

Falko von Ameln · Josef Kramer · Heike Stark

Organisationsberatung beobachtet

Falko von Ameln · Josef Kramer
Heike Stark

Organisations- beratung beobachtet

Hidden Agendas
und Blinde Flecke



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Kea S. Brahms

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15893-8

Inhalt

Vorwort.....	9
1 Einführung.....	13
S. Birkner & M. Mohe (Universität Oldenburg): Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit	18
Beratungsansätze und ihre blinden Flecke	23
2 Wie unser Denken über Organisationen zu blinden Flecken in der Beratung führt.....	25
3 Strategieberatung.....	29
3.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Maschine.....	30
3.2 Grundsätze der Strategieberatung.....	33
3.3 Potenziale und blinde Flecke der Strategieberatung.....	36
4 Psychoanalytische Organisationsberatung.....	47
4.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Bühne unbewusster Vorgänge	48
4.2 Grundsätze der psychoanalytischen Organisationsberatung.....	54
4.3 Potenziale und blinde Flecke der psychoanalytischen Organisationsberatung.....	56
5 Organisationsentwicklung/Change Management.....	62
5.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Organismus	63
5.2 Grundsätze der Organisationsentwicklung.....	66
5.3 Potenziale und blinde Flecke der Organisationsentwicklung.....	74
6 Systemische Organisationsberatung.....	83
6.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als geschlossenes Kommunikationssystem.....	84
R. Zech (ArtSet): Ich sehe was, was du nicht siehst! Latente Funktionsgrammatiken in Organisationen.....	91
6.2 Grundsätze der systemischen Organisationsberatung.....	97
J. P. Thommen (European Business School): Blinde Flecke in der Managementberatung – Management 2. Ordnung.....	105

6.3	Potenziale und blinde Flecke der systemischen Organisationsberatung.....	112
	S. Kühl (Universität Bielefeld, Metaplan): Die blinden Flecke der systemischen Beratung.....	119

Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen 127

S. Kühl (Universität Bielefeld, Metaplan): Beobachtungs- und Kommunikations- latenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung.....	128	
7	Beratung als soziale Anpassungsleistung.....	139
8	Beratung als Aufbau organisationaler Fassaden.....	142
9	Beratung als Risikoentlastung und Beruhigungsmittel.....	150
10	Beratung als Kaffeeklatsch.....	154
11	Beratung als Spielball in mikropolitischen Spielen	157
12	Beratung als Erziehungs- und Kontrollinstrument	173
13	Beratung als Problemverschiebung	177
14	Beratung als Management- und Führungsersatz.....	180
15	Beratung als Konfliktabsorptionsstrategie	182
16	Beratung als symbolischer Akt.....	190
17	Beratung als Instrument zur Erzeugung von Beratungsbedarf.....	193
E. Berchtold (Organisationsentwicklerin): Die „gute Absicht“ hinter der hidden agenda	200	

Blinde Flecke und hidden agendas in der Praxis 205

18	Blinde Flecke und hidden agendas in verschiedenen Praxisfeldern.....	207
18.1	Organisationale Transformationsprozesse.....	207
	R. Wimmer (osb): Blinde Flecke in organisationalen Transformationsprozessen.....	209
18.2	Seminare und Trainings	217
	B. Gasch (Universität Dortmund): Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung.....	219
	S. Wettling (Beraterin): Führungskräfteentwicklung zwischen Revolution und Konterrevolution	224
18.3	Supervision.....	230

18.4 Coaching.....	232
Nina Blume: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“ - Die Perspektive der Klientin.....	241
Friedrich Bollmann: Die Beziehungsebene als Ressource und Fallstrick im Coaching - Die Perspektive des Coachs.....	249
18.5 Teamentwicklung.....	253
18.6 Qualitätsentwicklung.....	253
19 Blinde Flecke und hidden agendas aus der Kundenperspektive	261
T. Dünfründ (Coca-Cola Company): Do´s und dont´s im Erstgespräch zwischen Berater und Organisationsvertreter.....	261
R. Kirchberg (Deutsche Bank): Erfolgsfaktoren in Beratungs- und Veränderungsprozessen – Kommunikation und hidden agenden	265
H. Janning (Stadtwerke Duisburg): Change Management in Stadtwerken – Die Bedeutung der Unternehmenskultur	269
R. Bomba (Bundesagentur für Arbeit): Die fünf Fallen der Beratung – Erfolgsfaktoren bei der Reform der Bundesagentur für Arbeit.....	273
T. B. Franz (Deutsche Bank): Menschen sind keine Maschinen – Besonderheiten von Veränderungsprojekten im Dienstleistungsbereich	278
J. Gösling (Stadtwerke Duisburg): Kritische Faktoren in Beratungsprozessen – Beobachtungen aus der Praxis.....	282
Professionalität, Erfolg und Scheitern.....	287
20 Professionalität von Beratungsorganisationen – ein blinder Fleck?	289
M. Mohe & M. Stollfuß (Universität Oldenburg): Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen	290
K. Hansen, M. Rupprecht, H. Gruber & R. H. Mulder (Universität Regensburg): Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
21 Erfolg oder Scheitern von Beratungsprojekten – ein blinder Fleck?	300
M. Moldaschl (Universität Chemnitz): Erkenntnisbarrieren und Erkenntnis- verhütungsmittel – Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern	301
A. Kieser (Universität Mannheim): Erfolg von Beratungsprojekten	313
Zukunft der Beratung - Beratung der Zukunft.....	319
22 Zukunft der Beratung – Beratung der Zukunft	321
Literaturverzeichnis.....	327
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	340
Sach- und Personenverzeichnis.....	341
Autorenportraits Falko von Ameln, Josef Kramer, Heike Stark.....	344

Verzeichnis der Gastbeiträge

Berchtold, Elisabeth: Die „gute Absicht“ hinter der hidden agenda	200
Birkner, Stephanie: Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit ..	18
Blume, Nina: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“ – Die Perspektive der Klientin	241
Bollmann, Friedrich: Die Beziehungsebene als Ressource und Fallstrick im Coaching – Die Perspektive des Coachs	246
Bomba, Rainer: Die fünf Fallen der Beratung – Erfolgsfaktoren bei der Reform der Bundesagentur für Arbeit.....	273
Dünnfründ, Tanja: Do´s und dont´s im Erstgespräch zwischen Berater und Organisationsvertreter.....	261
Franz, Thomas B.: Menschen sind keine Maschinen – Besonderheiten von Veränderungsprojekten im Dienstleistungsbereich.....	278
Gasch, Bernd: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung.....	219
Gösling, Johannes: Kritische Faktoren in Beratungsprozessen – Beobachtungen aus der Praxis	282
Gruber, Hans: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen	296
Hansen, Kirstin: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
Janning, Hermann: Change Management in Stadtwerken – Die Bedeutung der Unternehmenskultur.....	269
Kieser, Alfred: Erfolg von Beratungsprojekten	313
Kirchberg, Rainald: Erfolgsfaktoren in Beratungs- und Veränderungsprozessen – Kommunikation und hidden agenden.....	265
Kühl, Stefan: Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung.....	128
Die blinden Flecke der systemischen Beratung.....	119
Mohe, Michael: Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen.....	290
Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit	18
Moldaschl, Manfred: Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel - Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern	301
Mulder, Regina H.: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen	296
Rupprecht, Maria: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
Stollfuß, Martin: Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen.....	290
Thommen, Jean Paul: Blinde Flecke in der Managementberatung – Management 2. Ordnung.....	105
Wetling, Sandra: Führungskräfteentwicklung zwischen Revolution und Konterrevolution.....	224
Wimmer, Rudolf: Blinde Flecke in organisationalen Transformationsprozessen.....	209
Zech, Rainer: Ich sehe was, was du nicht siehst! Latente Funktionsgrammatiken in Organisationen	91

Vorwort

Einschlägige Bücher über Organisationsberatung¹ lesen sich meist wie die Schilderung eines Spaziergangs durch den Schlosspark: alles ist wohlgeordnet, übersichtlich und vorhersehbar, die Wege sind geharkt und ausgeschildert, und wer vom Weg abkommt, läuft allenfalls Gefahr, sich in den Rabatten die Schuhe zu beschmutzen. Soweit die Theorie. Allein: in der Praxis gleichen Beratungsprozesse oft eher einer Dschungelexpedition – die Orientierung ist schwierig, das Terrain unübersichtlich, das Vorankommen mühsam und beschmutzte Schuhe stellen die geringste der zu erwartenden Schwierigkeiten dar.

Gleichzeitig sind Landkarten für den Dschungel Mangelware. Studium, Ausbildung und Erfahrungen in einfacher strukturierten Sozialsystemen wie der Familie haben tief in uns die Vorstellung eingepflanzt, dass Organisationen und Veränderungsprozesse ähnlich simpel „funktionieren“ wie Schlossparks. Der überwiegende Teil der Beraterliteratur repliziert dieses irreführende Bild und zeichnet „Beratungs-Landkarten“ mit ausgedehnten unerforschten Gebieten, die die Orientierung in diesem komplexen Feld eher erschweren:

Die bisherige Beratungsforschung leidet unter der Vorstellung einer zweckrationalen Wohlgeordnetheit des Beratungsprozesses, die von einer systemischen Theorie der Beratung gleichermaßen wie von einem betriebswirtschaftlichen Verständnis von Beratung unterstellt wird. Während die Organisationsforschung die Rationalitätsprämisse für das Funktionieren von Organisationen aufgegeben hat [...], muß dieser Schritt von der Organisationsberatungsforschung noch nachgeholt werden. (Iding 2000, S. 19)

Beim Lesen einschlägiger Bücher zum Thema Beratung oder Change Management bleibt daher oft das Gefühl zurück, dass hier ein Idealbild und nicht die Wirklichkeit beschrieben wird. Zu den Faktoren, die Beratungsprozesse und ihren (Miss-)Erfolg maßgeblich mitbestimmen, die aber in der Schönwetterprosa der Praktikerliteratur kaum thematisiert werden, gehören:

- die charakteristischen Stärken und Schwächen einzelner Beratungsansätze, die in *Teil I* des Buches diskutiert werden,
- die Nebenziele, hidden agendas und inoffiziellen Funktionen, die Beratung (über den offiziellen Auftrag der Effizienzverbesserung, Reflexions-

¹ Wenn in diesem Buch von Beratung die Rede ist, ist mit diesem Begriff die Organisationsberatung im engeren Sinne gemeint (also z.B. Strategie- oder Fachberatung, Organisationsentwicklung oder systemische Organisationsberatung), die meisten Aussagen lassen sich aber auch auf beratungsnahen Anwendungsfelder wie Teamentwicklung, Supervision oder Coaching beziehen.

steigerung, Erhöhung der Zukunftsfähigkeit etc. hinaus) in der Praxis prägen – sie werden in *Teil II* des Buches beschrieben und mit zahlreichen Fallbeispielen veranschaulicht,

- Professionalitätskriterien, die in Beratungsprozessen typischerweise ausgebildet werden und die in *Teil III* des Buches besprochen werden (darunter z.B. Fehlerkultur in Beratungsorganisationen sowie Erfolgsmessung).

Die Beschäftigung mit diesen blinden Flecken der Beratungspraxis und Beratungstheorie kann für Berater, für Kunden und für in Change-Projekten Involvierte eine wichtige Orientierungshilfe darstellen – diese Überzeugung haben wir zum Anlass für dieses Buch genommen. Es speist sich aus unseren positiven und leidvollen Erfahrungen in Beratungsprozessen verschiedenster Art ebenso wie aus unserer wissenschaftlichen Tätigkeit – neben den Zumutungen der Betrachtung aus der Meta-Perspektive werden daher immer wieder kurze Fallbeispiele aus der Praxis das Gesagte illustrieren.² Wer Beratung aus eigener Anschauung kennt (ob aus Berater- oder aus Kundenperspektive), wird viele in Veränderungsprozessen anzutreffende befremdliche Phänomene wiedererkennen, vielleicht besser einordnen können und möglicherweise an der einen oder anderen Stelle wissend schmunzeln (wozu besonders die „Zwischenrufe“ einladen, die genüsslich satirisch-ironisch überzeichnen). Wer sich im Rahmen eines Studiums oder einer Weiterbildung auf die Tätigkeit in der Beratung vorbereitet, wird – so unsere Hoffnung – etwas besser für den Dschungel präpariert sein.

Der Versuch, blinde Flecke, latente Funktionen und hidden agendas der Beratung zu beschreiben, mag vielen ungewohnt, provozierend, bisweilen auch zynisch erscheinen. Dennoch wollen wir nicht in das Horn der kritischen bis polemischen Stellungnahmen zum Thema Organisationsberatung, der Insider-Reporte und (vermeintlichen) Enthüllungen stoßen, die in den letzten Jahren unter reißerischen Titeln wie „Die Wahrheit über die Beraterzunft“ oder „Beraten und verkauft“ erschienen sind. Die Kritik an den Modeerscheinungen der Organisationsberatung ist mittlerweile selbst zu einer Mode geworden, wie Nicolai & Simon (2001) festgestellt haben. Uns geht es nicht um eine pauschale Infragestellung des Werts von Beratung oder um eine Geißelung unfähiger „Nieten in Nadelstreifen“, die für ihr Versagen noch hohe Beratergehälter kassieren. Wir behaupten nicht, dass Beratung generell nicht ihr Geld wert sei (auch wenn der Nutzen von Beratung, wie in Kapitel 21 deutlich werden wird, nur schwer abzuschätzen ist). Wir meinen auch nicht – obwohl der Eindruck entstehen könnte –, dass Beratungsprozesse von vornherein zum Scheitern verurteilt sind. Ebenso wenig verstehen sich unsere Überlegungen

² Zur Wahrung der Vertraulichkeit wurden alle Angaben in den Fallbeispielen, die Rückschlüsse auf Organisationen oder Personen zulassen würden (Namen, Branchenzuordnung etc.), sinnerhaltend verändert.

als Einladung zu einer moralischen Bewertung. Die Absicht ist vielmehr, bestimmte für das Verständnis von Beratung wichtige Phänomene zu beschreiben, die im blinden Fleck der Mainstream-Literatur verborgen bleiben. Ein solcher Blick durch die Brille des sonst üblicherweise Ausgeblendeten (mit den Worten der modernen Systemtheorie: eine Beobachtung 2. Ordnung) zeigt eine andere Wirklichkeit – es ist nicht die einzige und schon gar nicht die einzig richtige Perspektive, aus der Beratung beschrieben werden kann. Die Möglichkeiten, Erfolgchancen und rationalen Begründungszusammenhänge von Beratung bleiben davon unberührt. Aber es ist eben doch eine Perspektive, die einige prägende Phänomene erhellt, die sonst kaum zum Thema gemacht werden.

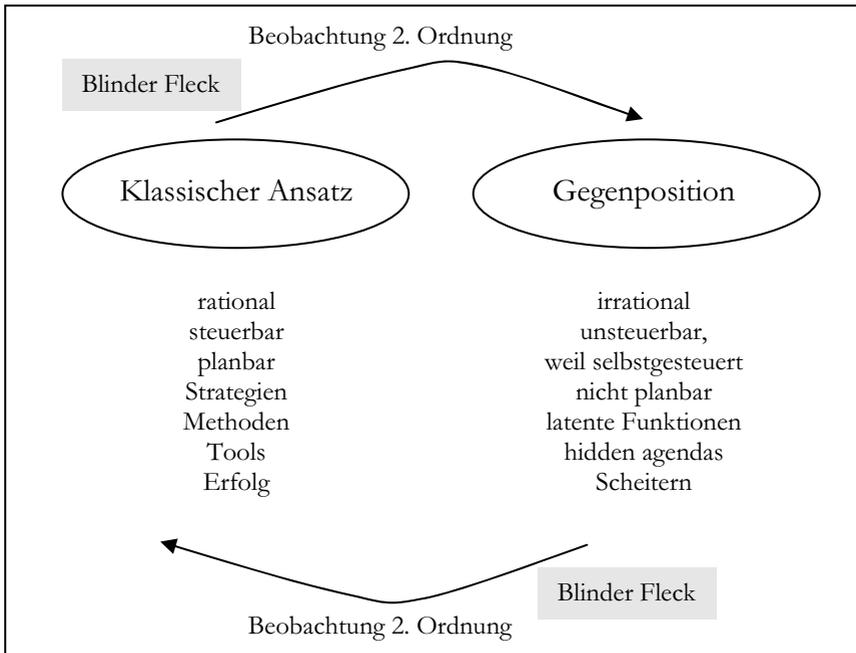


Abb. 1: Klassische Annahmen zu Organisationsberatung und ihre blinden Flecke vs. Gegenposition mit ihren blinden Flecken

Natürlich hat auch diese Perspektive wiederum einen blinden Fleck – wer einen Hammer hat, ist immer auf der Suche nach Nägeln, wie Watzlawick einmal sagte. Andererseits: wer *keinen* Hammer hat, wird sich schwertun, einen Nagel in die Wand zu schlagen. Eine vollständigere Beschreibung von Beratung ergibt sich aus der Kombination der beiden Perspektiven: wer die blinden Flecke des klassischen Ansatzes zu seinem Beobachtungsfokus macht, wird Beratungsprozesse als schwer steuerbar und planbar, von latenten Funktionen und hidden agendas bestimmt ansehen. Wer ausschließlich diese Perspektive einnimmt, läuft Gefahr, den Blick für die gestaltbaren Aspekte der Organisationsberatung zu verlieren.

Um die blinden Flecke der Beratung aus möglichst vielen unterschiedlichen Blickwinkeln zu erhellen, haben wir **24 Gastautorinnen und Gastautoren** eingeladen, ihre Sicht der Dinge in kurzen Beiträgen aus Kunden-, Berater- und wissenschaftlicher Perspektive einzuspiegeln. Wir möchten ihnen an dieser Stelle dafür danken, dass sie dieses Buch mit erfahrungsgesättigten Praxisberichten, klugen Überlegungen, provokanten Thesen und oft auch mit erfrischendem Humor bereichern.

Ein weiterer Dank gilt Frau Kea Brahms vom VS Verlag, die sich des Buches mit Engagement und großer Sorgfalt bei der Durchsicht des Manuskripts gewidmet hat.

Wir verwenden aus Gründen der Lesbarkeit durchgängig die männliche Schreibweise, es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

Norden, im Juni 2009

Falko von Ameln

Josef Kramer

Heike Stark

1 Einführung

Beratung ist aus der heutigen Organisationslandschaft nicht mehr wegzudenken. Während vor nicht allzu langer Zeit Beratungsdienstleistungen nur in großen Unternehmen in Anspruch genommen wurden, hat sich das Tätigkeitsfeld in den vergangenen Jahren auch auf den Mittelstand, die öffentliche Verwaltung, auf soziale Einrichtungen und Schulen ausgedehnt. Organisationaler Wandel, der bislang als eng umrissenes Projekt in Krisenzeiten verstanden wurde, ist längst zum Alltag jeder Organisation geworden. Angesichts dieses wachsenden Einflusses von Beratung entwickelt sich unsere Gesellschaft zu einer „Beratungsgesellschaft“ (Fuchs & Pankoke 1994, Schützeichel & Brüsemeister 2004). 2008 arbeiteten in Deutschland nach Zahlen des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater etwa 86.000 Unternehmensberater in rund 13.600 Beratungsfirmen, der Umsatz stieg (trotz Krisenanzeichen im 4. Quartal) gegenüber 2007 um 10,7% auf 18,2 Mrd. Euro (BDU 2009).

Die Gründe für die jahrelange Expansion der Beratungsbranche sind vielfältig: die Anforderungen, die sich den Organisationen angesichts von enger werdenden und gleichzeitig heftiger umkämpften Märkten, technologischem Fortschritt, neuen Entwicklungen im Zuge der Globalisierung usw. stellen, verlangen nach einer immer schnelleren Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit. Viele Organisationen stehen durch Fusionen und Akquisitionen, Verschlankung von Hierarchien, Deregulierung der Märkte oder drastischen Personalabbau infolge des hohen Kostendrucks vor einem radikalen Umbau ihrer Strukturen und Prozesse. Neue gesetzliche Vorgaben und veränderte Ansprüche der Kunden (z.B. im Hinblick auf Qualitäts- oder Umweltstandards) müssen berücksichtigt werden. Zukunftstrends müssen erkannt und frühzeitig berücksichtigt werden. Kreative Potenziale der Mitarbeiter werden in stärkerem Maße abgefragt, was neue Anforderungen an die Personalentwicklung stellt.

Entsprechend breit aufgestellt und ausdifferenziert präsentiert sich die Beratungsbranche. Eine nach wie vor wichtige und die Praxis dominierende Unterscheidung ist die zwischen Strategieberatung und Prozessberatung. Die Strategieberatung (Kapitel 3) liefert vorwiegend von betriebswirtschaftlicher Expertise gestützte Konzepte. Hier sind vor allem international agierende, große Beratungshäuser wie McKinsey, die Boston Consulting Group, Roland Berger Strategy Consultants, Accenture, KPMG oder PricewaterhouseCoopers tätig. Zur Prozessberatung werden die Organisationsentwicklung (Kapitel 5) und die systemische Organisationsberatung (Kapitel 6) gezählt. Prozessberatung setzt – vereinfacht gesagt – darauf, dass die Organisation in die Lage versetzt wird, eigenständig Lösungen für ihre Probleme zu entwickeln. Prozessberater verstehen sich in erster Linie als Gestalter und Begleiter der Reflexionsprozesse, die organisationales Lernen in diesem Sinne ermöglichen. Der Prozessberatungsansatz wird überwiegend von kleineren Bera-

tungsinstituten vertreten. In den letzten Jahren bemüht sich gerade die systemische Beratung deutlich um ein Konzept, das Strategie- und Prozessberatung integriert. Beratungsnahe Felder wie Personalentwicklung, Teamentwicklung, Supervision oder Coaching, die in der Nähe des Prozessberatungsansatzes verortet sind, fasst der Bundesverband deutscher Unternehmensberater unter die Kategorie „Human-Resources-Managementberatung“.

Die psychoanalytische Organisationsberatung spielt in der heutigen Beratungslandschaft eine Nebenrolle. Nichtsdestoweniger hat die Psychoanalyse einen entscheidenden, wenngleich kaum reflektierten Einfluss auf die Organisationstheorie, die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung ausgeübt – Beispiele, an denen sich dieser Einfluss heute noch zeigt, sind die Konzepte des Widerstands sowie der Latenz. Da die psychoanalytische Perspektive eine Blickrichtung auf Organisationen eröffnet, die sich deutlich von den übrigen Ansätzen unterscheidet, widmen wir ihr ein eigenständiges Kapitel (Kapitel 4).

Neben diesen vier Hauptrichtungen der Organisationsberatung gibt es weitere für Organisationen relevante Formen der Fachberatung wie Technologieberatung (insbesondere IT-Beratung), Pricing-Beratung, Rechtsberatung oder Steuerberatung, die im Rahmen dieses Buches nicht gesondert behandelt werden. Die Strategieberatung hatte im Jahr 2008 einen Marktanteil von 23,7%, die Prozessberatung einen Marktanteil von 44,4%, auf die IT-Beratung entfielen 21,6% und auf die Human-Resources-Managementberatung 10,3% (BDU 2009).

1.1 Beratung als wechselseitiges Beobachtungsverhältnis

Wie kommen wir zu Urteilen über unsere Welt? Welche Gültigkeit können unsere Annahmen über die Welt beanspruchen? Wie gewinnen wir Informationen z.B. über Menschen oder Organisationen? Inwieweit können wir uns auf unsere Wahrnehmung verlassen? Welche Dynamiken spielen in Interaktion und Kommunikation eine Rolle? Diese Fragen, die für das Verständnis von Beratungsprozessen eine entscheidende Rolle spielen, werden durch neuere Entwicklungen in System- und Erkenntnistheorie (Ameln 2004) vertieft und mit neuen Antworten versehen.

Beratung ist durch das Aufeinandertreffen zweier Systeme geprägt, die jeweils operational geschlossen (dieser Begriff wird in Abschnitt 6.1 erläutert) und füreinander intransparent sind:

- das *Kunden- oder Klientensystem* (die beratene Organisation),
- das *Beratersystem* (die beratende Organisation).

Die Beratung selbst ist nicht Teil eines der beiden Systeme, sondern findet nach Königswieser, Exner & Pelikan (1995) in einem eigenen Kommunikationsbereich, dem *Beratungssystem* statt.

Das Beratungssystem

Für den Berater ist die Kundenorganisation zunächst eine „Black Box“, die er beobachtet und in die er Kulturmerkmale, Schwachstellen, Veränderungsnotwendigkeiten, „Widerständigkeiten“ und Absichten „hineinkonstruiert“. Die Diskussion um den Konstruktivismus hat in jüngster Zeit für die alte philosophische Erkenntnis sensibilisiert, dass jede Wahrnehmung perspektivenabhängig ist. Das bedeutet, dass jedes Attribut, das der Berater der Organisation zuschreibt, eine Konstruktion ist, die so oder auch anders möglich ist. Jede Beobachtung weist einen blinden Fleck auf, jede Beschreibung ist eine Selektion aus verschiedenen alternativen Beschreibungsmöglichkeiten. Diese bleiben als mögliche alternative Wirklichkeiten erhalten – gerade für Berater, die darauf geschult sind, die eigenen Hypothesen über die Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, ergibt sich daraus eine Vielzahl paralleler Deutungsuniversen. Die prinzipielle Unsicherheit, mit der Beratung konfrontiert ist, resultiert aus der Existenz dieser permanent miteinander konkurrierenden Deutungsmöglichkeiten und dem stets mitlaufenden „Es-könnte-auch-anders-sein“. Jede Kommunikation, jeder Interventionsversuch basiert auf der probeweisen Gültigsetzung einer der unter Unsicherheit stehenden Hypothesen über das Kundensystem.

Natürlich beobachtet das Kundensystem auch das Beratersystem. Da Beratung ein sensibler Prozess ist (die Berater könnten vertrauliches Wissen über die Kundenorganisation weitergeben, ein Scheitern des Beratungsprojektes könnte empfindliche finanzielle Einbußen zur Folge haben etc.), tastet die Kundenorganisation das Beratersystem permanent auf Anzeichen für (fehlende) Vertrauenswürdigkeit und (mangelnde) Professionalität ab. Das Beratungssystem weiß, dass es beobachtet wird und wird versuchen, sich auf die vermuteten Erwartungen der Kunden einzustellen. Das Kundensystem weiß wiederum, dass die Berater sich auf das Beobachtetwerden einstellen und muss daher damit rechnen, dass das Beratersystem sein Auftreten und seine Kommunikation auf die Erwartungen des Kundensystems abstellt, also „impression management“ betreibt.

Weiterhin wird auf beiden Seiten nicht alles, was für das faktische Agieren des jeweils anderen Systems relevant ist, in die Kommunikation eingetragen. So mag ein Grund, Beratung in Anspruch zu nehmen, in mikropolitischen Taktiken der Klienten liegen. „Informationslieferanten“ in der Kundenorganisation stellen u. U. Zahlen zur Verfügung, die im eigenen Interesse geschönt wurden. Berater achten bei der Problemdiagnose, der Definition von Projektthemen und -scopes auf die Optimierung des eigenen Umsatzes und des zu seiner Erzielung notwendigen Aufwandes. Mit solchen hidden agendas, die Beratungsprojekte in einem Ausmaß beeinflussen, das in der Literatur bislang kaum beschrieben wurde, müssen sowohl die Berater- als auch die Kundenseite stets rechnen.

Die beschriebenen Latenzen führen zu einer Ununterscheidbarkeit von „authentischem“ Auftreten und impression management bzw. Kaschieren von hidden agendas, das für Beratungskontexte prägend ist und zu weiteren Unsicherheiten auf beiden Seiten führt.

Das Beratungssystem, das sich an der „Kontaktfläche“ zwischen Beratern und Beratenen entwickelt, stellt man sich in der Regel als „gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des KS und des BS“ (Königswieser, Exner & Pelikan 1995, S. 57) vor. In der Tat bildet sich gerade bei längeren Beratungsprozessen ein Interaktionszusammenhang heraus, der eigenständige sachliche, zeitliche und soziale Regeln, eine eigene Geschichte und eigene Latenzen entwickelt. Mit fortschreitendem Verlauf droht eine „Assimilierung“ der Berater an das Kundensystem und die Herausbildung eigener blinder Flecke. Die produktive Differenz zwischen Beratern und Kunden, nämlich die Tatsache, dass das Berater-system über andere beobachtungsleitende Unterscheidungen verfügt als das Kundensystem und diesem somit Fremdkomplexität zur Verfügung stellen kann, kann somit mit zunehmender Projektdauer verschwinden. Dadurch verlieren die Berater als Teilnehmer des Beratungssystems sukzessive das, was sie wesentlich als Berater auszeichnet (Zech 2004, S. 208). Auf der anderen Seite sollte die Vorstellung des Beratungssystems als „Schnittmenge“ von Berater- und Kundensystem nicht dazu verleiten, sich das Beratungssystem als homogenes Gebilde vorzustellen.

Das Kundensystem

Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang z.B. die auch bei Königswieser, Exner & Pelikan erwähnte Unterscheidung zwischen Auftraggebersystem und Klienten. Das Auftraggebersystem besteht aus denjenigen Organisationseinheiten bzw. Funktionsträgern, die den Beratungsauftrag erteilen – dies mag fallweise der Vorstand, eine zentrale Personalabteilung oder die Leitung einer Organisationseinheit sein. Als „Klienten“ bezeichnen wir die Personen, mit denen die eigentliche Beratungsarbeit erfolgt, d.h. die Mitglieder einer zur Steuerung des Veränderungsprozesses eingesetzten Projektgruppe, Teilnehmer von Workshops, Coaching-Klienten usw. Unterschiede in Interessen, Motiven und Haltungen gegenüber Beratung gibt es nicht nur unter den Klienten, sondern oftmals auch im Auftraggebersystem. Diese Unterschiede liegen oft auf der Hand, vielfach müssen sie jedoch im Zuge der Auftragsklärung oder im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses erschlossen werden. Wimmer (1995) weist darauf hin, dass die Grenzen des Kundensystems (wer gehört dazu, wer nicht?) zu Beginn nicht immer klar definiert sind und auch später gelegentlich verwischen:

In aller Regel hat man es als Berater/in mit hochkomplexen Gebilden zu tun, wo es auf den ersten Blick zumeist nur scheinbar klar ist, wie sich das Gegenüber des Beraters abgrenzen läßt. Dieser Abgrenzungsprozeß ist selbst ein Teil dessen, was in der Kooperation zwischen externen Beratern

und der ratsuchenden Organisation zu leisten ist, wobei sich diese Grenzziehungen natürlich im Laufe eines Beratungsprozesses verändern können und dann in aller Sorgfalt immer wieder neu vorzunehmen sind. (S. 266 f.)

Das Beratersystem

Das Beratersystem kann gerade bei großen Projekten eine hohe Eigenkomplexität aufweisen. Vielfach arbeiten Berater unterschiedlicher Consulting-Firmen und Freelancer, Fachberater und Organisationsentwickler, Senior- und Junior-Consultants, interne HR-Experten und externe Berater in einem Projekt zusammen. In diesen Fällen fluktuiert die Binnendynamik des Systems oft zwischen Kooperation und Abgrenzung, kollegialer Unterstützung und gegenseitigem Ausbremsen, Einzelkämpfertum und Koalitionsbildung, gemeinsamem Lernen und Ressentiments gegenüber den Kollegen. Vorstände und höhere Führungskräfte sind oft von mehreren Beratern umgeben, die u. U. an denselben Themen arbeiten und mit gegensätzlichen Ratschlägen die bereits vorhandene Verwirrung weiter verstärken.

Selten ernsthaft (d.h. ohne populistische Demagogik) diskutierte Themen sind Professionalität, Qualitätssicherung und Fehlerkultur innerhalb von Beratungsunternehmen. Beraterteams sind in ihrer Rollenteilung nicht so aufgestellt, dass es für das Fortkommen des Projekts förderlich wäre. Viele – gerade systemische – Beratungsinstitute legen in ihren Konzepten großen Wert auf „Staffarbeit“, d.h. auf gemeinsame Reflexion, Hypothesenbildung und Situationsanalyse im Beraterteam. In der Praxis wird dieser Anspruch nicht immer eingelöst, da die hierfür nötige Zeit fehlt (bzw. nicht bezahlt wird). Weiterführende Gedanken zur Frage der Professionalität von Beratungsorganisationen finden sich in Kapitel 20, darunter ein Beitrag von Mohe und Stollfuß zum Thema „Fehlerkultur in Beratungsprojekten“ sowie ein Beitrag von Hansen, Rupprecht, Gruber und Mulder zum Thema „Diversität als blinder Fleck in Beratungsorganisationen“.

Stephanie Birkner & Michael Mohe Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit³



Dipl.-Kffr. (FH) Stephanie Birkner,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der
Juniorprofessur für Business Consulting

Prof. Dr. Michael Mohe, Junior professor
für Business Consulting, Koordinator der
Forschergruppe Consulting Research
(CORE) und des Masterstudiengangs
Management Consulting (MMC). 2. Vor-
sitzender der Wissenschaftl. Gesellschaft
für Consulting Research e.V. (GCR)



Kontakt: stephanie.birkner@uni-oldenburg.de, michael.mohe@uni-oldenburg.de

*„Die Welten in denen Berater sich bewegen sind mehrdeutig“
(de Burgundy 1995, S. 53)*

In aktuellen Forschungen finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass wissensintensive Dienstleistungen besonders häufig mit Mehrdeutigkeit konfrontiert sind (z.B. Alvesson 2001). Dies scheint in besonderem Maße auf die Organisationsberatung zuzutreffen, die als Prototyp wissensintensiver Dienstleistungen gilt. So wird in verschiedenen Studien auf mehrdeutige Bedingungen hingewiesen, unter und mit denen Berater operieren (Werr & Styhre 2003; Kakabadse, Louchart & Kakabadse 2006).

Angesichts des dominierenden synoptisch-rationalen Verständnisses von Beratung, welches von eindeutigen Bedingungen ausgeht, stellt sich die Frage, wie die Anhaltspunkte, dass Beratung von Mehrdeutigkeit geprägt ist, erklärt werden können. Bisherige Untersuchungen hierzu fallen diesbezüglich noch zu pauschal und undifferenziert aus. Anknüpfungspunkte bieten das systemtheoretische Verständnis von Beratung sowie das Verständnis von Beratung als „liminaler Raum“.

Der vorliegende Beitrag untersucht diese drei Beratungsverständnisse im Hinblick auf ihre Thematisierung von Mehrdeutigkeit. Für diese Analyse wird auf Über-

³ Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FM07035 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

legungen von Weick (1995b) zurückgegriffen. Demnach kann Mehrdeutigkeit sowohl (1) durch einen „Mangel an Klarheit“ (ambiguity), der durch das Fehlen eines Erklärungskontextes entsteht, als auch (2) durch „multiple Interpretationen“ (equivocality), verursacht durch eine Vielfalt zur Verfügung stehender, optionaler Kontexte auftreten.

Synoptisch-rationale Perspektive

Das synoptisch-rationale Verständnis beschreibt Beratung als eine Überlappung von umweltoffenen Berater- und Klientensystemen. Hierbei wird unterstellt, dass der Berater das „tatsächliche“ Problem des Klienten identifizieren und mittels seiner Expertise „eindeutig“ lösen kann (Wolf 2000, S. 69). In Definition von Beratung werden solche Auffassungen erhärtet. So definieren Greiner & Metzger (1983, S. 7) Beratung als Dienstleistung, die Managementprobleme identifiziert, analysiert und Lösungen für diese Probleme vorschlägt (ähnlich Niedereichholz, 1996, S. 1).

Derartige Annahmen erlauben zwar die Ableitung idealtypischer Konstruktionen und praxisorientierter Handlungsempfehlungen, transportieren allerdings gleichzeitig ein simplifiziertes Verständnis von Beratung, das der Beratungsrealität nur selten entspricht. Konstruiert wird eine „Eindeutigkeits-Prämisse“, welche die Komplexität von Beratung ausblendet, wenn nicht sogar negiert. Die nicht geringe Anzahl gescheiterter Beratungsprojekte mögen ein Indiz dafür sein (Mohe & Seidl 2008), dass Beratung keineswegs derart plan- und berechenbar ist.

Wenn nicht länger von einer Deckungsgleichheit zwischen der Problemwahrnehmung von Beratern und Klienten ausgegangen werden kann, ist der Prozess der Problemfindung und -definition zahlreichen Interpretationen und kooperativen Aushandlungen ausgesetzt (Mohe 2003, S. 84).

Das synoptisch-rationale Verständnis von Beratung ist jedoch nicht in der Lage, die Möglichkeit einer Existenz von Mehrdeutigkeit überhaupt adäquat einbeziehen zu können. Weder ein „Mangel an Klarheit“ oder gar „multiple Interpretationen“ sind vorgesehen.

Systemtheoretische Perspektive

Das systemtheoretische Verständnis (vgl. Abschnitt 6.1) beschreibt Berater- und Klientensysteme als geschlossene, selbstreferenzielle Systeme, die auf der Basis unterschiedlicher Logiken operieren (Luhmann 1989a). Da alle Operationen des Systems durch das System selbst (re-)produziert werden, ist eine direkte oder eindeutige „Überführung von Informationen aus der Umwelt in das System“ (Luhmann 1988a, S. 45) nicht möglich. Mithin ist auch eine direkte Kommunikation zwischen dem Berater- und Klientensystem unmöglich. Selbst wenn sie versuchen zu kommunizieren, können sie einander nur – mehr oder weniger produktiv – missverstehen (Teubner 2000). Folglich kann der Berater keine „Lösungen“ ins

Klientensystem transferieren. Stattdessen liegt die Funktion des Beraters darin, Irritationen auszulösen, die den Klienten zu neuen Wahrnehmungs- und Deutungsmustern anregen (Wimmer 1992). Diese Irritationen (Perturbationen) erfolgen indes nicht direkt zwischen dem Berater- und dem Klientensystem, sondern über das „Kontaktsystem“ (Luhmann 1989a, vgl. „Das Beratungssystem“ in diesem Abschnitt), das sich als neues System konstruiert und ebenfalls seine eigene Logik besitzt.

Damit ist eine objektive Übereinstimmung der Wahrnehmung von Berater und Klient unmöglich. Jede Wahrnehmung, seien es „Probleme“ oder „Lösungen“, bleibt subjektiv konstruiert. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Existenz von Mehrdeutigkeiten nicht länger ausblenden, da sich (1) das Ausmaß von Irritationen von keinen der drei involvierten Systeme steuern oder gar berechnen lässt und (2) ein „Verstehen“ allenfalls auf ein „produktives Missverstehen“ hinausläuft.

Wenn der Erfolg von Beratung auf die Produktion von Irritationspotenzialen angewiesen ist, sind beide Formen von Mehrdeutigkeit inhärente Bestandteile von Beratung. Statt bewusst einem „Mangel an Klarheit“ entgegenzuwirken, zielt Beratung – z.B. durch den Einsatz eines „komplizierten“, systemtheoretischen Begriffsinventars (Willke 1993; Mohe 2005a) – auf das Gegenteil ab. Techniken wie paradoxe Interventionen oder Beobachtungen 2. Ordnung, die eine Konfrontation unterschiedlicher Wahrnehmungen vorsehen, sorgen dafür, dass Situationen „multipler Interpretationen“ permanent erneuert werden. Überspitzt könnte also auch formuliert werden: Beratung läuft auf ein bewusstes (Re)Produzieren oder auch „Jonglieren“ mit Mehrdeutigkeiten hinaus. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alles zu jeder Zeit mehrdeutig ist. Über den Selbstbestätigungsprozess von Beobachtungen können sich „situative Einschätzungen zu festen Erklärungs- und Deutungsmustern“ (Wimmer 1992, S. 75) einpendeln; durch Meta-Kommunikation oder den Einbau von Reflexionsschleifen wird versucht ein gewisses Maß an Anschlussfähigkeit oder Kontextualisierung aufrecht zu erhalten.

Liminale Perspektive

In engem Zusammenhang mit dem systemtheoretischen Verständnis steht die Konzeption von Beratung als „liminaler Raum“, der durch verschwimmende, übergelagerte Strukturen gekennzeichnet ist (Turner 1977). Demnach formiert sich der Aktionsraum von Beratern in einem Raum „zwischen“ der Beratungs- und Klientenorganisation neu (Czarniawska & Mazza 2003).

Anders als beim systemtheoretischen Verständnis sind Berater laut diesem Konzept in der Lage, sich zwischen dem liminalen Raum und ihrem Systems frei zu bewegen (ebd., S. 273). Aufgabe der Beratung ist es – ähnlich wie beim systemtheoretischen Verständnis –, Veränderungsprozesse nicht unmittelbar zu initiieren, sondern Klienten Möglichkeiten zur Erkundung des liminalen Raums zu offerieren

(ebd., S. 279). Auf diese Weise gelingt es gewohnte Muster in Frage zu stellen, da der liminale Raum abseits bekannter Strukturen und Routinen Kreativitäts- und Innovationspotenziale bereitstellt (Garsten 1999) und damit neue Denk- und Aktionsräume generiert.

Zugleich sind Berater jedoch einem Zustand zwischen zunehmender Kreativität bei gleichzeitig zunehmender Unsicherheit ausgesetzt (Sturdy, Schwarz & Spicer 2006, S. 933) ausgesetzt. Da der liminale Raum sowohl Bedeutungsoptionen hervorbringt, die bislang keinen Erklärungskontext besitzen als auch für bestehende Erklärungskontexte weitere Bedeutungen hervorruft, tritt Mehrdeutigkeit aufgrund eines „Mangels an Klarheit“ und „multipler Interpretationen“ auf. Damit die fehlende Eindeutigkeit als Kreativitäts- und Innovationspotenzial genutzt werden kann, ist eine Kontextualisierung der neu gewonnenen Bedeutungsoptionen notwendig. Dies erfolgt mittels spezifischer Strukturen und Routinen (z.B. Rituale), die ergänzend zu den Strukturen und Routinen der Berater- und Klientenorganisation entstehen (Sturdy, Schwarz & Spicer 2006).

Fazit

Studien liefern Befunde dafür, dass Beratung in einem hohen Maße von Mehrdeutigkeit geprägt ist. Bislang wurde dies noch nicht an spezifischen Beratungsverständnissen gespiegelt. Der vorliegende Beitrag konnte zeigen, dass eine adäquate Erfassung und Abbildung von Mehrdeutigkeit nicht losgelöst von zugrunde gelegten Beratungsverständnissen diskutiert werden kann. Die folgende Abbildung stellt die obigen Ausführungen gegenüber.

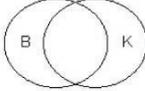
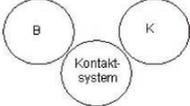
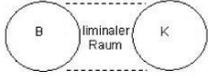
	Perspektive		
	synoptisch-rational	systemtheoretisch	liminal
Beratungsziel	Wissenstransfer	Irritation (Perturbation)	Generierung neuer, kreativer Denk-/Aktionsräume
Berater-Klienten-Beziehung			
Thematisierung von Mehrdeutigkeit	Mehrdeutigkeit wird ausgeblendet/ negiert	Mehrdeutigkeit ist inhärent und wird vom Berater durch systemische Techniken gezielt produziert (z.B. durch paradoxe Interventionen) und reduziert (z.B. Kontextualisierung durch Meta-Kommunikation) Eine vollständige Auflösung von Mehrdeutigkeit ist aufgrund der Selbstreferenz/ Kommunikationsbarrieren der Systeme nicht möglich.	Mehrdeutigkeit entsteht durch einen Zustand „betwixt and between“ der Beratungs- und Klientenorganisation (liminaler Raum). Die produktive Nutzung von Mehrdeutigkeit erfolgt über eine Kontextualisierung der Bedeutungsoptionen im liminalen Raum mittels eigener Strukturen und Routinen (z.B. Rituale)

Abb. 2: Mehrdeutigkeitsthematisierungen in verschiedenen Beratungsverständnissen

Der vorliegende Beitrag verortet sich in einem bislang nur rudimentär betrachteten Diskussionsraum und versteht sich insofern als Aufruf für weitere Forschungen. Gedacht ist hierbei insbesondere an Studien, welche die konzeptionellen Überlegungen dieses Beitrages an „Beratungsrealitäten“ überprüfen. So könnte (1) eruiert werden, wodurch die Produktion und Reduktion verschiedener Arten von Mehrdeutigkeit gefördert bzw. gehemmt wird, (2) inwieweit spezifische Eigenschaften der Berater (z.B. Erfahrung) Einfluss auf deren Ambiguitätstoleranz (Reis 1997) nehmen und (3) in welchem Zusammenhang Mehrdeutigkeit mit wahrgenommenen Beratungs(miss-)erfolgen steht. Derartige Erkenntnisse könnten zugleich in die Entwicklung von Modellen zur Aus- und Weiterbildung von Beratern einfließen.

Beratungsansätze und ihre blinden Flecke

2	Wie unser Denken über Organisationen zu blinden Flecken in der Beratung führt	25
3	Strategieberatung	29
4	Psychoanalytische Organisationsberatung	47
5	Organisationsentwicklung/Change Management.....	62
6	Systemische Organisationsberatung.....	83

2 Wie unser Denken über Organisationen zu blinden Flecken in der Beratung führt

Wenn man eine Organisation wirklich verstehen will, ist es sehr viel klüger, davon auszugehen, daß Organisationen komplex, vieldeutig und paradox sind. (Morgan 1997, S. 474)

Wie „ticken“ Organisationen? Nach welchen Regeln funktionieren sie? Wie kommt es, dass sich inoffizielle, ungeschriebene Regeln ausbilden und in welchem Verhältnis stehen sie zu den offiziellen Regeln? Was bewegt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so zu handeln wie sie es tun? Welche Rolle spielen Emotionen in Organisationen? Welchen Einfluss können Führungskräfte nehmen? Und wie lassen sich Organisationen verändern?

Diese Fragen mögen einem Praktiker auf den ersten Blick akademisch erscheinen. Dennoch – würde man einer Reihe willkürlich herausgegriffener Mitarbeiter eines Unternehmens diese Fragen stellen, würde man eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten erhalten. Und auch der Wissenschaft ist es nicht gelungen, trotz langer intensiver Forschung eine allgemeingültige Antwort zu finden.

Das, was wir sehen, wenn wir eine Organisation (als Berater, Wissenschaftler oder Organisationsmitglied) beobachten, hängt davon ab, durch welche „Brille“ wir die Organisation betrachten. Jede und jeder von uns hat ein intuitives, soziokulturell und lebensgeschichtlich geprägtes Vorverständnis von Organisationen. Wir machen unsere Erfahrungen in sozialen Systemen, zuerst in der Familie, dann in Vereinen, in der Schule und in Universitäten, in betrieblicher Ausbildung und im Beruf. Aus diesen Erfahrungen speist sich unser Bild davon, wie Organisationen sind, wie sie funktionieren und wie man sich in ihnen zu verhalten hat. Diese Erfahrungen prägen unsere „kognitiven Landkarten“ (Tolman), „persönlichen Konstrukte“ (Kelly), „subjektiven Theorien“ (Groeben & Scheele), „theories-in-use“ (Argyris) oder „beobachtungsleitenden Unterscheidungen“ (Luhmann).

Organisationstheorien satteln auf diesen vorreflexiven Bildern der Organisation auf und hinterlegen sie wissenschaftlich. Auch mit Hilfe wissenschaftlicher Theorien können wir Organisationen nie so sehen, „wie sie sind“, sondern stets nur so, wie sie sich durch die jeweilige „Brille“ darstellen (vgl. Abschnitt 6.1: Beobachtung). Ein Beobachter kann das Geschehen in einer Organisation nie „theoriefrei“ beobachten und beschreiben – eine (sei es wissenschaftliche oder „nur“ subjektiv-intuitive) Theorie der Organisation ist das Ergebnis von Beobachtung und wirkt als wahrnehmungsleitendes Schema wieder auf die Beobachtung zurück.

Morgan illustriert in seinem Buch „Bilder der Organisation“ (1997) auf anschauliche Weise, dass sowohl unser Alltagsverständnis als auch die Organisationstheorie durch verschiedene Metaphern geprägt sind. Morgan stellt dar, wie diese Metaphern (explizit oder implizit) unser Handeln prägen und auf welche Weise sie uns helfen können, Organisationen zu verstehen und zu gestalten: „Unsere Bilder

oder Metaphern *sind* Theorien oder Vorstellungsmodelle. Praxis ist niemals völlig theoriefrei“ (S. 497). Die zunächst kühn wirkende Annahme, dass unser gesamtes Denken und Handeln in Bezug auf Organisationen durch Metaphern überformt ist, wird durch die Forschung zu Metaphern gestützt. Vor allem Lakoff und Johnson (2004) haben gezeigt, wie sich sogenannte „image schemata“ aus unserer archetypischen stammesgeschichtlichen Erfahrung speisen und, einmal ausgebildet, als Bedeutungsstrukturen auf unser Denken, unsere Wahrnehmungen und unser Verstehen zurückwirken. Menschliche Kognition ist auf diese Weise „grundlegend geprägt durch verschiedene poetische oder bildhafte Prozesse. Metaphern [...] sind keine Verzerrungen eines wörtlichen Denkens, sondern sie stellen elementare Schemata dar, mit denen Menschen ihre Erfahrung und die Außenwelt konzeptualisieren“ (Gibbs 1994, S. 1). Daher sind „Metaphern und Analogien [...] nicht nur praktische Formen unser Wissen auszudrücken; vielmehr *sind* sie unser Wissen und Verständnis des in Frage stehenden Phänomens“ (Johnson 1987, S. 112, Hervorhebung von uns). Oder, mit Thomas Kuhn gesprochen: „Wir sehen nichts, bis wir die richtige Metapher für etwas haben.“ Metaphern bilden somit das verbindende Element zwischen vorreflexiven Bildern der Organisation und wissenschaftlichen Organisationstheorien.

Diese „metaphorischen Brillen“ sind für die Organisationsberatung deswegen relevant, weil jede der etablierten Beratungsschulen auf einer bestimmten Organisationstheorie und jedes Beratungskonzept (willentlich oder unwillentlich, bewusst oder unbewusst) auf bestimmten Annahmen über die Organisation beruht. Der Blick durch die jeweilige Brille rückt einen Aspekt der Wirklichkeit von Organisationen in das Blickfeld des Betrachters. Bestimmte Aspekte gelangen dadurch in den Fokus. Sie stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und sind nun – um im Bild zu bleiben – scharf zu sehen (in der Physiologie des Auges heißt dieser in der Mitte der Netzhaut gelegene Punkt des schärfsten Sehens „fovea centralis“ oder „gelber Fleck“). So wie auch ein Orthopäde orthopädische Krankheiten in der Regel besser erkennt und behandelt als ein Gynäkologe, weil er sie durch die Brille seines Fachgebiets deutlicher sieht, so liegen auch die Stärken eines Beratungsansatzes im „gelben Fleck“ der Organisationstheorie, die ihm zugrunde liegt. Der Berater wird vorrangig das sehen, was seine „diagnostische Brille“ ihm zeigt, und er wird sein Beratungskonzept daran ausrichten.

Scharfes Sehen (ein Gestaltpsychologe würde sagen: die Wahrnehmung einer Figur vor einem Hintergrund) ist aber nur möglich, wenn sich die Figur von einem Hintergrund abhebt, der nicht im Fokus der Aufmerksamkeit liegt. Immer, wenn wir etwas in den Fokus nehmen, bleibt Anderes also notwendigerweise ausgeblendet – das gilt für die visuelle Wahrnehmung ebenso wie für die Beobachtung von Organisationen. Diese ausgeblendeten Dimensionen der Wirklichkeit bleiben beim Blick durch die jeweilige Brille unsichtbar, sie bilden den „blinden Fleck“ (beim Auge ist dies der Punkt, an dem der Sehnerv austritt und an dem die Netzhaut

keine Rezeptoren aufweist). Jede Beobachtung weist also einen blinden Fleck auf, und wann immer wir eine persönliche oder auch wissenschaftliche Vorstellung von Organisationen entwickeln, ist dieses Bild zwar nicht falsch, aber doch notwendigerweise unvollständig. Dies ist der Grund für den eingangs beschriebenen Umstand, dass sich von den zahlreichen konkurrierenden Organisationstheorien, die innerhalb der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen entwickelt wurden, keine als die allein richtige durchgesetzt hat: „Die Realität der Organisationen widerlegt unsere disziplinären Wissenschaftsformen ständig. Sie werden schief und falsch, nicht weil sie für sich genommen falsch wären, sondern weil sie als einzelne an Gesamtzusammenhänge, eben an Systeme heranzutreten versuchen“ (Heintel 1992, S. 353). Im oben verwendeten Bild: An einem Orthopäden sollte man sich tunlichst mit orthopädischen, nicht mit gynäkologischen Fragestellungen wenden, wenn man nicht mit den blinden Flecken eines hochspezialisierten Beobachters konfrontiert werden möchte. Das Bild zeigt, dass sich „gelber Fleck“ und „blinde Flecken“ komplementär zueinander verhalten: Jede Stärke auf der einen Seite der Medaille bringt eine Schwachstelle auf der anderen Seite der Medaille mit sich.

Im Hinblick auf Beratungsprozesse ist diese Erkenntnis äußerst wichtig, da jeder Beratungsansatz die blinden Flecke der Betrachtungsperspektive, die ihm zugrunde liegt, übernimmt. Dies gilt für die quasi „systembedingten“ blinden Flecke der verschiedenen Beratungsformen und zusätzlich für die individuellen blinden Flecke des einzelnen Beraters. Tab. 1 listet die in diesem Buch behandelten organisationstheoretischen Modelle, die entsprechenden Beratungsansätze und Beraterrollen im Überblick auf.

Im ersten Teil des Buches werden wir zeigen, welche organisationstheoretischen Metaphern den wichtigsten Beratungsansätzen zugrunde liegen, welche Potenziale für die Gestaltung von Veränderungsprozessen („gelben Flecke“) sich daraus ergeben und mit welchen blinden Flecken diese erkauf werden. Dabei geht es uns nicht darum, die einzelnen Beratungsansätze abzuwerten. Vielmehr ist das Ziel, typische Stärken und Schwächen in der Praxis deutlich zu machen und zu erklären. In einer Beratungslandschaft, die nur Stärken und Erfolge kennt, betrachten wir eine solche ebenso wohlwollende wie kritische Gegenüberstellung nicht nur als notwendige Differenzierung, sondern auch als Orientierungshilfe für die Beratungskunden, die mit den (meist nicht in den Hochglanzbroschüren der Beratungs-institute erwähnten) blinden Flecken des von ihnen eingekauften Ansatzes leben müssen.

Organisa- tion als...	Betonung auf...	Beratungs- ansatz	Berater als...	Interventionsver- ständnis
Maschine	Formale Struktu- ren und Prozesse	Strategiebera- tung	Ingenieur	Analyse, Redesign, Durchsetzung
Organismus	Gemeinsame Ausrichtung, Identifikation, Kommunikation, Teamwork	Organisati- onsentwick- lung	Heilprak- tiker	Partizipatives Vorge- hen, Unterstützung der „Selbsteilungskräfte“ des Systems
Bühne unbewusster Vorgänge	Kollektive Konf- likte, Ängste und Abwehrmecha- nismen	Psychoanaly- tische Orga- nisationsbera- tung	Therapeut	Analyse der Tiefendy- namik, Einspiegeln unbewusster Dynami- ken
Geschlos- senes Kom- munika- tionssystem	Eigendynamik sozialer Systeme	Systemische Organisati- onsberatung	Setzer von Irritati- onen	Perturbation, Anstoß zur Reflexivität, Lernen 2. Ordnung
Chamäleon	Anpassung an die Erwartungen externer Stake- holder	Implementie- rung von Best-Practice- Lösungen	Multiplika- tor von Bewähr- tem	Anpassung von Struk- turen und Prozessen an vorgegebene Normen
Potemkin- sches Dorf	„Fassadentechni- ken“, Impression Management gegenüber inter- nen und externen Akteuren	Zertifizie- rung, Gutach- ten	Masken- bildner oder Teilneh- mer einer Inszenie- rung	Herstellung oder Über- prüfung von Konfor- mität mit festgelegten externen Erwartungen
Politische Arena	Macht, Spiele	Konflikt- moderation	Vermittler, Konflikt- manager, Boxtrainer	„Luftthoheit“ durch Wahrung der Neutrali- tät, Unterstützung einzelner Klienten im Macht poker, Vermittler + Moderator
Symbolge- füge	Sinn, Kultur	z.B. Groß- gruppen- events	Schamane	Rituale, die Orientie- rung stiften, Emotio- nen wecken, Verände- rung symbolisieren

Tabelle 1: Metaphern der Organisation, Beratungsansätze und Beraterrollen

3 Strategieberatung

Strategieberatung (auch als „Expertenberatung“, „Fachberatung“ oder „Consulting“ bezeichnet) stellt nach wie vor die bekannteste und umsatzstärkste Form der Organisationsberatung dar. Die zehn größten Beratungshäuser in Deutschland, allen voran McKinsey, Roland Berger und die Boston Consulting Group, erwirtschafteten im Jahr 2007 zusammen über 2,9 Milliarden Euro (Lünendonk GmbH 2009). Strategieberatungsansätze verstehen sich als betriebswirtschaftlich fundiert; sie sind dem zweckrationalen Paradigma verpflichtet und folgen in ihrer Grundausrichtung den Annahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

Strategieberatungen unterstützen das Top Management bei der Analyse der Marktsituation, bei der Optimierung von Geschäftsstrategien und -modellen, bei der Verschlinkung und Umstrukturierung des Unternehmens, bei der Vorbereitung von Fusionen und Übernahmen, bei der Erschließung neuer Märkte und im Hinblick auf mögliche Internationalisierungsstrategien, bei der Preisgestaltung, bei der Kundenkommunikation und bei vielen anderen strategisch relevanten Themen. Auch im öffentlichen Sektor oder in kirchlichen Organisationen greift man in zunehmendem Maße auf Strategieberatung zurück, um Möglichkeiten der Anpassung der Organisation an sich verändernde Umweltbedingungen zu entwickeln.

Strategieberatungen arbeiten eng mit dem Management der Organisation zusammen, wobei die eigentliche Zusammenarbeit in Projektgruppen geschieht, die sich aus Beratern und Vertretern der Organisation zusammensetzen. Nach Vertragsabschluss analysieren die Berater die Strukturen und Prozesse der Organisation, die Marktgegebenheiten, die Konkurrenzsituation etc. und erarbeiten Entscheidungsvorschläge für das Management.

Strategieberatungen bedienen sich einer Reihe von Analysemethoden und -instrumenten, etwa der Methode des Benchmarkings (Vergleich mit einem erfolgreichen Konkurrenzunternehmen). Die Expertise des Beraters begründet sich in diesem Fall auf seiner umfangreichen, durch frühere Beratungsaufträge, Studien usw. erworbenen Branchenkenntnis. Große Beratungsfirmen verfügen über Wissensmanagement-Systeme, die die Übertragung der best practices aus erfolgreichen Projekten in andere Projekte sicherstellen sollen. Des Weiteren werden eine Reihe standardisierter Beratungstools eingesetzt, darunter die Portfolio-Analyse, die SWOT-Analyse, die Balanced Scorecard usw.

Strategieberatung wird heute in so gut wie allen größeren organisationalen Veränderungsprozessen in Anspruch genommen. Prominente Beispiele sind die Einführung des neuen Preissystems bei der Deutschen Bahn oder der Reformprozess der Bundesagentur für Arbeit (vgl. den Beitrag von Bomba in Kapitel 19). Auch bei Unternehmensfusionen oder -akquisitionen oder großen Restrukturierungsprojekten werden in aller Regel Strategieberatungsfirmen einbezogen.

3.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Maschine

Organisationen dienen dazu, auf möglichst effizientem Wege ein Produkt herzustellen. Da dies in einer Organisation arbeitsteilig erfolgt, müssen die Beiträge der einzelnen Organisationsmitglieder koordiniert und reglementiert werden. Dies geschieht über die Festlegung von Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, die Formulierung von Stellenbeschreibungen und die Standardisierung von Arbeitsprozeduren, die auf immer gleiche Weise auszuführen sind. Die Organisation gleicht einer Maschine, die nach einem vordefinierten Bauplan konstruiert ist, bei der eine Vielzahl von Einzelteilen mit klar umrissener Funktion ineinander greifen und die auf immer gleiche Weise funktioniert.

Das Bürokratie-Modell

Die Ursprünge des Bestrebens, menschliches Zusammenarbeiten maschinenähnlich zu gestalten, reichen weit zurück. Morgan (1997, S. 29) sieht im preußischen Militär den Prototyp der mechanistischen Organisationsform. Mit der industriellen Revolution nahmen die Größe der Organisationen, damit der Koordinationsbedarf und in dessen Folge die Mechanisierung und Routinisierung der Arbeit zu. *Max Weber* hat den Organisationstypus, der sich in der Folge einer zunehmend rationalen und an Effizienzkriterien orientierten Ausrichtung der Gesellschaft ausbreitete, in seiner Analyse der Bürokratie beschrieben. Er zeichnet sich nach Weber durch folgende Merkmale aus (vgl. Kieser 2006b, Preisendörfer 2008):

- Die Organisation wird nicht als Ansammlung von Personen gedacht, sondern als Gefüge von Stellen. Die für eine Stelle erforderlichen Kompetenzen werden nach den Anforderungen der Organisation und unabhängig von konkreten Personen festgelegt. Das Ziel ist eine vollständige Austauschbarkeit der Mitarbeiter.
- Jedes Mitglied der Organisation hat feste Zuständigkeiten, Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse, Aufgabenbereiche, Pflichten sowie die für die Erfüllung dieser Pflichten notwendige Befehlsgewalt. Wie im Rahmen der Stellen und der Kompetenzen der Stelleninhaber zu entscheiden ist, ist durch Regeln und Vorschriften weitgehend präjudiziert.
- Die Organisation ist als Amtshierarchie mit Befehls- und Beschwerdewegen aufgebaut.
- Vorrationaler Begründungen von Führung und Herrschaft (z.B. Tradition, gesellschaftliche Position, Gnade) werden ausgeblendet und durch formale Regeln ersetzt.
- Grundlagen und Ergebnisse aller Entscheidungsvorgänge sind in Form von Akten dokumentiert.

Weber selbst hat die Bürokratie als „lebende Maschine“ (Weber 1972, S. 835) bezeichnet und ihre Maschinenartigkeit verschiedentlich betont:

Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich [...] wie eine Maschine [...]. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer [...] Verwaltung [...] auf das Optimum gesteigert. (ebd., S. 561 f.)

Mitglieder einer bürokratisch organisierten Verwaltung sind „Paragraphen-Automaten“, deren Arbeitsergebnis kalkuliert werden kann „wie man die voraussichtliche Leistung einer *Maschine* kalkuliert“ (Weber 1988b, S. 322)

[...] in allen modern organisierten Wirtschaftsbetrieben reicht die „Rechenhaftigkeit“, der rationale Kalkül, heute schon bis auf den Boden herunter. Es wird von ihm jeder Arbeiter zu einem Rädchen in dieser Maschine und innerlich zunehmend darauf abgestimmt, sich als ein solches zu fühlen und sich nur zu fragen, ob er nicht von diesem kleinen Rädchen zu einem größeren werden kann. (Weber 1988a, S. 413, alle drei Zitate nach Kieser 2006b, S. 76 f.)

Frederic Taylors „Scientific Management“

Frederic Taylor zielte mit seinem Programm des „Scientific Management“ darauf ab, Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsleistung ausfindig zu machen und gleichzeitig Konflikte zwischen Management und Arbeitern durch ein System wissenschaftlicher Betriebsführung zu minimieren. So beobachtete Taylor Arbeiter beim Schaufeln von Erde, variierte systematisch die Schaufelgrößen und gab verschiedene Bewegungsabläufe präzise vor, um die maximale ohne gesundheitliche Schädigung mögliche Tagesleistung zu ermitteln. Zentral in Taylors Ansatz sind:

- Das Ziel, für jede Tätigkeit eine präzise Anleitung zu entwickeln. Damit soll sichergestellt werden, dass jeder Arbeit in der optimalen Art und Weise (*one-best-way*) ausgeführt wird. Die Grundlage für die Ermittlung des *one-best-way* sind Arbeitsstudien, die die Tätigkeitsabläufe bis auf die Ebene einzelner Bewegungen analysieren und optimieren.
- Strikte Arbeitsteilung, um die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Arbeiters optimal ausschöpfen zu können
- Separierung von Hand- und Kopfarbeit (ausführende Tätigkeiten werden von Arbeitern vollzogen, die Planung des Arbeitsprozesses von Managementspezialisten auf wissenschaftlicher Grundlage), das Personal soll entsprechend der am jeweiligen Arbeitsplatz geforderten Qualifikation eingesetzt werden, um Arbeitskosten durch Überqualifizierung zu vermeiden.
- Bezahlung in Abhängigkeit von der erbrachten Leistung (Akkordarbeit, Boni).

Mit Hilfe dieser Prinzipien suchte Taylor die organisationalen Abläufe von persönlichen Einflussgrößen (z.B. „Drückebergerei“) unabhängiger zu machen – diese Haltung kulminiert in Taylors Diktum: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster

Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten“ (Taylor 1995, S. 4). Seine Empfehlungen trugen maßgeblich zu Rationalisierungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts bei und legten die konzeptuelle Grundlage, auf der Henri Ford später die Fließbandproduktion einführte. Taylor steht daher wie kein anderer für ein von der Maschinenmetapher geleitetes Bild von Organisationen, was er selbst durch Aussagen wie „Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine“ bestärkte. Tayloristisches Denken findet sich heute noch in Organisationsprinzipien wie dem Reengineering wieder.

Henri Fayol ergänzte Taylors Arbeiten durch Überlegungen zu den Funktionen und Prinzipien des Managements. Fayol definiert in „Allgemeine und industrielle Verwaltung“ (1929) folgende 14 Managementprinzipien:

1. Arbeitsteilung,
2. Autorität (im Sinne eines Rechts zu befehlen und die Befehlsausführung durch Belohnung und Bestrafung zu sanktionieren),
3. Disziplin (Befolgung der Regeln),
4. Einheit der Auftragserteilung (jeder Mitarbeiter darf nur von einer Führungskraft Weisungen empfangen),
5. Einheit der Leitung (es darf es nur einen Leiter und einen Plan geben),
6. Unterordnung von Sonderinteressen (z.B. Ehrgeiz, Egoismus, Trägheit einzelner Mitarbeiter) unter das Gesamtinteresse,
7. Entlohnung des Personals (auch zur Setzung von Leistungsanreizen),
8. Zentralisation (alle Entscheidungen laufen an einer Stelle zusammen),
9. Rangordnung,
10. Ordnung („Ein Platz für jede Sache und jede Sache an ihren Platz“, womit sowohl eine materielle als auch eine soziale Ordnung gemeint ist),
11. Gleichheit (Fairness gegenüber den Mitarbeitern),
12. Stabilität des Personals,
13. Initiative (Wecken der Eigeninitiative der Mitarbeiter, z.B. durch die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme),
14. Gemeinschaftsgeist (im Sinne einer kohäsiven Organisationskultur).

Die klassische deutsche betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Der vor allem von *Fritz Nordsieck* (1932, 1934) und *Erich Kosiol* (1962) begründete strukturtechnische Ansatz legt mit seinen Überlegungen zu Aufbau- und Ablauforganisation eine zentrale Grundlage für die heutige Praxis der Organisationsgestaltung. Die Struktur einer Organisation, so der Ausgangspunkt dieses Ansatzes, sollte nach Maßgabe der von der Organisation zu erfüllenden Aufgaben gestaltet werden: „Wenn man das ganze Betriebsgeschehen als eine Erledigung von Aufgaben im Sinne einer bestimmten Oberaufgabe ansieht, so wird man die Aufgaben zum Ausgangspunkt der Organisationsuntersuchung machen“ (Nordsieck 1932,