden alle Daten gelöscht.

**Vielen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung. Ohne Sie wäre diese Forschungsarbeit nicht möglich!**

**Petra Buchinger**

Bei Fragen stehe ich gerne zur Verfügung:

Mobil: +43-664 512 30 68

Mail: [petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at](mailto:petra.buchinger@edu.donau-uni.ac.at)

Diese Umfrage enthält 37 Fragen.

## **Fragen zur Organisation**

**1 []**

**Wo lässt sich Ihre Organisation am besten zuordnen?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Biotechnologie & Pharma
- Medizintechnik
- Zulieferer für Life Science Organisationen
- Dienstleister für Life Science Organisationen
- Vertriebsfirma Biotechnologie & Pharma
- Vertriebsfirma Medizintechnik
- Forschungsinstitut (außeruniversitär)
- Forschungsinstitut (universitär)
- Anderes (bitte angeben)

**2 []**

**Seit wie vielen Jahren besteht Ihre Organisation?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis zu 3
- 4-10
- 11-20
- mehr als 20
- weiß ich nicht

## Fragen zur Organisation

3 []

**In welchem Land sind Sie aktuell angestellt?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Österreich
- Deutschland
- Schweiz
- Anderes (bitte angeben)

4 []

**Anzahl der MitarbeiterInnen Ihrer Organisation im Land Ihrer Anstellung**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis 10
- 11-50
- 51-120
- 121-250
- 251-500
- 501-1000
- 1001-5000
- größer 5000

**5 []**

**Sind Sie Teil einer internationalen Organisation?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

6 []

### Ihre Position in der Organisation

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- obere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung
- mittlere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung
- untere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung
- eine Position ohne Führungsverantwortung

7 []

### Seit wie vielen Jahren sind Sie in Ihrer Organisation tätig?

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weniger als 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- mehr als 20



## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

**8 []**

**Wo lässt sich Ihr Tätigkeitsbereich am ehesten zuordnen?**

\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Grundlagenforschung
- angewandte Forschung & Entwicklung
- Produktzulassung
- Produktion / Qualitätsmanagement
- Marketing / Produktmanagement
- Vertrieb / Verkauf
- Logistik
- Kundenservice / Kundensupport / Kundentraining
- ServicetechnikerIn
- Administration / Verwaltung / Finanzen
- Personalwesen
- Geschäftsführung
- Anderes (bitte angeben):

**9 []**

**Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Arbeitsplatzsituation zu?**

\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ich habe einen Arbeitsplatz in der Organisation.
- Ich habe die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten.
- Ich reise für meine Arbeit im Inland.
- Ich reise für meine Arbeit im Ausland.

## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

**10 []**

**geschätzter Umfang Ihrer Reisetätigkeit in %**

\*

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

----- Scenario 1 -----

Antwort war bei Frage '9 [G4Q00002]' ( Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Arbeitsplatzsituation zu? )

----- oder Scenario 2 -----

Antwort war bei Frage '9 [G4Q00002]' ( Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Arbeitsplatzsituation zu? )

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**11 []**

**Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihre Arbeit zu?**

\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ich arbeite allein.
- Ich arbeite zusammen mit Personen innerhalb meiner Organisation.
- Ich arbeite zusammen mit Personen von anderen Organisationen.

## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

12 [ ]

**Denken Sie bei dieser Frage an Ihre Zusammenarbeit (Kooperation) mit Personen innerhalb Ihrer Organisation:**

**Welche Themen sind besondere Herausforderungen und stellen potentielle Probleme dar?**

\*

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

Antwort war bei Frage '11 [G5Q00002]' ( Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihre Arbeit zu? )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Planbarkeit von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zieldefinition von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verteilung von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zwischenmenschliche Beziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenz zwischen den KooperationspartnerInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachbarrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interkulturelle Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsmanagement, Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
frühzeitiges Abbrechen, Scheitern von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

13 [ ]

**Denken Sie bei dieser Frage an Ihre Zusammenarbeit (Kooperation) mit Personen von anderen Organisationen:**

**Welche Themen sind besondere Herausforderungen und stellen potentielle Probleme dar?**

\*

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

Antwort war bei Frage '11 [G5Q00002]' ( Welche der folgenden Punkte treffen auf Ihre Arbeit zu? )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Planbarkeit von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zieldefinition von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verteilung von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation zwischenmenschliche Beziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenz zwischen den KooperationspartnerInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständnis für die Sichtweise der KooperationspartnerInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachbarrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
interkulturelle Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsmanagement, Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
frühzeitiges Abbrechen, Scheitern von Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fragen zu Ihrer Arbeit in der Organisation

14 []

Denken Sie bei dieser Frage an Ihre tägliche Arbeit, an Ihr Geschäft bzw. daran, was Ihre Arbeit beeinflusst.

Welche Themen sind besondere Herausforderungen und stellen potentielle Probleme dar?

Teil 1 von 2

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Komplexität der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
multidisziplinäres Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderungsprozesse in der Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktveränderungen bzw. Änderung von Forschungsschwerpunkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufen / Unterbringung von Produkten, Dienstleistungen, Forschungsergebnissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenz am Markt / mit anderen Forschungsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsdruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finanzieller / wirtschaftlicher Druck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationsaufbau und -entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationskultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeits- bzw. Geschäftsprozesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalfuktuation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalmangel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplatzunsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 [ ]

**Denken Sie bei dieser Frage an Ihre tägliche Arbeit, an Ihr Geschäft bzw. daran, was Ihre Arbeit beeinflusst.**

**Welche Themen sind besondere Herausforderungen und stellen potentielle Probleme dar?**

**Teil 2 von 2**

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Arbeitsüberlastung (Zeitdruck, Multitasking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menge an Kooperationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenz innerhalb der Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung durch Vorgesetzte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung von unterstellten MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anforderung an Mobilität, Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mangelnde Kontroll- und Einflussmöglichkeit / Fremdbestimmtheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mangelnde Anerkennung und Wertschätzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mangelnde Kollegialität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständnis für die Sichtweise von Anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karrierethemen (Planung, Perspektiven)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work Life Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

16 []

**Wird in Ihrer Organisation interne oder externe Beratung<sup>1</sup> angeboten?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

1 Alle nachfolgenden Fragen beziehen sich auf Beratung durch **externe BeraterInnen**.

- **"Beratung"** wird hier als Überbegriff für **Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung** verwendet.
- Es bedeutet **professionelle Beratung** für alle **beruflichen Herausforderungen und Themen** von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und ganzen Organisationen oder Teilen von Organisationen.
- Beratung richtet sich an **Führungspersonen und MitarbeiterInnen** aller Ebenen einer Organisation.

17 []

**Gibt es in Ihrer Organisation Budget für externe Beratung?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

18 []

**Wer entscheidet über die Verwendung dieses Budgets?**

\*

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

Antwort war 'Ja' bei Frage '17 [G10Q00002]' ( Gibt es in Ihrer Organisation Budget für externe Beratung? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

Personalabteilung

Führungspersonen

Weiß ich nicht

Anderes (bitte angeben):

19 []

**Haben Sie in Ihrer Organisation schon einmal Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja

Nein

Ich bin mir nicht sicher



## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

20 []

**War(en) die Beratung(en) freiwillig und / oder verpflichtend?**

\*

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

Antwort war 'Ja' oder 'Ich bin mir nicht sicher' bei Frage '19 [G11Q00002]' ( Haben Sie in Ihrer Organisation schon einmal Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- freiwillig  
 verpflichtend

21 []

**Was war der Anlass der Beratung(en), die Sie in Ihrer Organisation in Anspruch genommen haben?**

\*

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

Antwort war 'Ja' oder 'Ich bin mir nicht sicher' bei Frage '19 [G11Q00002]' ( Haben Sie in Ihrer Organisation schon einmal Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)  
 persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)  
 externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)  
 arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)  
 organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)  
 andere Themen:

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

22 []

**Wie war der Rahmen der in Anspruch genommenen Beratung(en)?**

\*

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

Antwort war 'Ja' oder 'Ich bin mir nicht sicher' bei Frage '19 [G11Q00002]' ( Haben Sie in Ihrer Organisation schon einmal Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Einzelberatung
- Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)
- Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen

23 [ ]

**Wie schätzen Sie den Nutzen der in Anspruch genommenen Beratung(en) ein?**

\*

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

Antwort war 'Ja' oder 'Ich bin mir nicht sicher' bei Frage '19 [G11Q00002]' ( Haben Sie in Ihrer Organisation schon einmal Beratung durch externe BeraterInnen in Anspruch genommen? )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Nutzen für zwischenmenschliche Beziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
persönlicher Nutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzen für externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzen für arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzen für organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kein Nutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat alles noch viel schlimmer gemacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

24 []

**Welche Meinung haben Sie generell über Beratung?  
Beratung bietet ...**

**Beratung ist für mich ...**

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Unterstützung zur Bewältigung der komplexen Arbeitswelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eine Zeitverschwendung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychohygiene und Entlastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hilfe bei Konfliktlösung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung der Persönlichkeitsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
professionelle Reflexion von beruflichen Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung von Kompetenz und Performanz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung neuer Sichtweisen und Perspektiven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei konkreten Problemen und Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Organisationsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 []

**Würden Sie in Zukunft für sich selbst Beratung in Anspruch nehmen?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein
- Vielleicht

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

26 []

**Zu welchen Themen würden Sie persönlich in Zukunft Beratung in Anspruch nehmen?**

\*

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

Antwort war 'Vielleicht' oder 'Ja' bei Frage '25 [G14Q00002]' ( Würden Sie in Zukunft für sich selbst Beratung in Anspruch nehmen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)
- persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)
- externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)
- arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)
- organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)
- andere Themen:

27 []

**Welchen Rahmen würden Sie für Ihre persönliche Beratung in Zukunft bevorzugen?**

\*

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

Antwort war 'Vielleicht' oder 'Ja' bei Frage '25 [G14Q00002]' ( Würden Sie in Zukunft für sich selbst Beratung in Anspruch nehmen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Einzelberatung
- Mehrpersonen-Beratung (z.B. Team, Projekt- oder Arbeitsgruppe)
- Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen

28 []

**Würden Sie Beratung für Ihre MitarbeiterInnen empfehlen oder in Erwägung ziehen?**

\*

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

Antwort war 'untere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung' *oder* 'mittlere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung' *oder* 'obere Führungsebene oder äquivalente Position mit Führungsverantwortung' bei Frage '6 [G3Q00001]' ( Ihre Position in der Organisation )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein
- Vielleicht

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

29 []

**Zu welchen Themen würden Sie Ihren MitarbeiterInnen Beratung empfehlen?**

\*

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

Antwort war 'Vielleicht' oder 'Ja' bei Frage '28 [G15Q00003]' ( Würden Sie Beratung für Ihre MitarbeiterInnen empfehlen oder in Erwägung ziehen? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Konflikte (innerhalb und außerhalb der Organisation)
- persönliche Themen im Arbeitskontext (z.B. Probleme, Weiterentwicklung)
- externe Themen (z.B. mit KundInnen, KooperationspartnerInnen, GeschäftspartnerInnen)
- arbeitsbezogene Themen (z.B. Arbeitsprozesse, Projektabläufe)
- organisationsbezogene Themen (z.B. Strategie, Organisationsentwicklung)
- andere Themen:

## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

30 [ ]

**Wie wichtig sind Ihnen folgende fachlichen Anforderungen an eine/n BeraterIn?**

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	eher ja	eher nein	nein
Business- / Branchenerfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forschungserfahrung in den Life Sciences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertriebserfahrung in den Life Sciences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wirtschaftliche Kenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berücksichtigt ethische Themen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterstützt bei der Implementierung des Beratungsergebnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
akademische Beratungsausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Fragen zu Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

31 []

**Kann Beratung auch Risiken und Nebenwirkungen haben? Welche?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

optional

32 []

**Was möchten Sie zum Thema Beratung sonst noch sagen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

optional

## Angaben zu Ihrer Person

**33 []**

**Alter**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- über 60

**34 []**

**Geschlecht**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich
- keine Angabe

## Angaben zu Ihrer Person

**35 []**

**Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Berufsausbildung ohne Matura
- Berufsausbildung mit Matura
- AHS Matura
- Kolleg, Lehrgang (nach der Matura)
- Fachhochschule
- Universität
- Anderes (bitte angeben)

**36 []**

**Wo lässt sich Ihr fachlicher Hintergrund zuordnen?**

\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- naturwissenschaftlich / technisch
- wirtschaftlich
- Anderes (bitte angeben):

## Angaben zu Ihrer Person

37 []

**Was mir sonst noch wichtig ist ...**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

optional

**Vielen Dank, dass Sie den Fragebogen ausgefüllt haben!**

Die Literaturarbeit zum Thema Kooperationen können Sie [hier](#) anonym downloaden.

Anonymer [Downloadlink](http://www.buchinger.org/master-thesis/) (http://www.buchinger.org/master-thesis/) für die fertige Master Thesis. Ab ca. Jänner 2016 wird die Arbeit hochgeladen sein.

Alternativ können Sie ein Mail an [pb@buchinger.org](mailto:pb@buchinger.org) schicken und ich schicke Ihnen die Ergebnisse per Mail bzw. informiere Sie, sobald die Ergebnisse online gestellt sind.

**Herzliche Grüße,**

**Petra Buchinger**

Bei Fragen oder für weiterführende Infos stehe ich gerne zur Verfügung:

Mobil: +43-664 512 30 68

Mail: [pb@buchinger.org](mailto:pb@buchinger.org)

31.01.2016 – 00:00

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:  
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

## Anhang D: Antworten aus den offenen Fragen

### Kann Beratung auch Risiken und Nebenwirkungen haben? Welche?

- 08/15 Ansätze.- Abarbeiten von Listen (vorgefertigte- Abläufe die über unterschiedlichste Unternehmen gleichermaßen angewendet werden.- rein betriebswirtschaftliche Betrachtungen ...man muss dann auch in die Umsetzung...was kann Beratung da tun?
'blindes' folgen der angebotenen hilfe ohne reflexion
1:1 umlegen ist oft nicht möglich
1) nicht objektiv sein (in eine Richtung gezielt hin coachen)2) Unerfahrener Coach trifft auf unsicheren Mitarbeiter - ersterer schlägt etwas vor, zweiterer macht blind nach3) Beratung mit Ratschlag,... ist oft das, was der Beratende sich wünscht, aber oft nicht gegeben werden kann,....
Abgehoben sein - nicht den wahren Grund findenBenchmarking sollte in der Branche vorhanden sein
Abhängigkeit vom Coach und kein Vertrauen mehr in die eigene Meinung -> da entsteht Unsicherheit
Ablehnung durch Mitarbeiter, wenn der Sinn und das Ziel nicht klar sind, bzw. wenn die Mitarbeiter mit der Implementierung allein gelassen werden.
Ablenkung von persönlichen Zielen
Ablenkung von wesentlichen Zielen
Abnahme der Eigeninitiative weil sich Beratung um Probleme kümmert- Beratung/Coaching kann zu Abhängigkeit führen
Abschieben von Verantwortung auf den/die BeraterIn
Abwälzung von unangenehmen (Führungs-) -aufgaben bzw. Verantwortung auf den Berater. Diskrepanz von Ergebnis der Beratung mit der Realität (mangelnde Umsetzung) erzeugt mehr Frust als Gewinn.Zeit- und Geldverschwendung
Akzeptanz der daraus erarbeiteten Themen in der Organisation, wenn diese nicht ausreichend eingebunden ist oder eingebunden werden kann
angelernete Schemen und Buchwissen reproduzieren statt Erfahrung und Menschenverstand einbringen
angerissenen Themenkomplexe müssen strukturiert weiterverfolgt werden um zur Umsetzung zu gelangen; wenn dies nicht der Fall, ist kann dies zu Frustration unter den MA führen (Problem angesprochen, nach x Monaten immer noch nicht gelöst)
Angst erzeugen bei schlechtem Veränderungsmanagement; Beratern um mehr Beratung verkaufen zu können (à la McKinsey)
Aufdecken persönlicher Probleme von Teammitgliedern, die ein therapeutisches Setting erforderlich machen könnten.Exazerbation schwelender Konflikte/Probleme bei schlecht laufender Beratung
Auftragsgeber-Bias, man bekommt nur das zu hören, was man hören will - nutzlos!
Aus meiner Erfahrung keine Risiken, Nebenwirkungen.
Außer, dass sie im schlimmsten Fall nichts nützt sehe ich bei professionell durchgeführter Beratung keine Risiken oder Nebenwirkungen.
Beeinflussung in eine ungewünschte Richtung
Bei einem kompetenten Coach, nein! Wenn man es annimmt, darf man immer etwas lernen über sich und die Mitmenschen
bei inkompetenten Beratern ist es im besten Fall Zeitverschwendung, kann aber auch zu wirklichen Problemen führen
Bei nicht professioneller Beratung bzw. wenn Berater wenig von der beruflichen Realität weiss,

ist der Erfolg der Beratung fraglich

Bei persönlichen Konflikten in der Arbeitsgruppe könnte der "Schuss nach hinten los gehen"

Bei seriösem Angebot eher nicht, denke ich.

Bei unzureichenden Kenntnissen des Beratenden über den Betrieb, Geschäftsfeld, Technik kann es zu Fehlentscheidungen und wenig effektiver Beratung kommen. Der outcome ist zu gering.

Berater geht nicht auf die Bedürfnisse ein bzw. lässt sich nicht in die Praxis umsetzen

Beratung als Allheilmittel und einzige Lösung, anstatt interne Ressourcen zu nutzen

Beratung darf nie als Ersatz, sondern als Zusatz, für innerorganisatorische Entscheidungen bzw. Entscheidungsfindungsprozesse herangezogen werden.

Beratung ist für mich immer positiv; man nimmt nur "mit", was man tatsächlich braucht und umsetzen kann!

Beratung ist keine Garantie für Erfolg, erwecken falscher Erwartungen, falsche Einschätzung der Gegebenheiten kann negativ sein, Beratung kann falsch umgesetzt werden

Beratung kann dazu verleiten, Verantwortung "outzusourcen" und damit ggf. falsche Entscheidungen zu treffen.

Beratung kann kontraproduktiv sein, wenn..... die Beratung bei Vorschlägen endet und die Umsetzung nicht begleitet wird.... Empfehlungen ohne profunde Kenntnis der Geschäftsprozesse abgegeben werden.

Beratung könnte evtl. falsche Hoffnungen verursachen, aber das ist ein normales Risiko.

Beratung MUSS streng vertraulich bleiben ansonsten Vertrauensbruck

Beratung nach "Lehrbuch", verharren auf theoretischen Inhalten, ein Berater/eine Beraterin muss sehr aktuelle Markterfahrung aufweisen

Beratung per se hat keine Risiken, nur eine unreflektierte Übernahme der Beratung in das Verhalten oder Entscheidungen birgt Gefahren.

Beratung soll primär neue Perspektiven eröffnen, aber auf ihren Nutzen vor Umsetzung geprüft werden.

Beratungen können Eigendynamik entwickeln: Ein klassisches Beispiel: Vortellungsgespräche. Die Personalmanager lernen in Beratungskursen welche Fragen sie stellen müssen und die Vorstelligen in ähnlichen Kursen, wie diese zu beantworten sind. Damit wird im schlimmsten Fall das Gespräch zum Ritual deklassiert.

Beratungsinhalte können falsch interpretiert werden.

Bewegen heißer Luft ist eine mögliche Nebenwirkung und daher ein Risiko.

Bias von außen. Kann natürlich auch eine Chance sein.

da die Befragung bei einer Beratung immer nur eine Momentaufnahme ist, könnte es zu einer Überbewertung von Problemen kommen, die am Ende gar keine Bedeutung mehr haben oder sich sogar am emotionalen Ungleichgewicht einzelner Personen orientieren

Das Betriebsklima könnte sich dadurch verschlechtern.

Das eigene Vertrauen verlieren.

Das man selber nicht aktiv wird.

das Risiko einer Selbsterfahrung ;-)

Dass man sich nicht mehr auf sein eigenes Gefühl verlässt bzw gar keins entwickelt.

Delegation von Verantwortung des Managements auf einen externen Berater

denke eher nicht. Vielleicht können Dinge, die nie angesprochen wurden hervorbrechen, aber bessern man spricht über etwas oder streitet auch mal, als immer zu schweigen.

Denke schon, denn durch dokumentierte Ergebnisse, können Mitarbeiter sich bei Konflikten darauf berufen

## Denken in Beratungsrezepten

Der Berater macht Konzepte, gibt Inputs und läßt den Kunden dann mit eventuell auftauchenden Folgeproblemen allein

Der Berater orientiert sich nur an gelernten Theorien und berät an der Realität vorbei.

Der Berater sollte sein "Handwerk" verstehen und sich mit der Organisation bzw. der jeweiligen Person vorher gut auseinander setzen um die genauen Anforderungen vorab zu klären. Falls man als Berater feststellt, man ist der speziellen Aufgabe, die der Kunde wünscht nicht gewachsen bzw. nicht der Richtige, dann sollte man das ehrlich sagen und nicht versuchen nach dem Motto "one size fits all" alle zufrieden stellen zu wollen

Der Nutzen für das Unternehmen muss im Vorfeld klar definiert werden, da es sonst kaum budgetäre Mittel für Beratung geben wird.

der Schuss geht nach hinten los

Die Berater sind nur kurzfristig da und müssen mit den Lösungen die sie generieren nicht leben -> in der Regel eher nicht Praxistauglich.

Die Beratung soll klar definiert werden und sollte nicht zu lange dauern. Je länger die Beratung dauert, desto schwieriger bleibt es mit der Aufmerksamkeit. Nur die wichtigsten Informationen.

Die Haftung liegt immer bei der Person die beraten wird.

die wissen oft weniger als ich

die/der BeraterIn

Einfluss auf Beratung von Interessensgruppen innerhalb der Organisation

Einseitigkeit, Gleichschaltung im Betrieb.

enormer Zeit- und Kostenaufwand, kein klares Ergebnis - keine nachhaltige Verbesserung

Enttäuschung, dass der Berater zu unerfahren in der Uni-Struktur ist und dadurch völlige Resignation der Mitarbeiter

Es führt dazu dass Manager Ihre Verantwortung auf externe Berater abschieben die nicht wirklich Einblick in die konkrete Situation haben

es kann dazu verleiten, sich nur noch beraten zu lassen und nicht mehr selbst zu denken und entscheiden

Es soll nicht verwendet werden um die Verantwortung für (unangenehme) Entscheidungen auf einen externen Berater zu schieben.

Es soll/darf nichts ausgezwungen werden. Mit angeordneter/empfohlener Beratung muss sensibel umgegangen werden.

Es wird bei fast jeder externer Beratung primär am Personal gespart!

Exzessive Beratung beziehungsweise die Entwicklung einer Kultur, die Beratung als selbstverständlichen und normalen Teil der Arbeit versteht, wird meiner Meinung nach zu weniger persönlichem Verantwortungsbewusstsein, mangelnder Bereitschaft, im kleinen Kreis und direkt mit den Betroffenen Konflikte zu besprechen und letztendlich zum Verlust der Fähigkeit selbst und aktiv Probleme zu lösen, führen.

Falls mangelndes Verständnis des Beraters für die wirklichen Aufgaben einer forschungsgeleiteten Universität vorliegt.

## Falschberatung

Falsche Beratung kann falsche Bilder vermitteln und Entscheidungen negativ beeinträchtigen...

Falsche Beratung kann zu falschen Erwartungen und somit falschen Entscheidungen führen!

Falsche Hoffnungen schüren

Falsche Sichtweise weil Aussenstehend

Falsche Sichtweisen, falsche Reflexionen, (vermeintlichen) Freibrief für Aktivitäten/Handlungsweisen bekommen



falsche Strategien haben keine Konsequenzen für Berater, Risiko liegt nur beim Beratenen - verursacht durch zu starkes Vertrauen und ev. dadurch dass der Berater nicht realisiert, dass ihm für ein Problem entweder die nötigen Informationen/Einblicke oder die Kompetenz fehlen. Das muss nicht so sein, falls es so ist, sollte man aber auch den Mut haben dazu zu stehen.

Falsche Zielführung

Falscheinschätzung einer Situation und die daraus resultierenden Folgen (wirtschaftlich, wissenschaftlich u menschlich)

fehlende Diskretion würde Mitarbeiter im sozialen und beruflichen Umfeld gefährden und muss auf jeden Fall ausgeschlossen werden - die Einhaltung der Diskretion bzw. Anonymität muss auch verständlich und gut vermittelt werden, sonst nehmen die Leute das nicht in Anspruch

Firmen wie McKinsey bringen einer Firma schnelle "Verbesserungen" welche aber nur kurze Zeit anhalten. Im Großen und Ganzen werden dadurch aber Firmen tot gewirtschaftet, anstatt langfristig verbessert. Erste Regel solcher Firmen ist es immer, schnell die laufenden Kosten durch Personalabbau zu senken. Folgen daraus sind Überlastung der übrig gebliebenen Angestellten, in weiterer Folge sinkende Produktivität, bis hin zur En

Für mich kommt es auf den Supervisor an, wenn dieser nicht gut ausgebildet ist, kann er mehr schaden als gut tun!

Gefahr, dass der/die Berater/in sich nicht in die bestehende Organisation hineindenkt und ein bestehendes, bereits von der Person entwickeltes und bewährtes Konzept anwendet

Geld verbrennen

glaub ich nicht

grundsätzlich nein, kann jedoch auch irreführend sein

Gut gewachsene Strukturen können durch in Frage stellen verloren gehen.

hängt von der Qualität des beraters ab

hohe Kosten und wenig Nutzen

Hohe Kosten zu wenig Nachhaltigkeit

Hohe Kosten, keinen Nutzen

Ich habe bis jetzt keinerlei Risiken/Nebenwirkungen bei meinen Beratungen erfahren.

Ich sehe "Beratung" eher immer als systemisches Coachen, dh. keine Risiken und Nebenwirkungen, weil es ja innerhalb des "Systems" des zu Beratenden bleibt.

Ideen die wirtschaftlich vielleicht nicht durchführbar sind.

Implementierung einer Kultur zur flexiblen Aufnahme von Änderungen ist prinzipiell ein Thema und ständige Veränderung wirkt sich negative auf die Performance der MA aus.

Inkompetenz, Geschäftemacherei, Abhängigkeit, Ausrede, ...

ja

Ja - Kosten sind für exzellente Berater in einer Nutzenanalyse gegenüberzustellen.

ja zu realisieren dass manches nicht so läuft wie gewünscht und es in der art bzw. Organisation nicht zu lösen ist

Ja, Ablehnung durch das Team, negative Auswirkung auf die Performance, Kündigungen

Ja, alles im Leben hat 2 Seiten.Vielfältige Risiken und Auswirkungen...

Ja, durch die Veränderungen die man im Alltag vornimmt kommt es sicherlich zu Fragen/Reaktionen warum jetzt Dinge anders als gewohnt laufen.

Ja, Firma wird bei Implemetierung alleine gelassen bzw.nicht gut beraten. Oft Theoretiker, die nicht das 'big picture' mit allen Hindernissen ( auch zwischenmenschliche) berücksichtigen.

Ja, ganz sicher. Aus meiner Erfahrung in internationale tätigen Unternehmenderen Organisationsmodelle über alle Märkte drübergelegt. Man sagt zwar auf lokale Gegebenheiten Rücksicht zu nehmen, tut es schlussendlich doch nicht. Alles wird über einen Kamm geschoren.

Läuft es dann doch nicht, kommt der nächste Berater und dreht es wieder um. Mehrfach im gleichen Unternehmen erlebt ! Es fehlt die Kontinuität in der Umsetzu
Ja, indem man realisiert, dass man lange selbst was falsch gemacht hat, bzw dass man selbst oder Mitarbeiter eine ganz andere Leidenschaft haben
ja, kann als ausrede für unangenehme entscheidungen genutzt werden
Ja, man kann zu falschen Handlungen und Einschätzungen verleitet werden
Ja, manche Menschen haben Probleme damit das Ergebnis einer persönlichkeitsanalyse zu akzeptieren. Wollene anders sein als sie sind.
ja, Objektivität der Berater iann verloren gehen, wenn zulange derselbe Berater im Einsatz istBerater kann sich nicht auf Organisation einstellen, dann bringt Beratung nichts oder schadet
Ja, sie kann sich verselbstständigen und damit kontraproduktiv werden.
Ja, sofern sie von der Firma angeboten und bezahlt wird. Halte es aber für eine gute Idee sich selbst darum zu kümmern.
Ja, Strukturelle Änderungen können interne Konflikte schüren. Optimierungen können zu Arbeitsüberlastung und resultierender Unzufriedenheit führen. Eine Firma muss bei der Strukturänderung dem Mitarbeiter vorgaukeln es sei zu seinem Wohl anstatt mit dem Brecheisen hineinzufahren.
Ja, weil Beratung auch falsch sein kann.
Ja, wenn dadurch eigene Ideen, bzw. beabsichtigte Patente gefährdet werden (Gewollte/ungewollte Weitergabe von Informationen an die Konkurrenz)
Ja, wenn die Infos die der Berater erhält gesteuert werden. Durch eine falsche Ausgangslage kann auch das Ergebnis nicht "richtig" ausfallen.
Ja, wenn die Qualität der Berater nicht stimmt.
Ja, wenn es eine "hidden Agenda" der GF gibt.
ja, wenn nicht professionell ausgeführt
Ja, wenn sie schlecht/falsch/unpassend/unverstaendlich ist.Nicht-authentisches Verhalten, Verstaerkung persoenlicher Probleme
Ja! Verunsicherung der Mitarbeiter.Unklare Perspektiven.Nicht Praxis bezogen
Ja. Gelegentlich habe ich schon teure und zeitaufwendige Beratungen/Coachings gesehen, deren Ergebnisse komplett am Thema vorbei waren...
Ja. Schlechte Beratung kann Konflikte verschlimmern, kann die Reputation der Beratusbranche schädigen, kann Leute zu sehr pushen, kann unerfahrene KlientInnen in Krisen treiben, u.v.a.m.
ja. ueberforderung, unterschaeztung, druck von aussen, mehr vertrauen in die externe meinung als an die interne meinung.
JA. Verunsicherung, keine Lösungsansätze, Wieder-Auftauchen alter Probleme
Ja. Z.B.- Wenn man die vorgeschlagenen "Lösungen", Modelle, Approaches ungeprüft übernimmt, ohne sie in die konkrete Situation zu übersezten/anzupassen.- wenn die Beratungsinhalte "am grünen Tisch" erstellt werden, ohne Erfahrung, ohne die konkrete Situation zu berücksichtigen; wenn die Beratungstätigkeit daraus besteht aus einer 'Defaultliste' vorgefertigte Lösungen anzubieten, ohne auf die konkrete individuelle Gegeb
Ja.Zu komplex, um das hier zu vertiefen.
JaEs kann zu Selbstüberschätzung führen.Es besteht die Möglichkeit die Realität ausser Acht zu lassen und alles nur theoretische Ansätze sind, die in der Praxis nicht funktionieren.
Jeá, je nach Kompetenz des Beraters.
Jeglicher Art
Jobangst
k.a.

Kann das Problem noch größer machen, wenn der Beratende nicht auf den Klienten eingeht, sondern nur die Firmenstrategie durchdrückt
Kann in falsche Richtung führen und dadurch massiven Schaden anrichten.
Kann in falsche Richtung gehen (Jammern ohne Ziel wird gefördert) oder Zeitverschwendung sein (Ideen sind nicht umsetzbar oder nicht passend bzw. werden in Umsetzung nicht begleitet)
Kann komplett das Gegenteil bewirken, als eigentlich angedacht.
kann Konflikte öffnen, ohne diese in eine Lösung zu entwickeln..Instrumente gehören auch entwickelt
kann manipulativ wirkenbringt jemanden auf die falsche Bahn
Kann möglicherweise zu Selbstüberschätzung führen (der Berater hat gesagt, dass...)- der Schuss könnte sozusagen nach hinten los gehen. Hängt aber auch davon ab, wie sehr man sich beeinflussen lässt.
Kann unter Umständen eine falsche Richtung festlegen, insbes. da manche angesichts eines Beraters den eigenen Haus- und Sachverstand abschalten ("hat der Berater so empfohlen") und auf interne Kommentare und Wünsche des nicht in die Beratung involvierten Teams nicht (mehr) - eine nicht unwesentliche Quelle von Unzufriedenheit und Konflikten
kann vom eigentlichen Ziel ablenken
kann zu viel Overhead (Zeit) benötigen
Kann, je nach Charaktere, zu einem reinen schwarz/weiß -Denken verleiten und mit Verlust von Flexibilität einher gehen.
kaum
keine
keine eigenen Ansätze suchen und finden
Keine zufriedenstellende Konklusio
Keine, wenn der Auftraggeber klare Vorstellungen hat, diese kommuniziert, und der Berater sich daran hält.
Klar, in der kurzen Zeit, kann man sein Gegenüber oft nicht gut genug kennen lernen - und ev. falsch beraten oder zum falschen Schluss kommen
Know-How wird extern aufgebaut und nicht intern-Kostet in der Regel viel Geld
kommt auf das Thema an. Wichtig die Methodik zu hinterfragen.
kommt sehr auf den/die Beratende/n an
Konflikte verstärken bzw. Eskalation,
Konfliktberatung kann (laut Aussagen anderer) dazu führen, dass Menschen die sich bis jetzt "aus dem Weg gegangen" sind nun öfter miteinander in Konflikt geraten.
Konflikte brechen erst richtig auf
Konflikte können erstmals aufbrechen/ausgesprochen werden
Konflikte können vertieft werden
Konflikte werden offen nach aussen getragen und werden öffentlich. Das ist nicht immer im Interesse aller.
Könnte von Führungskräften instrumentalisiert werden
Kosten
Kosten
Kosten, Unverständnis der eigenen Abläufe
KostenfaktorZeitfaktor
Man beginnt sich mit Dingen auseinanderzusetzen, an denen man vielleicht ursprünglich nicht

rütteln wollte
man erfährt Dinge, ohne die man glücklicher wäre
man verläßt sich auf externe expertiseman nutzt zuwenig interne Kapazitäten und Knowledge
manchmal vielleicht besser auf eigenes Bauchgefühl hören
Mangelnde Fachkompetenz.
Manipulation
meiner Meinung nach keine Risiken zu Nebenwirkungen: zumindest keine negativen
meiner Meinung nach nicht
Meines Erachtens macht Beratung nur nachhaltig Sinn, wenn sie auf die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der eignen MA abzielt. Wenn zB ein Geschäftsprozess durch einen Berater eingeführt aber von den MA aber nicht verstanden wird, sind schwerwiegende Probleme vorprogrammiert.
Minderwertigkeitskomplex auslösen !Fragen, wenn Kollegen davon erfahren
Mitarbeiter/innen können das Gefühl haben, dass sie nicht funktionieren und in der Beratung repariert werden sollen.
MitarbeiterInnen, welche sich nicht an einem externen Coaching beteiligen möchten (in den meisten Betrieben ist Coaching freiwillig und nicht verpflichtend, da eine entsprechend arbeitsrechtliche Grundlage fehlt), geraten durch Ihre Verweigerung der Teilnahme oftmals noch stärker in eine Außenseiterrolle, was Konflikte verschärfen kann.
mitunter, wenn Beratung nicht korrekt implementiert oder Beratung nicht zur Situation gepasst hat oder zu der zu beratenden Person (Folgefehler)
Möglicherweise, wenn sie nicht effizient und hilfreich ist, kann sie Beratungsresistenz favorisieren
na
Nachlässiger Umgang mit vertraulicher Information. Bei ineffizienter Durchführung evtl. zusätzlicher Zeitfresser und Kostenverursacher ohne entsprechenden Gegenwert.
natürlich, auch eine Beratung wirkt ua. manipulativ. Die Frage ist mit welchem Ziel und ob das Ziel wirklich richtig ist.
Natürlich, kann aber nicht pauschal beurteilt werden. Große 'Bandbreite' an möglichen Auswirkungen abhängig vom Thema (Coaching Workshop, Downsizing, ....?)
Natürlich! Wenn sie falsche Wege weist. Wirtschaftl. Existenzbedrohung
Nebenwirkungen: Enttäuschung
negative Wahrnehmung durch Kollegen (insb. wenn Beratung psychologischer Natur)
nein
nein
nein
nein
Nein
nein
nein
nein
nein
Nein
Nein

Nein, da es im Endeffekt an jedem selbst liegt, die Inhalte kritisch zu beleuchten und das individuell relevante zu filtern.
nein; ich denke, dass es sich bei diesen Themen immer auch um persönliche Weiterentwicklung handelt und es gut ist, wenn man Prozesse (und sich selbst im Kontext dieser Prozesse) besser kennenlernt
nicht für die Institution massgeschneiderte Beratung - Verallgemeinerungen
nimmt indirekt einfluss auf das tagesgeschäft
Ob eine Beratung erfolgreich ist oder nicht hat für mich viel damit zu tun ob ich erkenne, dass die Beraterin die Themen nicht nur aus der Theorie kennt und theoretische Lösungsansätze bietet sondern auch aus der Praxis kommt, Erfahrungen damit hat.
Oft ein beträchtlicher Kosten- und Zeitaufwand bei ungewissem Output
Ownership liegt zu oft beim Berater, somit ist das Thema tot sobald er weg ist
Persönliche Themen und unbewältigte Probleme können auftauchen und ev. den Rahmen eines Business Coachings sprengen.
Pflasterkleben-Methode -> wenn keine fundierte Analyse gemacht wird.
Potential for "Berater-bias". Subjective views.
Praxisverlust durch zu viel theoretische Einflüsse
Preisgabe von Know-how bewährte Abläufe durch vermeintlich bessere ersetzen
Prozesse werden dadurch behindert, dass die Betroffenen krampfhaft versuchen ALLE vorschläge umzusetzen. "One size fits all" funktioniert nicht.
Qualitativ schlechte Beratung kann natürlich negativ sein. Das Problem ist dabei nicht die Beratung an sich, sondern die Qualität derselben.
Reflexion ist zusätzlich notwendig, um Berater-Input in eigene Ziele umzuwandeln.
rein theoretische Strategieplanung ohne Umsetzungsbetreuung führt selten zum Erfolg
Risiken : ?????Nebenwirkungen: ?????
Risiken: Falsche Analyse und damit auch falsche Ergebnisse. Waste of time.Nebenwirkungen: zusätzliche Belastung der Ressourcen bei unbekanntem Return
Risiko in einer Beratung sehe ich eigentlich keines eher Nebenwirkungen zB. in der Durchführung und Implementierung, bzw. bei Beratung bezüglich interner/externer Konflikte und Umstrukturierungen. Ich denke es kann hierbei natürlich zu subjektiv negativem outcome führen, aber im Allgemeinen denke ich das eine Beratung eigentlich immer positiv und hilfreich ist da man viele Dinge durch den "Tunnelblick" selbst nicht erkennt
Risiko: Aufgeblasenes Gequatsche
Schaumschlägerei, zu wenig "Erdung", Projektrealismus
scheinbare Delegation der Verantwortung, Berieselungsprozess ohne aktive Teilnahme führt zu frustrierender Teilnahme
schlecht ausgebildete Coaches (der Markt ist voll davon)
schlecht gemacht, kann es schlicht Zeitverschwendung sein.
Schlechte Beratung kann der Organisation den Eindruck vermitteln das sie es aus eigener Kraft nicht schafft und schwach ist.
Schlechte Beratung kann Konflikte verstärken. Mit Beratung ist es wie mit Medikamenten - stimmt die Dosierung nicht, wird nicht das richtige verschrieben, gibt es Nebenwirkungen...
Schlechte Beratung- Implementierung falscher/nicht funktionierende Konzepte- Eingriff in die normale Gesprächskultur im Betrieb
Schlechte Trainer
schlechter Rat von Berater, weil schlechter Berater;Berater berät und verschwindet, Chefs setzen Rat halb/schlecht/falsch um

Schränkt Sichtweisen ein.
sinnlose Kosten, fehlender Nutzen
sollte der Berater keine Insights annehmen und auf ein 08/15 System zurück greifen, würde die gesamte Beratung wenig angenommen werden bzw. hätte keinen Effekt.
Spionage, Sabotage, Korruption
starke Einschränkung auf die Sichtweise des Beraters oder starke Förderung der Sichtweise des Beratenden ohne weitere Möglichkeiten aufzuzeigen
Subjektivität der Beratung durch den Berater.
Temporärer Wissensaufbau kann vernichtet werden, wenn nicht gut genug dokumentiert und absorbiert. Distanzierung der eigenen Org. zum Thema, wenn Beratung auch mitlenkt.
teuer
the proper "diagnostic": if the 'berater' does not really understand the problems in their context, he/she may provide "the right solution for the wrong problem".
Theorie und Praxis können auseinanderwandern nicht alles ist eine zu eins anzuwenden - sondern situativ zu verwenden
total Verwirrtheit
u.U. Zeitverschwendung
Überberatung Konflikte fördern statt zu lösen Glauben, dass Beratung alles lösen kann
Übercoaching
Übernahme der Sicht des Beraters Unzureichende Information des Beraters und daraus ergebend ?falsches Beratungsergebnis?
Überorganisation im Team nach dem Coaching
Überschätzung des Effektes und es als eine Art Pflaster verwenden.
Unnötige Umstrukturierungen
Unreflektierte Übernahme von Sichtweisen von Beratern; Mindererschätzung von internen Personen
Unruhe im Team, selbst erlebt
Unselbständigkeit
Unwissenheit führt zu Inkompetenz!
Veränderungen, Veränderungen die nicht für jeden Einzelnen positiv sind, Umstrukturierung, mehr Probleme falls die Beratung nicht gut gelaufen ist
Veränderungsprozesse ist aber eh positiv :-)
Verantwortung mitdelegieren, "sich Abputzen", unkritische Gäubigkeit, dass der Berater vom Auftraggeber mehr lernt als umgekehrt
Verdrängte Konflikte kommen hoch
Verlust der Authentizität "Über-gecoach"
Vermittlung eigener Werte anstatt Objektivität
Vermittlung falscher Bilder Personalkürzungen Sichtfeldverengung Zeit / Geldverschwendung
Versanden der Ergebnisse Nicht -Ernstnehmen, Übergehen zur Tagesordnung sobald Beratung vorbei
Verschärfung von Konflikten
Verschärfung von Konflikten Demotivation der MitarbeiterInnen zu geringer Nutzen für die entstehenden Kosten
verstärkte Unzufriedenheit, wenn keine Lösungsansätze gefunden werden

Vertraulichkeit
Vertraulichkeit
Verunsicherung. Maßnahmen gehen in die völlig falsche Richtung.
Viel Geld für wenig Hilfe
Viel Heißluft ohne Effekt.
Vielleicht wird es einem als "Schwäche" ausgelegt
Von einer Erfahrung in einer meiner früheren Jobs weiss ich, dass wenn Berater nicht gut sind und mit allen Mitteln eine "explosive" Spannung im Team versuchen absichtlich zu unterdrücken, weil der Chef das Problem war (der die Beratung ja auch genehmigt...), kann Beratung alles noch "verschlimmbessern" anstatt zu helfen!
vorgefertigte Meinungen bzw. Lösungsansätze zu bestimmten Problemen nach dem Motto "dieses Problem haben eh alle"
Vorgefertigte und Lehrbuchmeinungen müssen im konkreten Fall nicht immer richtig sein - Qualität der Beratung ist ausschlaggebend.
Vorhandene Kompetenz im Unternehmen wird zu wenig genutzt. Automatisch bei Problemen auf Berater zugreifen.
Vorschlagen von Standardlösungen, die vielleicht nicht geeignet sind."Ausruhen" der Führungsebene auf die externe Problemlösung/Konfliktlösung etc.Verweigerung von Mitarbeitern durch Beratungs"zwang"
wenn Berater als Prophet gesehen wird, oder eigene Kompetenzlücken überdecken soll
wenn Berater mitentscheiden,wenn Berater selbst nur seine Meinung zulässt
Wenn Beratung im Team stattfindet und dabei persönliche Themen angesprochen werden, kann eine Verletzung der Verschwiegenheitsvereinbarung Auswirkungen im Arbeitsumfeld haben.
Wenn Beratung nicht mit Linie/ Vorstellungen des eigenen Vorgesetzten zusammenpasst.
Wenn Beratung nicht zu Ende gebracht wird, können Halbergebnisse als Endergebnisse fehlinterpretiert werden. Beispiel: für Menschen ohne Selbstwertgefühl ist es enorm wichtig zu lernen, Grenzen zu setzen und sich zu akzeptieren. Wird der Prozess hier aber beendet, dann bleibt die Person am Stand "Egal was ich tue, das ist ok" und "Ich gehe keine Kompromisse ein".
wenn der Berater nicht gut ist, die zu beratende Situation nicht gut genug kennt, Mitarbeiter den Eindruck kriegen es werden von außen veränderungen aufoktroyiert;
Wenn der/die CoachIn nicht zu einem "paßt" und ev. Missverständnisse entstehen.
Wenn die Beratung keine Rücksicht nimmt auf die Arbeitsabläufe sind die Ergebnisse oft nicht in die Praxis zu implementieren
Wenn die Ziele nicht richtig definiert wurden, oder wenn persönliches mit beruflichen vermischt wird. Beratung/Coaching,... ist keine Psychotherapie.wenn man annimmt der Berater lost die eigenen Probleme
Wenn dies professionel, neutral und seriösdurchgeführt denke ich nicht.
Wenn Erwartungen an beratungsprozess hoch sind und dann die Ergebnisse aus dem Prozess nicht umgesetzt oder nachverfolgt warden führt dies zu grosser Frustration.
wenn Erwartungen geweckt werden, die dann im Unternehmen nicht umgesetzt werden können zB.: Führungskraft nimmt Vorschläge ...nicht an
Wenn Erwartungshaltung nicht erfüllt wird, folgt Frustration.
wenn man sich nur auf den Berater verlässt, ohne eigene Meinung. Das Beratungsergebnis muss für mich persönlich passen, möchte mich nicht "verbiegen" nur um den Wünschen des Beraters gerecht zu werden
wenn nicht alle Mitarbeiter einer Organisation an Bord geholt werden, kann Misstrauen, Neid,ungünstiges Arbeitsklima entstehen

Wenn nicht die nötigen zeitlichen und budgetären Ressourcen zur Umsetzung vorhanden sind, können geplante Aktivitäten relativ rasch im Sande verlaufen.
wenn nicht genug individualisiert und zu schemenhaft
Wenn nur ein Teil des Kollektivs beraten wird, wird die Kluft zwischen den Mitarbeitern noch größer, da noch weniger Verständnis für das Was, Wie und Warum...Man spricht wie ein "Blinder von der Farbe" und die anderen sehen nur mehr grau...
Wenn sie falsch durchgeführt wurde bzw. nicht richtig abgeschlossen wurde, kann diese durchaus zu weiteren Konflikten in der Gruppe/zwischen der Leitung und dem Personal führen.
Wenn sie schlecht ist, oder man in der Organisation dafür stigmatisiert wird sie wahrzunehmen.
Wenn Situationen nicht in ihrer ganzen Komplexität, mit allen Aspekten erfasst werden, könnten die Beratungen in eine falsche Richtung laufen. Beratung kann Themen aufwühlen, die eher zu Psychotherapie passen; Berater sollten damit umgehen können.
wenn von Kollegen sinnlose Ideen aufgenommen werden, die mit der Arbeit nicht in Zusammenhang stehen, aber "cool" erscheinen.
Wie in allen Bereichen gibt es gute und schlechte Berater. Für mich ist Professionalität und je nachdem zu welchem Thema Beratung angeboten wird auch Branchenkenntnis wichtig. Wichtig ist meines Erachtens auch das der Kunde klar definiert zu welchem Thema Beratung gewünscht wird.
wird von Mitarbeitern oft als Pflichtübung angesehen, die ihnen das Management auferlegt
wird zum Selbstzweck
wirtschaftliches Interesse (z.B. möglicher Folgeauftrag) im Vordergrund
z.B. das Risiko, externe Beratung nur zum Zwecke der Durchsetzung eigener Meinungen/Vorgehensweisen einzusetzen
Zeit und Kostenfrage, Frage der Effizienz
Zeit- und Ressourcenverschwendung bei inkompetenten Beratern
Zeitaufwand ohne Nutzen
Zeitlicher Aufwand
Zeitverschwendung
Zeitverschwendung im Falle eines falschen Briefings oder falscher Auswahl des Beraters.
Zeitverschwendung, sinnlose Kosten
Zerreden von Themen und Problematiken
Qualifikation der BeraterInnen
Ziele der Organisation können durch Beratungsprozesse unterlaufen werden, daher ist eine klare Zielsetzung zwischen Organisation, BeraterIn und zu Beratender/Beratendem entscheidend!
Zu große Hoffnung dass nur externe Hilfe bei Problemen zum Erfolg führt bzw. dass interne Probleme an externe Hilfe delegiert wird zB. bei schwachen Führungskräften - man kann so das Problem nicht lösen
Zu großer Einfluss auf die Organisation; zu viel Mitsprache
zu sehr auf das "wie" konzentrieren, anstatt auf "was"
zu starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Berater



## Was möchten Sie zum Thema Beratung sonst noch sagen?

?Herausforderung, kompetente Berater zu identifizieren
... es ist sehr schwierig, kompetente Berater und vor allem die RICHTIGEN für die entsprechenden Problemlösungen zu finden. Der Großteil der Beratungseinrichtungen und der "Berater" sind mäßig befähigt, sich in relativ kurzer Zeit, die meist nur zur Verfügung steht, in die Dynamik und in die Zusammenhänge der Aufgabenstellungen einzufinden, und auch Lösungen zu entwickeln.
1.) In meinem persönlichen Fall wurde ich bei Beratungen, in welchen ich sehr hohe Erwartungen hatte, regelmäßig enttäuscht.2.) Ein wesentliche Aspekt in meinem persönlichen Beratungsumfeld spielt dabei Literatur, vor allem im Bereich der Optimierung von eigenen Abläufen (aktuelles Beispiel: GTD - Getting Things Done von David Allen).
alles steht und fällt mit der Person des/der Berater(in)
Als wichtig sehe ich die Erfahrung die ein Berater hat innerhalb einer Branche aber ebenso außerhalb der Branche bezogen auf den konkreten Auftrag.
am ehesten noch im spezifisch fachlichen Bereich sinnvoll, aber gerade da wir sie kaum angeboten/genutzt
An sich wichtig, nur leider ist das zu einem "Modeberuf" geworden, und oftmals kennen sie sich in der Materie nicht genug aus um wirklich gute Beratung anbieten zu können.
Angenehm dezent mit sachlicher und zu jeder Person gleichwertigen Einstellung beraten, egal welchen Grades und Standes. Professionell objektiv arbeiten und (selbst)kritisch bleiben.
Auch wertvoll in Firmen, aber nur wenn es konkrete Zielvereinbarungen mit der GF gibt. Unsere jährlichen Beratungen haben nichts gebracht, da die Mitarbeiter hochmotiviert waren, die GF danach aber wieder alles gebremst hat.
Auswahl der Berater ist schwierig, keine Benchmarks vorhanden.
Auswahl des Beraters wesentlich für den Erfolg
Bei nicht sehr konkreten, anwendungsbezogenen Themen denke ich, das meiste könnte sich ein jeder bei Interesse selbst aneignen, besonders im Bereich (Persönliche Entwicklung, Coaching). Bin da sehr skeptisch und halte solche Kurse oft für Geldverschwendung, vor allem da häufig extrem teuer.
Berater muss sehr sehr gut sein und viel Erfahrung haben, damit er sich schnell einarbeiten kann um effektiv Probleme zu lösen
Berater muss Vertrauen und Kompetenz ausstrahlen, nicht jeder geeignet
Berater sind wesentlich teurer als internes Personal und die meisten angebotenen Lösungen nicht zufriedenstellend. Das mach "böses Blut" mit den internen Angestellten, die die Probleme dann praxistauglich beheben müssen.
Berater sollte in die Implementierung involviert sein
Berater sollten generell Verantwortung übernehmen, zb. in Form von erfolgsabh. Honorar.
Beratung in Anspruch zu nehmen kostet Zeit, die in der Arbeitszeit nicht unterzubringen ist. Die Theorie wird vermittelt, die Umsetzung seitens der Organisation nicht unterstützt. In der mittleren Ebene etwas zu ändern bringt wenig, es muss im "Kopf" der Organisation etwas geschehen.
Beratung ist bestimmt ein sehr individuelles Thema, kann kaum als Gesamtkonzept für alle funktionieren.
Beratung ist sehr oft das ausführende Organ eines feigen Managements - speziell bei Organisationsänderungen.("XXX" schlägt das vor ...)
Beratung ist wichtig, um Wissen zu erhalten und and andere Standpunkte zu erfahren
Beratung kann durchaus sinnvoll sein, kann aber auch daneben gehen.
Beratung kann immer nur eine zusätzliche Meinung einbringen, aber die Mitarbeiter nie von ihrer Verantwortung im und für das Unternehmen entbinden.

Beratung kann maximal Input geben, neue Sichtweisen, die richtigen Fragen stellen die wahren Experten sitzen üblicherweise im Unternehmen
Beratung kann nicht per se beurteilt werden, sondern nur im Dreieck BeraterIn/Beratene(r)/Problem/Themenkreis. Zwischen exzellent und schädlich kommt leider alles vor.
Beratung kann nur dann sinnvoll sein wenn individuelle Konzepte für die entsprechende Organisation erarbeitet werden
Beratung muss individuell auf die Person oder das Unternehmen und das Thema bezogen sein. Es gibt kein Rezept das bei allen passt.
Beratung soll helfen andere Blickwinkel zu sehen andere Sicht der Dinge
Beratung sollte bei der Umsetzung von Lösungen helfen können, sonst bleibt es meist nur bei der Beratung
Beratung sollte ein begleitendes Instrument sein, das jedoch nicht als Ersatz für die Wahrnehmung von Führungsverantwortung und/oder Management-Entscheidungen zu sehen ist. Der Einsatz sollte überlegt erfolgen.
Beratung sollte immer mit Follow-Up und Umsetzung verbunden sein
Beratung und Selbstreflexion ist immer gut
Beratung wird manchmal vorgeschoben um bereits entschiedene Initiativen umzusetzen. Beratung, die im relevanten Bereich keine Erfahrung hat ist Kosten und Zeitverschwendung.
Beratung wird von den mittleren und unteren Führungsebenen gerne angenommen, meist von den oberen Führungsebenen abgelehnt. Dabei würden die mittleren und unteren Führungsebenen das den oberen Führungsebenen gerne verbindlich vorschreiben :-)
Bevor beraten wird, ist eine ausführliche Bestandsaufnahme der Ausgangssituation erforderlich, um auch das gewünschte Ziel zu erreichen.
Bitte immer auf das entsprechende Unternehmen und individuelles Programm erstellen. "One fit? s all" passt nicht!
Branchenwissen und Praxisnahe Beispiele sind Zielführend!
Coaching kann ein sehr hilfreiches Tool sein. Wichtig ist absolutes Vertrauensverhältnis und die Geheimhaltung zwischen Coachee und dem Coach. Wichtig finde ich ich das der Coachee bereit ist für Coaching und auch mitarbeitet.
Da der workload und die Ansprüche generell in der Arbeit und an Einzelpersonen immer mehr und belastender wird, denke ich das eine Beratung in vielen unterschiedlichen Bereichen sicherlich förderlich und hilfreich sein kann. Gerade in Hinblick auf Kommunikation und Organisation/Struktur innerhalb der Arbeitsgruppen.
Das, was gesagt wurde MUSS in der Gruppe bleiben, sonst wird die Beratung ein Desaster!
Der Begriff 'Beratung' ist ein bisschen 'unscharf'; Beratung wobei genau? Fachliche, prozessuale oder kulturelle Ebene? Individuelle Performance oder organisatorische Intervention?...
Der externe Moderator oder Berater sollte sich im Geschäftsfeld seiner Kunden auskennen und mit der Materie vertraut sein. Überzogen gesagt: Wer einen Autokonzern retten kann, muss nicht unbedingt die richtigen Lösungen für einen niedergelassenen Arzt parat haben.
Der Fragebogen war diesbezüglich nicht ideal. Wenn ich z.B. Beratung für eine Patentanmeldung suche, habe ich ganz andere Erwartungen als wenn ich Beratung zur Lösung von Konflikten unter MitarbeiterInnen benötige.
Der Ruf ist aktuell schlechter als die Ergebnisse angewandter Beratung - dieser Bereich hat ein gewaltiges Imageproblem, das pro-aktiv gelöst werden muss. Zu oft sind früher (teil heute) Berater selbst aus Bereichen gekommen, wo sie der Anforderung nicht mehr Schritt gehalten haben --> daher rührt auch das Image! Berater müssen "state-of-the-art" sein, das fehlt häufig bis sehr oft! und
Die Beratungsbereiche gehen mir viel zu sehr in die Business-Ebene - Supervision gehört in die Hand von Psychotherapeuten!

Die Beratungsfirmen sollten auf den Klienten und den Markt, indem der Klient arbeitet, gut vorbereitet sein. Die Beratungsfirma sollte nicht vom Klienten lernen., sondern umgekehrt.
Die Kosten stehen in keiner Relation zum Nutzen. Ein gesundes Unternehmen braucht keine teuren externen Berater.
Die Sicht eines Dritten von ausserhalb, ist oft hilfreich bei "eingefahrenen" Dingen die umsetzung/realität bleibt im endeffekt immer ganz eigene sache. aber die bewußtwerdung ist schon ein grosser schritt.
Eine Abschlussevaluierung nach Beratungsleistungen ist sehr wichtig. Eine Beratung ist dann erfolgreich, wenn es zu nachhaltigen Erfolgen kommt = Idealerweise bleiben die wichtigsten Erkenntnisse einer Beratung als Handlungsanweisungen in der Organisation präsent.
Eine Beratung bietet stets die Möglichkeit, auszuwählen, ob bzw. was man annimmt. In der Regel ist es eine gute Möglichkeit, den Horizont zu erweitern und andere Sichtweisen zu erhalten.
Eine Beratung ist auch nur eine Empfehlung - oft wird das falsch interpretiert - DA WIRD ALLES FÜR BARE MÜNZE GENOMMEN
Eine Branchen/Themen erfahrene Beratung, wäre sicher langfristig in bestimmten Entwicklungsstadien einer Firma und oder Person sehr hilfreich.
eine Stärkung der internen Kommunikation kann Beratung überflüssig machen
Erfahrung in der Branche die man beraten soll, ist entscheidend. Auch neue Ideen sind gefragt, müssen aber kompetent und sorgsam an den Kontext angepasst werden - eine große Herausforderung für die Beratung.
Erwartung zur Beratungsleistung muss vom Auftraggeber klar definiert werden. Auswahl des Beraters wesentlich für den Erfolg.
Es fehlt noch an echte Mittel dafür, denn es ist harte Arbeit, noch nicht genügend durchgeplant und angeboten
Es gab in ihrem Fragebogen oft nicht die Möglichkeit anstatt anzugeben wie die Beratung war einfach anzugeben dass ich noch keine Beratung in Anspruch genommen habe. Daher war ich gezwungen Punkte anzuhaken, die nicht der Wahrheit entsprachen um in ihrem Formular voran zu kommen.
es gibt nur sehr wenige wirklich gute Berater, viele denken, dass man das so einfach machen kann
Es gibt zu viele Versprechende, aber wenige Exzellente mit Nachhaltigkeitsgarantie
es ist immer sinnvoll mit Hilfe einer Beratung den Blickwinkel auf eine Problemstellung zu verändern
Es ist sehr sinnvoll, wenn die beratende Person Erfahrungen in den Bereichen gesammelt hat, in denen sie die Beratung durchführt. Des weiteren findet man in universitären Einrichtungen ganz andere Probleme als in außeruniversitären/wirtschaftlichen Betrieben vor. Kenntnisse dieser Situationen (Umfeld, Arbeitsprozesse in staatlichen Betrieben) helfen sicher die Beratung zu optimieren.
es ist unbedingt notwendig, dass die Beziehung zw. Berater und zu beratender Person passt (bei Einzelberatungen) bzw. bei Organisationprozessen der Berater zur "Unternehmenskultur" passt, daher ist das vorherige "Beschnuppern" unerlässlich und wichtig!!!
Es wird bei der Akquisition und Projektinitiierung immer sehr viel versprochen, dass dann sehr oft nicht gehalten werden kann, das verunsichert und trägt zum schlechten Image der Beraterbranche bei
es wird viel versprochen aber wenig wirkliche Ergebnisse kommen heraus - hauptsache das Honorar wird bezahlt!
es wird viel zu wenig angeboten!!
etliche FRagen sind übersimplifiziert, nahe daran den Fragebogen abzubrechen.Viele Antworten sind sehr kontextabhängig.
Externe Beratung hat einen wichtigen Stellenwert, da immer die Gefahr besteht, in einer

Organisation betriebsblind zu werden und dadurch Fehler oder Verbesserungsbedarf gar nicht oder zu spät zu entdecken.

Externe Beratung ist meist zu oberflächlich.

externe Beratung kann dazu beitragen einen anderen Blickwinkel (betriebsfremden) zu erhalten.

Fachliche und persönliche Kompetenz der BeraterInnen sind zentral. Planning is good, planning and implementing is better

Frage der Kosten und der Persönlichkeit des Beraters

Freunderlwirtschaft, kein realen Bezug zum Leben

Für eigenverantwortliche, gebildete und erfahrene Menschen nicht nötig

für mich persönlich ein unnötiger Kostenposten

Große beratungsfirmen handeln unethisch und nicht unternehmerisch; McKinsey etc, sind abzulehnen und echte unternehmerische Gefahren für kleine Strukturen

größtenteils aufgeblasener, sich selbst an Wichtigkeit überschätzender Unsinn. In einigen, wenigen Situationen sinnvoll wenn von echten Auskennern angeboten.

Gruppenauswahl ist wichtig -> zu unterschiedliche Typen können eine negative Gruppendynamik auslösen, Trainer / Coach muss zum Trainee passen

Gut gemacht könnte eine Supervision helfen

gut gemacht zu den richtigen Themen hilfreich, in der Realität geht es oft daneben

gut, dass es Beratung gibt und von vielen Firmen auch aktiv angeboten wird. Persönliche Weiterentwicklung, auch ohne spezielle Konflikte/Probleme

Gute Berater zu identifizieren ist sehr schwer.

gute Beratung hat umfassend zu sein, sie berücksichtigt sowohl fachliche, die Abläufe der Organisation betreffende, als auch ethische und das persönliche Leben betreffende Aspekte.

Gute Beratung steht und fällt mit der Persönlichkeit des Beraters/Beraterteams (und natürlich auch mit dessen/deren Kompetenz)

Gute Möglichkeit der Weiterentwicklung

Habe selbst die Ausbildung zum Coach und stehe diesem Thema offen gegenüber.

HATTE sowohl gute als auch schlechte Erfahrung. Sehr schwer abzuschätzen, welche Beratung/Berater hilfreich sind.

Häufig oft nur heisse Luft - wenig greifbares. Wenige Berater können wirklich gut bestimmte Punkte vermitteln.

her für die persönliche Weiterentwicklung, sonst würde ich das eher als Weiterbildung sehen

Hilf- und lehrreich, wenn der/die Berater/in wirklich gut ist

hilfreich wenn gut gemacht, aber viel Unfug dabei der dann wirklich Zeit- und Geldverschwendung ist; Auswahl nicht immer einfach

Ich denke Beratung wird oft (meiner Erfahrung nach) von älteren Personen/auf Führungsebene etwas belächelt. Nach dem Motto: "Früher ham ma des a net braucht"

Ich denke mir, am einfachsten ist es, bei arbeitsbezogenen Problemen direkt den Vorgesetzten in der eigenen Organisation anzusprechen. Bei persönlichen Problemen bringt die Sicht einer externen Person möglicherweise Bereicherung- stellt sich die Frage, ob die externe Person, das Problem ausreichend erfassen kann, da sie nicht Teil des Systems ist. Das wiederum muss sie sein, um eine Sicht "out of the box" zu vermitteln. Keine einfache Situation.

Ich glaube nicht, dass es immer hilfreich ist. Wenn sich z.B. Führungskräfte nicht auf Lösungsvorschläge einlassen möchten, hat es wenig Sinn.

Ich habe bereits 2 coaching lehrgänge der personalentwicklung an der Universität Wien besucht, die mir beide persönlich und beruflich sehr weitergeholfen haben - und es noch immer tun.

Ich habe ein sehr positives Verhältnis zum Thema Beratung und sehe es als große

Unterstützung, ich habe mich schon einige male beraten lassen und wertvolle Inputs erhalten.
ich habe keine Erfahrung zum Thema Beratung außer wissenschaftliche Expertise, was wahrscheinlich ganz anders ist als persönliche Beratung, Konfliktlösung, Kommunikationsverbesserung usw.
ich habe schon Beratung in Anspruch genommen, nur wurde das nicht über die Organisation abgewickelt
Ich habe zwar keine professionelle Beratung innerhalb meiner Organisation genutzt, habe aber über externe Programme Mentoren. Das ist sehr hilfreich. Das sind dann eine Art fortgeschrittene Fachkollegen, denen ich fachlich und persönlich vertraue.
ich hatte bereits mehrfach die Möglichkeit, bezahlt von meiner Firma zu verschiedensten Thematiken Beratung, Coaching in Anspruch zu nehmen und hole mir auch aktiv jemanden dazu, wenn ich es für hilfreich empfinde
Ich nehme an, dass bei einem Gespräch wo sich alle Partner, zusammen mit einem Mediator, Zeit nehmen Ergebnisse zu erzielen sind.
ich persönlich empfinde Beratung (Einzelcoachings, Gruppencoachings) eine große Bereicherung für jede einzelne Person und auch für das Team - man kann immer etwas dazu lernen und sich weiter entwickeln
Ich werde keine/n Berater/in mehr akzeptieren, die auch das Management berät (fehlende Distanz zu den Herausforderungen unterer Ebenen)
ich halte nichts von Fachlicher Beratung (zB zu Produkten) - dieses Wissen sollte intern vorhanden sein externe Beratung ist nur dort notwendig wo internes Wissen nicht vorhanden ist
Im Firmenumfeld gibt es derzeit kein Budget für externe Beratung. Privat habe ich Bedarf an Karriereberatung.
Im Grunde sehr sinnvoll, Beratung darf weder komplett abgelehnt noch unreflektiert konsumiert werden
Im Moment eine Budgetfrage, verbunden mit kurzfristige Zielsetzung...Nur soviel Geld und Zeit um ein bestimmten Meilenstein zu erreichen, (bezahltes) Coaching in dem Fall Luxus. Alles wird (gratis) aus dem eigenen Netzwerk geholt
in der richtigen Dosis dringend zu empfehlen.
In der Wissenschaft sind häufig sehr intelligente ältere Menschen die Chefs, die glauben, mit ihrer Lebenserfahrung auch organisatorisch richtig zu liegen. Sie sehen gar nicht die Chance einer Organisationsentwicklung. Sie bestätigen sich nur, dass der Berater auch nicht klüger ist und von Uni-Struktur keine Ahnung hat (und den Persönlichkeiten, die dort das Sagen haben)
in Punkt 30 fehlt ein wesentlicher Punkt: eine gute und fundierte Beratungsausbildung und Erfahrung, Begleitung der Beratenden (Supervision).
in vielen wissenschaftlichen Bereichen ist eine Anerkennung der Wissenschaftler als Menschen und Arbeitnehmer mit Rechten (z.B. Arbeitsrecht) und Bedürfnissen (z.B. work-life Balance, langfristige Perspektive) wichtig. Auch haben, so viel ich weiß, Studien gezeigt dass eine solche Anerkennung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und eine sinnvolle work-life balance die Motivation heben und Innovation begünstigen, während immer mehr Druck durch alle Seiten (Vorgesetzte, Förderungsorganisationen) das nicht tut. Wenn das durch Beratung der Führungsebene und/oder Stärkung der Mitarbeiter durch Beratung verbessert werden könnte, wäre es gut!
individuelle Beratung ist sicher sehr sinnvoll
ist eine Zeitercheinung, zeigt auf wie groß die Entscheidungsschwäche von Führungspersonal ist
Ist für mich wichtiger Teil der Psychohygiene für die Arbeit
Ist genau dann sinnvoll, wenn man schon selber viel investiert hat, um eine klare Zielsetzung zu definieren, und ein klarer Umsetzungsplan erarbeitet wird, der auch realistisch ist. Sinnvolle Integration aller Betroffenen, ohne auszufern. Effektives, diszipliniertes Zeit- und Personalresourcenmanagement ist erforderlich, um erfolgreich zu sein. Frage des Kosten-Nutzenverhältnisses sehe ich sehr skeptisch.

ist situationsabhängig und auch abhängig von der Person des Beraters

k.a.

Kann hilfreich sein, muss es aber nicht, wie ich aus meinen Erfahrungen weiss-kommt wirklich immer auf das Fingerspitzengefühl des Beraters an.

Kann sehr gut helfen , wenn richtig gemacht !!!

Kann sinnvoll sein. Der Berater muss sich mit der gegebenen Situtaion intensiv beschäftigen, emphatisch sein und die tatsächlichen Probleme erkennen. Der Berater sollte kreativ und flexibel sein und keinem 0815-Schema folgen.

keine abkopierten Powerpoints verwenden

klare Qualitätskriterien wären hilfreich bei der Auswahl von Beratern

klare Zieldefinition wichtig!

kommt immer darauf an, was man lernen will! kann man nicht pauschal sagen

Kommunikation ist der Schlüssel der Beratung

Leider für viele kleine Unternehmen schwer finanzierbar. Man findet nicht immer das, was tatsächlich benötigt wird.

leider sind nicht alle Berater gut, und daher manchmal Zeitverschwendung. Dafuer ist ein wirklich guter Berater goldes wert!

man muss sich Zeit nehmen (Stichwort: sich aus dem hektischen Alltag rausnehmen) und die angeschnittenen Themen über einen längeren Zeitraum weiterverfolgen um zu einem Abschluss zu kommen (Veränderungsprozess muss merkbar sein)

Man sollte bei der Auswahl der Berater sich sehr gut/individuell überlegen, was man will und wen man dafür braucht. Nur so kann die Beratung effizient und hilfreich für die Organisation sein.Es müssen nicht immer die teuersten/bekanntesten die Besten sein

Man sollte einer Beratung offen gegenüber stehen, ansonsten ist Erfolg vielleicht nicht gegeben.

Manager (Führungskräfte) mehr nach sozialer Kompetenz, "Hausverstand" und Erfahrung im Business, als nach Titel auswählen.

Manchmal habe ich den Eindruck (kann dies primär aus dem Mitarbeiter-Blickwinkel in einem grossen Unternehmen sagen), dass ein eine Unbalanciertheit an Beratungen stattfindet. Meines Erachtens nach sollte man die sensiblen Dinge nicht an allzu grosse Beratungsfirmen geben, die dann ihr "Standardprogramm" abspulen, ohne viel Individualisierung, und dafür viel Geld verlangen; teure und "bekannte" Beratungsnamen müssen nicht notwendigerweise mit Qualität korrelieren. Mehr Beratungsangebot in "kleinen Dingen", die direkt dem Mitarbeiter zugewandt sind.

meine Bedenken sind daß Beratung in dieser Gesellschaft strikt nach dem ökonomischen mainstream ausgerichtet ist, daß für Abweichungen von diesem Denken (Unorthodoxität)kein Plan existiert

Meiner Erfahrung nach magelt es häufig an der (gezielten) Umsetzung.

Meistens nur allgemeines Blabla, was einem der Hausverstand sagt, unnötig aufgebläht und pseudomäßig verwissenschaftlicht

Mir haben die Beratungen persönlich viel geholfen und mehr Wissen vermittelt.

na

Nach anfänglicher Zwangsverpflichtung habe ich meinen Beratungsprozess als sehr positiv wahrgenommen. Wirklich neues habe ich dabei nicht gehört, aber die kritische Reflexion verdeutlicht Stärken und Schwächen klar.

Nach der Beratung sind sie wieder weg, in der Umsetzung bleiben die Unternehmen sich selbst überlassen und dürfen dann wieder die Scherben aufräumen

Nehme Beratung nicht intern in Anspruch, sondern selbstfinanziert und privat!

nein

nichts
Nichts
nichts
Nichts
nichts
nichts :-)
Nichts (das Foomular war eindeutig).
Ohne Erfahrung in der Branche nicht ernst zu nehmen.
Passiert zu selten, dass sie in konkreten individuellen Fällen wirklich helfen könnte.
Praxiserfahrung überzeugt; reine Theorie schreckt ab/ist unglaubwürdig/überzeugt nicht
Professionalisierung des Beratungsberufes muss forciert werden, manchmal ist es schwer, die Qualifikation der Beraterinnen zu beurteilen (Vielzahl an Ausbildungsanbietern) - fundiertes Wissen (psychologische Hintergründe) fehlt manchmal
Realisierung ist bei sehr kleinen Unternehmen oft ein budgetäres Problem.
Reine akademische Berater/innen, etwa Psycholog/innen, die nie in der Wirtschaft gearbeitet haben, würde ich eher vermeiden. Muss keine Berufserfahrung in den Life Sciences sein, aber die Berater/in muss verstehen was es heißt, in einem Unternehmen, Hierarchie, Organisation, Struktur zu arbeiten. So gesehen ist es vielleicht gar nicht so gut, wenn die Berater/in aus der gleichen Branche kommt; etwas Distanz ist wahrscheinlich auch nicht schlecht. Außerdem könnte aus der Beratung dann sehr schnell ein Ratgeben werden, also von der Berater/in fertige Lösungen angeboten werden, anstatt die Klient/innen zu ihren eigenen Lösungen führen.
richtig eingesetzt positive entwicklung kann aber falsch positioniert auch schaden
sehr empfehlenswert
sehr hilfreich, neue Perspektive, Problemlösung und Konfliktvermeidung möglich über externen Couch. Wichtig, nicht die Ressourcen streichen, weil der Berater ein neues Org Modell vorschlägt, hier mal hinterfragen und mehrere Teams auch intern einbeziehen
Sehr personenabhängig. Hab schon sehr viele Berater erlebt, aber nur wenige die einen bleibenden positiven Eindruck hinterlassen haben.
Sehr viele Anbieter am Markt verfügbar - ohne Erfahrung und Empfehlungen schwer abschätzbar ob Berater/Agentur geeignet
Sich etwas mehr Zeit nehmen und auch wirklich in die Tiefe gehen bevor Entscheidungen getroffen werden.
Sie hat nur Sinn wenn auch die Umsetzung begleitet wird und die Berater dafür Verantwortung übernehmen!
Sinnvoll und wichtig
Sinnvoll, aber meiner Meinung nach geht es zur zeit in die Richtung, dass man sofort, wenn es irgendwo hakt BERATUNG holt, anstatt sich intern darüber zu unterhalten - nicht alles ist meiner Meinung nach sinnvoll, extern auszulagern. oft sind es einfach zwischenmenschliche Themen, die persönlich geklärt werden sollten
Soll auch persönliche Reflexion und Weiterentwicklung ermöglichen...
sollte an Unis mehr gemacht werden, damit es nicht einerseits so viele Fehlbesetzungen und andererseits so viele ungenutzte Personalressourcen gibt.
Sollte verpflichtend in Firmen eingeführt werden. Wie das jährliche Mitarbeitergespräch
sollte viel mehr zur Verfügung gestellt werden
solte sowohl auf zu beratende Personen als auch Situation abgestimmt sein, nicht zu schnell ablaufen, damit auch verstanden wird

Sympathie zwischen Berater und "Kunde" absolutes MUSS

Transparenz und Ehrlichkeit sind essentiell

Trotzdem wertvoll, viel Angebot, man muss genau abwägen und hinterfragen. Man muss immer auch Unternehmenskultur miteinbeziehen.

Unnötig. Bestätigung des schon Gewußten.

wäre an der Uni sehr willkommen - es werden kaum Möglichkeiten für Supervision, Karrierecoaching geboten; wenn man Glück hat kriegt man vom eigenen Chef ein bisschen coaching; Input von außen würde gut tun gegen Betriebsblindheit

Wenn eine Firma erfolgreich läuft, sollten niemals Firmen wie McKinsey zurate gezogen werden, um die Produktivität zu steigern. Sinnvoller wäre es, die Mitarbeiter in Workshops zu befragen, wo Verbesserungen notwendig sind, was die Arbeit behindert und wie man es lösen kann.

Wertvolle Möglichkeit zu:-Selbstreflexion im beruflichen Kontext und Unterstützung bei der Klärung/Bearbeitung beruflicher Problemfelder.- Erarbeitung neuer Perspektiven- Persönliche Weiterentwicklung- Stärkung von Kompetenzen und Eröffnen von Entwicklungsfeldern- Begleitung bei Organisationsentwicklungsprozessen

Wichtig für mich ist ein guter Einblick des Beraters in das wirtschaftliche Umfeld, den Tätigkeitsbereich und die Unternehmenskultur des zu Beratenden. Immer hilfreich ist die Fähigkeit des Beraters ein größeres Ganzes zu zeichnen bzw. Erfahrungen aus anderen Branchen/Firmen einzubringen.

wichtig für selbstreflexion über den tellerrand blicken betriebsblindheit ablegen

Wichtig ist die Auswahl von kompetenten Beratern. Unkompetente Berater sollten unverzüglich ausgeschieden bzw. ersetzt werden.

wichtig ist eine Kommunikation über die Erfolge/Ergebnisse der Beratungen

Wichtig ist, dass Berater objektiv bleiben, auch wenn sie länger eine Organisation beraten

wichtig sind Qualitätsstandards

wichtig, um sich selbst zu reflektieren

Wird immer wichtiger werden da wir eine "erschöpfte Gesellschaft" sind, das Miteinander immer mehr zum Gegeneinander wird, psychisch immer höhere Belastung, "leben" wird immer schwieriger und anstrengender, komplexer und komplizierter Beziehungen werden immer oberflächlicher, beruflich und privat

Wirkt nur, wenn am Punkt getroffen. Sonst ist es Zeitverschwendung.

Würde ich sehr gerne in Anspruch nehmen, um dem Konflikt mit dominanter Vorgesetzter evtl. besser entgegenwirken zu können.

würde sie nicht ausserhalb der Firma auf eigene Kosten beanspruchen. Zu teuer für Einzelpersonen.

Zeiteinschränkung bei Beratung wirkt sich negativ aus

zu aufdringliches Anbieten von Beratung (zB während Umstrukturierungen) ist eher hinderlich als förderlich

Zur Beratung/ Coaching usw. sollten nur Personen kommen, die dies auch von sich aus wollen, zumindest kann man niemanden ins Glück würgen...



## Was mir sonst noch wichtig ist ...

...Ihnen viel Erfolg für die Umfrage wünschen!

Alles Gute für das Verfassen Ihrer Arbeit!

alles Gute für die Arbeit!

Alles Gute für die Diplomarbeit!

Alles Gute für die Master Thesis!

Alles Gute für Ihre Umfrage !

Anonymität!!!!!!!!!!!!

Berater sind die Wurzel der Probleme.siehe Banken, siehe Ökonomen etc.alles nicht richtig.  
Notwendig Haftung für Fehlberatung z.B. Hypo, Heta etc.

Berater sollten immer in der Branche gearbeitet haben (langjährige Berufserfahrung) in der sie als Berater tätig sind (keine Weitergabe von Wissen das selbst nur theoretisch angeeignet wurde).

Beratung braucht Weisheit im klassischen Sinn des Begriffs: dann verbinden sich fachliche Kompetenz mit (Lebens-)Erfahrung und einer umfassenden Sichtweise die den Betrieb als auch den Menschen berücksichtigt und Sinn stiftend ist.

Beratung für den Wiedereinstieg und die beruflicher Reorientierung nach der Karenz wären auf der Uni sehr von nöten!!!

beratung im wissenschaftlichen bereich ist sicher ein wichtiges thema. hier gibt es viele problemfelder und grauzonen, die anzusprechen wären.

Beratung ist sinnvoll und gut, aber es kommt mir so vor (in meiner Position an der Hochschule) wie wenn ein Innenarchitekt (Raumplaner) die Beratung und Planung der Einrichtung einer Villa vornimmt, die ich gar nicht habe

Bitte um Zusendung der Ergebnisse

Bitte um Zusendung der Ergebnisse bzw. der Masterarbeit! Dankeschön!

Coaching sollte in Österreich einen größeren Stellenwert bekommen

Danke für die Möglichkeit teilzunehmen

Danke, dass Sie sich um diese Thema kümmern!

Das Wohl aller

Der Fragebogen enthält zu viele Fachbegriffe, die für einen normal intelligenten Menschen nicht zu verstehen sind!

Die Diplomarbeit ist eine sehr gute Idee. Bin auf das Ergebnis gespannt.

Die Inanspruchnahme professioneller Beratung/Supervision sollte ein integraler Bestandteil von Unternehmenskulturen werden. In manchen Bereichen, etwa medizinischer Pflege in besonders schwierigen Bereichen, ist regelmäßige Supervision bereits fixer und wichtiger Bestandteil des beruflichen Alltags.

Die Inanspruchnahme von Beratung ist zu oft Flucht vor eigener Entschlusskraft und Aktivität.

Die Uni Wien darf als große Ausnahme Kettenverträge mit Wissenschaftlern abschließen, immer auf 6 Monate, max nach 5 Jahren müssen sie gehen. Keine fixen Posten, sodass man die eingearbeiteten Leute nach meist 3 - 4 Jahren wieder verliert. Personalsuche darf erst nach dem Ende des Dienstverhältnisses einsetzen (also 1-3 Monate keine Besetzung)... Das diesen fragebogen ausfüllen :-)

ein "gesundes" Umfeld

Ein ehrliches Management sollte für nachweisliche Versäumnisse die volle Verantwortung übernehmen und nicht immer wieder "kaschieren", "bagatellisieren" undan die Mitarbeiter "delegieren"...

ein vernünftiges, ehrlich und offenes miteinander. Leben und Leben lassen.

Einige der Fragen (besonders am Anfang) sind schwierig zu verstehen, da der Kontext unklar ist. Die MUW hat um Jahreswechsel ihr 10-jähriges Jubiläum gefeiert, kann sein, dass dies bei der Einteilung für einige Befragte Schwierigkeiten bei der Einteilung macht...

Es gab in ihrem Fragebogen oft nicht die Möglichkeit anstatt anzugeben wie die Beratung war einfach anzugeben dass ich noch keine Beratung in Anspruch genommen habe. Daher war ich gezwungen Punkte anzuhaken, die nicht der Wahrheit entsprachen um in ihrem Formular voran zu kommen.

Es gibt sehr viele schlechte Berater (Jungspund mit Maßanzug) und wenig gute mit Erfahrung. Die guten sind eher in kleinen professionellen Beratungsfirmen. McKinsey etc. zerstören sehr viel.

finde die Idee für solch einen Fragebogen sehr gut - wäre schön, wenn die Auswertung positive Effekte auf Beratungsangebot hätte!

Freue mich auf das Ergebnis der Umfrage!

Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist coaching / Motivation der Mitarbeiter von Wichtigkeit.

Gesundheit!!!

Gezielt eingesetzte Beratung ist sehr zielführend.

Glück!

Gutes Gelingen der Studie/Master Arbeit

Gutes Gelingen für die Arbeit

Habe auch schon teure Beratungen ohne positiven Ergebnissen für die Organisation/Personen mitgemacht..

Ich bin aus eigener Erfahrung ein Befürworter des professionellen Coachings, Supervision etc. und denke, daß es in heutigen überaus schnell lebigen und durch die Technik sehr "digitalen" Zeit unerlässlich ist, das die Menschen wieder lernen miteinander direkt miteinander zu kommunizieren und Konflikte auszutragen bzw. mit Veränderungen umzugehen. I

Ich bitte um die fertige Masterarbeit.mfg

Ich denke nicht dass diese Frage hier her passt

Ich finde Beratung in jeder Lebenslage wichtig, beruflich oder privat, ich habe bisher immer davon profitiert.

Ich finde es toll wenn es eine Möglichkeit der Supervision, coaching und Organisationsentwicklung in unserer branche gäbe und das es dies auch schon gibt und angeboten wird.

ich freue mich über diese Initiative; gerade an der riesigen Organsiation Universität gibt es vieles, was verbesserungsfähig ist.

Ich habe im MBA-Studium Organisationsentwicklung, Führungsstil und vieles andere gelernt, es gibt Organisationen, die einfach "anders funktionieren"...

Ich kann Beratungen ( ob Einzel-oder Gruppenberatung) nur empfehlen, da andere Sichtweisen/Vorgangsweisen aufgezeigt werden die sich positiv auf die persönliche Entwicklung auswirken.

Ich konnte nicht Antworten an Frage 23 weil ich nicht teilgenommen von dem Beratung habe. Meine Antworten ist für diese Fragen Falsches.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre Arbeit.MfG

In Teamberatungen sollte der unmittelbare Vorgesetzte als gleichwertiger Teilnehmer involviert sein.

Interessante Arbeit!

junge Unternehmen auf längere Sicht unterstützen (reduzierte Steuersätze, Abgaben in den ersten drei Jahren, bessere Finanzierungsmöglichkeiten)

Kommunikation und Wertschätzung eines Mitarbeiters

Live Balanced Work (nicht: Life Work Balance)

nichts...

niemals betriebsblind zu werden und eine offene Umgangsweise mit dem gesamten Team zu pflegen

Offenes Gespräch

Ois guate &Toi, toi, toi

Organisationsentwicklung ist ein Mindset, das von oben zu wirken beginnen muss. Symbolik als Oberfläche für Substanz

Qualität (generell, aber speziell auch bei Beratungen) ist nicht nur eine Frage von Prozessen, von Zertifizierungen, usw., sondern ist massiv auch beeinflusst von den handelnden Personen (zB dem Berater/der Beraterin), deren/dessen Background, Skills, Persönlichkeit, ...

Richtiger und fairer Umgang mit Mitarbeitern, Schonung der Umwelt.

Seine Persönlichkeit weiterentwickeln zu dürfen, gehört zu den spannendsten, wichtigsten und schönsten Dingen im Leben!

Seriöse, objektive Beratung ist essentiell

sowie der Berater eine Situation hinterfragt, so sollten auch die Ratschläge eines Beraters immer hinterfragt werden

Soziale Kompetenz

Straight to the point Kommunikation (:

Transparenz (direkt zur Sache zu gehen).

Unternehmensgründung vor 16 Jahren - nach 17 Jahren in verschiedenen Führungspositionen im Angestelltenverhältnis

Vertrauen Sie auf die Meinung Ihrer Mitarbeiter. Geben Sie Beratern und Analysten keine Chance.

viel Erfolg bei der Facharbeit und Gruß aus NÖ

viel Erfolg bei Ihrer Masterthese!

Viel Erfolg bei Ihrer Umfrage!

Viel Erfolg für Ihre Masterarbeit und Ihren weitere Weg!

Viel Erfolg für Ihre Studie. MfG

Viel Erfolg mit Ihrer Umfrage!

Viel Freude bei der Arbeit und alles Gute mit dem Thema! Die Wirtschaft wird es Ihnen danken, wenn sie die Anforderungen erkennen und zur Verbesserung des Angebots bzw. der Qualität beitragen!

Viel Glück bei Ihrer Master-Arbeit!

Viel Glück beim Abschluss der Masterarbeit! :-)

Viel Glück!

Während der Beratung private Kontaktaufnahme zu Kunden und Verschwiegenheitspflicht erfüllen.

WIRKLICH zu leben ist mir wichtig, zwischenmenschliche Beziehungen sind mir wichtig, Ehrlichkeit und Authentizität, ...

Wirtschaftliche Aspekte stehen auf Teufel komm raus im Brennpunkt allen Interesses. Nichts gegen Wirtschaftlichkeit; aber wenn das an einer Universität - einer Bildungs- und Forschungsstätte - im Vordergrund steht, steht es um uns nicht mehr gut!!

Wünsche Ihnen viel Erfolg!

wurde bereits alles erwähnt

Würde mich selbst für eine Ausbildung zum Coach interessieren.