



Erik Nagel · Michael Zirkler

Organisationsberatung

Gestaltungshinweise zur Entwicklung
einer produktiven Beratungsbeziehung

2. Auflage

uniscope
Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung

Reihe herausgegeben von

Markus Sulzberger, SGO-Stiftung, Glattbrugg, Schweiz

Erik Nagel · Michael Zirkler

Organisationsberatung

Gestaltungshinweise zur Entwicklung
einer produktiven Beratungsbeziehung

2., vollständig überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Erik Nagel
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Luzern, Schweiz

Michael Zirkler
Departement Angewandte Psychologie
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

ISSN 2626-0581 ISSN 2626-059X (electronic)
uniscopus. Publikationen der SGO Stiftung
ISBN 978-3-658-40726-1 ISBN 978-3-658-40727-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40727-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort zur zweiten Auflage

Das heutige Umfeld für Unternehmen und Organisationen aller Bereiche ist geprägt von einem fundamentalen Veränderungsdruck. Digitalisierung, Grenzen der Globalisierung, Unsicherheiten und Schnellebigkeit, neue Organisationsmodelle sowie überraschend aufkommende neue Chancen oder Restriktionen in makroökonomischen oder politischen Rahmenbedingungen stellen völlig neuartige Herausforderungen an Führungsverantwortliche. Zur Lösung und Bewältigung anfallender, weitgehend unvertrauter Problemstellungen ist das Hinzuziehen von unternehmensexternen Spezialistinnen/Spezialisten oder Beratern/Beraterinnen nicht nur sinnvoll und üblich, sondern auch notwendig. Als Folge ist Organisationsberatung nicht nur wichtiger geworden, sondern hat sich auch im Laufe der Jahre deutlich verändert.

Nagel und Zirkler – Mitautoren der ersten Auflage aus dem Jahre 2006 – legen heute eine grundlegend überarbeitete, ergänzte und erweiterte zweite Auflage vor. Sie haben qualitativ weitergeforscht und die Erkenntnisse mit neuen Fragen, Inhalten und Geschichten angereichert. Damit gelingt es ihnen, die thematischen Landkarten der Organisationsberatung zu erweitern, neue Anforderungen zu integrieren und so für die praktische Anwendung in der heutigen Zeit verfügbar zu machen. Es ist ein Werk entstanden, das die fundierte Kompetenz der Autoren und deren langjährige Erfahrung in diesem Themenbereich erkennbar macht. Dass auch kritische Aussagen von Interviewten enthalten sind, erhöht den Realitätsbezug. Zusätzlich schließt das Werk eine Lücke im entsprechenden Publikationsangebot.

Die Zusammenarbeit zwischen den Autoren und den Exponenten der SGO-Stiftung war nicht nur hervorragend, sondern hat in verschiedensten Gesprächen neue Erkenntnisse gebracht und den Zugang zu relevanten fachlichen Dimensionen eröffnet. Ich spreche den Autoren meinen verbindlichen Dank für die geleistete große und sehr wertvolle Arbeit aus. Dieser zweiten Auflage wünsche ich viele interessierte Leserinnen und Leser. Fachspezialistinnen und -spezialisten finden in diesem Buch einige problembezogene Lösungsansätze, die in der Praxis verwendet werden können. Schließlich wünsche ich

dieser Forschungsarbeit eine hohe Aufmerksamkeit bei Vertreterinnen und Vertretern verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen, da sie zu neuen Forschungsarbeiten im Feld der Organisationsberatung anregt.

Glattbrugg
im Juli 2022

Dr. Markus Sulzberger
Präsident SGO-Stiftung

Geleitwort zur ersten Auflage

Die Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) strebt danach, praxisnahe Managementforschung zu fördern. Sie entwickelt eigene Ideen, die von unabhängigen Forschern weiterverfolgt werden, oder solche Forscher treten mit Projektideen an sie heran. Es liegt nahe, dass die SGO-Stiftung dafür aufgeschlossen war, das Thema „Organisationsberatung“ in einem eigenständigen Forschungsansatz vertieft zu untersuchen.

Von den Organisationsforschern Werner R. Müller, Erik Nagel und Michael Zirkler war dem Stiftungsrat bekannt, dass sie kein Rezeptbuch über effiziente Organisationsberatung verfassen wollten. Ihre Absicht war es vielmehr, die Praxis der Organisationsberatung sowie die mit der Beratung verbundenen sozialen Prozesse (vorwiegend zwischen Beratern und Klienten) besser zu verstehen. Das Autorenteam wählte den „sozialen Konstruktivismus“ als Hintergrundtheorie, um einen Zugang zu den Lebenswelten der am Beratungsprozess beteiligten Akteure zu finden. Das Interesse der Forscher liegt darin, die handlungsleitenden Perspektiven von Beratern und Klienten besser zu verstehen, ihre Überzeugungen und Deutungen nachvollziehen und einfühlsam interpretieren zu können. Somit wird verständlich, dass die Autoren von Bildern der Beratung sprechen, welche die Praxis der Akteure anleiten. Ähnlich wie das Verständnis ganzer Organisationen durch ein Bild (z. B. die Organisation als Maschine oder als Gehirn) in hoch komprimierter Weise zum Ausdruck gebracht werden kann, ist dies auch hinsichtlich der Organisationsberatung möglich.

Die Organisationswissenschaftler Müller/Nagel/Zirkler haben qualitativ geforscht. 32 Berater und Klienten befragten sie mittels „narrativer Interviews“ nach ihren Erlebnissen mit guten und produktiven oder gegenteiligen Beratungsprozessen. Sie stellten offene Fragen und ließen sich auf anspruchsvolle hermeneutische Verfahren zur Deutung der aufgezeichneten Geschichten der Interviewten ein. Nach einem eingehenden Validierungsprozess (Einzelauswertungen wurden in der Forschungsgruppe und mit weiteren Forschern akribisch überprüft und korrigiert) entstanden schließlich thematische Landkarten über das Phänomen der Organisationsberatung.

Aus diesem Forschungsprozess sind originelle Deutungen der Organisationsberatung hervorgegangen, die allen Akteuren auf diesem sozialen Gestaltungsfeld viele Anregungen zur Reflexion über das eigene Selbstverständnis und das Fremdverständnis der Interaktionspartner liefern.

Das nun der Leserschaft unterbreitete Ergebnis erhielt die finanzielle Förderung der SGO-Stiftung, der Dr. h. c. Georg H. Endress-Stiftung sowie der BDO Visura. Der vorliegende Text entstand als Versuch, Beratung unter einer ganz anderen Perspektive in den Blick zu nehmen. Er lädt die Leserschaft dazu ein, sich auf eine faszinierende Reise durch eine bildreiche Landschaft der Beratungswelt zu begeben und Ausschau zu halten nach Impulsen zur Bereicherung der eigenen Praxis.

Bern
im Juni 2006

Prof. Dr. Dres. h. c. Norbert Thom
Vizepräsident der SGO-Stiftung

Vorwort

Für das Management wie auch für einzelne Führungskräfte oder weitere Rollenträger:innen in Organisationen ist es heutzutage selbstverständlich, wenn nicht sogar notwendig, die Dienste der Beratung in Anspruch zu nehmen. Insgesamt verzeichnet die Beratungsbranche nach wie vor eine hohe und wachsende Nachfrage, und sie präsentiert sich als begehrte Arbeitgeberin für Hochschulabsolvent:innen. Es wird aber auch immer wieder Kritik an Beratung laut. Die Professionalität der Leistung wird infrage gestellt, eine Rollenvermischung mit dem Management bemängelt oder gar der Vorwurf erhoben, sie wirke manchmal als Komplize für unethisches und korruptes Verhalten. Auch die vergleichsweise hohen Kosten sind Gegenstand von Kritik. Beratung wird gleichzeitig geschätzt und kritisiert, bewundert und gefürchtet, anerkannt und beneidet.

An Beratungsliteratur fehlt es nicht. Darin finden sich die unterschiedlichen Philosophien und Ansätze der Beratung sowie Normen für eine gute, professionelle Praxis. Diese Konzepte statten die Welt der Beratung mit einer Fachsprache aus und ermöglichen Orientierung. Allerdings geben sie kaum Antwort auf die Frage, was in der Beratungspraxis „wirklich“ geschieht und wie diese Wirklichkeit zustande kommt. Wir – die Autoren dieses Buches – interessieren uns deshalb für die Beratung, wie sie von den Berater:innen und ihren Klient:innen erlebt und gestaltet wird. Dabei gehen wir davon aus, dass die Beratungsrealität nur teilweise auf expliziten Konzepten aufbaut, wie sie in der Beratungsliteratur ausgebreitet werden. Prägender und nachhaltiger wirken die vorwiegend impliziten Vorstellungen und Erwartungen, die Berater:innen und Klient:innen von Beratung und von sich selbst in Beratungssituationen haben. Diese kommen in der dynamischen Beziehung zwischen Berater:innen und Klient:innen zum Ausdruck. Sie steuern die Praxis, ohne dass sich die Beteiligten darüber vollständig im Klaren sind. Gegenstand dieses Buches sind deshalb keine übergeordneten, wissenschaftlich legitimierten Maßstäbe, anhand derer die Beratungspraxis als ethisch korrekt, professionell oder erfolgreich bewertet werden kann. Es bietet vielmehr einen Einblick in die Vielfalt der Themen, die Berater:innen und Kund:innen heute beschäftigen, sowie in die Dynamiken, die durch diese Themen in der Beratungsbeziehung ausgelöst werden und von den Beteiligten als produktiv oder unproduktiv erfahren werden.

Dieses Buch gibt einen Einblick in die tatsächliche Praxis der Beratung und die mit Beratung verbundenen sozialen Prozesse. Wir befassen uns mit den weitgehend unausgesprochenen Aspekten von Beratungsprozessen, in denen die Berater:innen auf der einen Seite und die Mitglieder von Organisation auf der anderen Seite Einfluss nehmen. Wenn wir dabei von Organisationen sprechen, dann meinen wir im Übrigen alle Organisationstypen, also Unternehmen, Behörden oder Non-Profit-Organisationen. Mit dem Buch wollen wir in Erfahrung bringen, welche funktionalen oder dysfunktionalen Muster und Dynamiken sich in Beratungsprojekten ausbilden, wie diese entstehen und schließlich, wie sie produktiver gestaltet werden können.

Im ersten Teil des Buchs befassen wir uns mit der Beratungsliteratur, in der zum erheblichen Teil formale Beratungskonzepte und -kategorien dargestellt werden. Im zweiten Teil gehen wir auf das methodische Vorgehen kurz und knapp ein. Im dritten Teil stellen wir die empirischen Arbeiten zur Beratungspraxis ausführlich vor. Dabei fokussieren wir nicht die Perspektive, das Verhalten des einzelnen Beraters / der einzelnen Beraterin oder des Organisationsmitglieds, sondern die weitgehend selbstverständlichen und in der Regel nicht infrage gestellten Themen und Muster, welche den Beratungsprozess zwischen allen Beteiligten prägen, ordnen und strukturieren. Im vierten und letzten Teil des Buchs entwickeln wir Reflexionshilfen und Empfehlungen für produktive Beratungsbeziehungen.

Seit der ersten Auflage dieses Buches sind jetzt gut 15 Jahre vergangen. Damals hatten wir zahlreiche Berater:innen und Klient:innen systematisch befragt. Für die hier vorliegende zweite und vollständig überarbeitete Auflage sind wir nochmals aktuellen Geschichten, Erlebnissen und Erfahrungen aus der Beratungswelt nachgegangen. Erstaunlich viele Themen scheinen mehr oder weniger konstant geblieben zu sein; einige neue Aspekte sind hinzugekommen. Bei allen Veränderungen, welchen Organisationen laufend ausgesetzt sind, haben die prototypischen Muster also auch nach über 15 Jahren noch Bestand.

Aus den uns zur Verfügung stehenden qualitativen Daten werden in diesem Buch die hintergründigen Handlungsleitungen und Themen, die das „wirkliche“ Beratungsgeschehen entstehen lassen, in den Vordergrund geholt und anhand von vielen Aussagen von Praktiker:innen illustriert. In der Beratungspraxis (wenn auch nicht nur dort, sondern z. B. auch in der Führungspraxis) besteht die Tendenz, bestehende Überzeugungen, Sicht- und Handlungsweisen immer wieder bestätigt zu sehen. Auch wenn diese Bestätigung wichtig ist, um sich kompetent im beruflichen Alltag bewegen zu können, wird dadurch zugleich auch Entwicklung blockiert: Es ist halt dann so, wie es ist. Man gibt sich rasch mit Erklärungen für einen erfolgreichen oder unbefriedigenden Verlauf eines Beratungsprojektes zufrieden, vernachlässigt eigene Anteile daran und verstellt sich vor allem die Chance, Beratungspraxis bewusster zu gestalten. Um mit Robert Musil zu sprechen: Der „Wirklichkeitssinn“ verdrängt den „Möglichkeitssinn“.

Klient:innen und Berater:innen soll dieses Buch dazu dienen, mit einer gewissen Distanz auf die eigene Beratungspraxis zu blicken, um das Verständnis des eigenen Tuns zu klären und dessen Konsequenzen für den Beratungsprozess abzuwägen. Besser zu

verstehen, was „ist“ und was „daraus werden kann“, eröffnet den Blick dafür, wie es „anders sein könnte“. Diese Reflexion sensibilisiert den einzelnen ‚Berater‘ oder ‚Klienten‘ dafür, was sich in Beratungssituationen hintergründig abspielt, und erhöht damit seine Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten. ‚Berater‘ und ‚Klienten‘ verstehen wir hier nicht als konkrete Personen, sondern als Typen im Praxisfeld Beratung. Entsprechend wird die generische Verwendung der Begriffe mit einfachen Anführungszeichen gekennzeichnet. Wenn von konkreten Beraterinnen oder Beratern bzw. Klientinnen und Klienten als Personen die Rede ist, verwenden wir jeweils eine der möglichen sprachlichen Kennzeichnungen für genderinklusive Sprache, also zum Beispiel Berater:in oder Klient:innen. Die Bedeutung von Geschlechtsunterschieden kommt dadurch nicht zum Ausdruck, war aber auch nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Es sei aber darauf hingewiesen, dass die von uns vorgefundene Welt der Organisationsberatung vor allem eine männliche ist. Was sich jedoch in den letzten 15 Jahren deutlich verändert hat, ist die Sensibilität dafür, welchen Stellenwert Sprache im Diskurs hat. Hatten wir in der ersten Auflage noch konsequent die männliche Form auch für die generische Darstellung gewählt, sind wir jetzt dazu übergegangen, eine möglichst gendergerechte Sprache zu wählen. Das soll nicht nur dem Zeitgeist Rechnung tragen, sondern auch verdeutlichen, dass Frauen und Männer in der Rolle als Beraterin oder Berater, als Klientin oder Klient vorkommen. Dass sie möglicherweise aufgrund ihrer jeweiligen Sozialisationsgeschichte und gesellschaftlichen Erwartungen an die Funktion der Beratung und ihre jeweilige Rolle darin unterschiedlich herangehen, steht auf einem anderen Blatt und wurde hier ebenfalls nicht weiter untersucht. In den ausgewählten Zitaten der Berater:innen und Klient:innen wurde der jeweilige Sprachhabitus beibehalten, das heißt, es wurden die Genderbezeichnungen so übernommen, wie sie im Originalinterview verwendet wurden – und das sind in aller Regel die männlichen.

Für manche:n Leser:in könnte das Bild, wie es sich hier von Organisationsberatung zeigt, zunächst düster und dann auch naiv wirken. Dies mag daran liegen, dass wir die prototypischen Beratungslogiken in ihren jeweiligen extremen Varianten intensiv beleuchten – zugegeben, hier und dort gegebenenfalls etwas holzschnittartig. Ziel ist es dabei, durch den Kontrast dreier Perspektiven auf Beratung (Dienstleistung, politisches Spiel, Emanzipation) eine Trennschärfe herzustellen, die in der Praxis so eigentlich nicht vorkommt. Es geht uns aber nicht um Abwertungen oder negative Zuweisungen gelebter Alltagspraxis, sondern um ein besseres Verständnis von grundsätzlichen Positionen, Haltungen, Verhaltensweisen und deren Folgen in einem dynamischen sozialen Feld. Es sollte im Verlauf deutlich werden, dass sich das Bild der Organisationsberatung nur durch alle drei Perspektiven bzw. Grundlogiken vervollständigt. Und dass diese in jedem Beratungsprozess vorhanden sind bzw. in ihren je eigenen Mischungsverhältnissen die Einzigartigkeit konkreter Beratungsprozesse in der Praxis darstellen. Dies als vorsichtige Warnung an den/die Leser:in, nicht von nur einzelnen Teilen auf das Gesamte schließen zu wollen.

Beide Auflagen dieses Buchs wären ohne die Bereitschaft vieler Beraterinnen und Berater wie auch von Führungspersonen, uns konkrete und persönliche Einblicke in ihre Praxis zu gewähren, nicht zustande gekommen. Aus Gründen der zugesicherten Anonymität können wir sie an dieser Stelle nicht namentlich aufführen.

Namentlich danken möchten wir aber einigen Personen, die für die erste Auflage wesentliche Beiträge geleistet haben. Hier wollen wir vor allem unserem damaligen Mitautor und Mentor Prof. Werner R. Müller großen Dank aussprechen – nicht nur für seine klugen Analysen der empirischen Daten und seine treffsicheren Formulierungen, sondern auch für ein einmaliges intellektuelles Klima am damaligen Lehrstuhl für Organisation, Führung und Personal am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel. Wir waren ermutigt, kritisch auf die Verhältnisse der Managementwelt zu blicken und die normativen Setzungen infrage zu stellen. Bisweilen vermissen wir eine entsprechende Haltung in einer Zeit, in der schnelle Erfolgsrezepte über vor allem digitale Verbreitungsmedien am laufenden Band feilgeboten werden.

Dank gebührt auch Dr. Gian-Claudio Gentile, der in seiner Basler Zeit als Forschungsassistent mit viel Ruhe und Geduld die Phasen der Datensammlung und auswertung unterstützt hat. Danken möchten wir auch Margrith Schlecht für die wichtige und gleichwohl gelegentlich mühsame Arbeit der Korrekturen und Anpassungen.

Für die zweite Auflage haben sich Dominik Grolimund und Gianina Helm um die Erhebung und Auswertung neuer Daten verdient gemacht. Katharina Windler und Jan Müller haben in ihrer bewährten Professionalität Literaturrecherchen beigesteuert und sich um die Quellen gekümmert.

Auch dem Springer Gabler Verlag sei ausdrücklich gedankt, insbesondere Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf für die gute Betreuung und die Bereitschaft, eine überarbeitete Auflage zu wagen. Matthias Zabel – Lektorat Freiburg danken wir für das ausgesprochen sorgfältige Lektorat.

Einen besonderen Dank möchten wir der SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung und dort insbesondere Dr. Markus Sulzberger für die großzügige Förderung und Unterstützung des Forschungsprojektes aussprechen, welches zur ersten Auflage führte. Dankbar sind wir ebenfalls für die Bereitschaft, eine überarbeitete Fassung zu begleiten und zu unterstützen.

Dank gebührt ebenfalls dem Departement Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft sowie dem Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft für die finanzielle Unterstützung bei der Arbeit an den neuen Daten sowie an der Erstellung der zugehörigen Texte.

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen und Perspektiven	1
1.1 Warum Beratung ein Thema ist	1
1.1.1 Bilder von ‚Beratern‘	4
1.1.2 Beratung lässt niemanden kalt	8
1.2 Verständnisse von Beratung und von Organisation	11
1.2.1 Beratung	11
1.2.2 Organisation und Organisieren	13
1.3 Organisationsberatung	15
1.3.1 Gegenstand der Beratung	16
1.3.2 Vom Gutachten zum systemischen Ansatz	18
1.3.3 Funktionen und Rollen der Beratung	19
1.3.4 Sicherheit durch die Strukturierung von Beratungsprozessen	26
1.3.5 Erfolgsvorstellungen in der Beratung	34
1.3.6 Ein anderer Zugang zur Beratung	45
Literatur	46
2 Zugang zur Beratungswelt	51
2.1 Beratung als soziale Konstruktion	51
2.1.1 Der ‚Beobachter‘	52
2.1.2 Wie konstruieren wir unsere Wirklichkeit?	53
2.2 Der Zugang zur Beratungswirklichkeit	56
2.3 Die Beratungspraxis erforschen	59
2.3.1 Qualitativ forschen	59
2.3.2 Geschichten erzählen, erzählen lassen und deuten	60
2.4 Fazit	64
Literatur	66
3 Beratung zwischen Dienstleistung, Politik und Emanzipation	69
3.1 Das Beratungsdreieck	69
3.2 Beratung als Dienstleistung	73
3.2.1 Beratung als wirtschaftliche Transaktion	75

3.2.2	Bilder von ‚Kunden‘ und von ‚Beratern‘	78
3.2.3	Die Beziehungsdynamik im Beratungsprozess	84
3.2.4	Bilder vom Erfolg	102
3.3	Beratung als politisches Spiel	105
3.3.1	Die Organisation als politische Arena	107
3.3.2	Die Nähe des ‚Beraters‘ zur Macht	109
3.3.3	Legitimation der Führung und Absicherung des Managements ...	113
3.3.4	Die Instrumentalisierung der Beratung	119
3.3.5	Das Machtspiel zwischen ‚Kunde‘ und ‚Berater‘	122
3.4	Beratung als Emanzipation	127
3.4.1	Emanzipation und Aufklärung	128
3.4.2	Autonomie und Unabhängigkeit	130
3.4.3	Echte Partnerschaften	134
3.4.4	Gegenseitige Ermächtigung	138
3.5	Rückblick und Ausblick	150
	Literatur	151
4	Produktive Beratungswelten gestalten	153
4.1	Vielfalt in der Gemeinsamkeit	153
4.2	Die Beziehungsepisode	155
4.3	Das Selbstverständliche an die Oberfläche holen	160
4.4	Das Beratungsdreieck als thematisches Koordinatensystem	162
4.5	Methodische Hinweise für den Zugang zur Beratungspraxis	164
4.5.1	Methode: Berater:innen oder Klient:innen befragen ihre eigene Praxis	164
4.5.2	Methode: Beratungsepisoden erzählen und reflektieren	167
4.6	Beratungsqualitäten verbessern: Anleitung zur Reflexion für Berater:innen und Klient:innen	184
4.6.1	Voraussetzungen	186
4.6.2	Reflexion der individuellen Beratungsverständnisse	187
4.6.3	Intervision als Professionalisierung der Beratung	187
4.6.4	Reflexive Gestaltung von Beratungsprozessen	189
4.7	Schlussbemerkung	191
	Literatur	191

Über die Autoren

Prof. Dr. Erik Nagel studierte Verwaltungswissenschaft an den Universitäten Konstanz, Leiden, Rotterdam und Grenoble. Anschließend war er Assistent am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und promovierte dort. Seit 1999 ist er Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Erik Nagel ist Vize-Direktor des Departments Wirtschaft und leitet das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR in Co-Leitung. Er forscht und publiziert zu den Themen Leadership, Change Management, Kulturwandel, Bildungsmanagement und Organisationsberatung. Er leitet den Executive MBA Luzern und unterrichtet in diversen Weiterbildungsprogrammen an der Hochschule Luzern und an weiteren Hochschulen. Erik Nagel begleitet Organisation bei Veränderungsprozessen und coacht Führungspersonen. Er engagiert sich auf nationaler Ebene als Mitglieder der Kommission Lehre bei swissuniversities für die Entwicklung der Hochschulausbildung und -weiterbildung. Erik Nagel ist Jurymitglied für die Vergabe des Ideenschecks von „zentralschweiz innovativ“.

Kontakt: erik.nagel@hslu.ch

Prof. Dr. Michael Zirkler studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Kommunikation, Beratung und Training sowie Organisationspsychologie in Hamburg. Von 1999 bis 2008 war er an der Universität Basel (Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum, WWZ) zuletzt als Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal tätig. Seit 2008 verantwortet er als Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften die Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung. Michael Zirkler ist außerdem an der Universität Jena in Angewandter Ethik habilitiert. Seine Forschungs- und Praxisschwerpunkte liegen im Bereich Führungs- und Organisationsentwicklung, Führungs- und Kooperationsethik sowie in der internationalen Projektarbeit in Forschung, Lehre und Organisationsberatung. Sein besonderes Interesse gilt derzeit der Digitalität in der Arbeitswelt und damit einhergehender Veränderungen für Individuen, Teams und Organisationen.

Kontakt: michael.zirkler@zhaw.ch



- ▶ Was ist eigentlich unter Beratung genauer zu verstehen? Ein genauerer Blick auf Veröffentlichungen von Berater:innen und Forscher:innen zum Thema macht deutlich, dass Beratung sehr unterschiedlich verstanden und praktiziert werden kann. Sich ein Beratungsunternehmen „ins Haus zu holen“ ist jedoch nicht ohne Wirkung. Berater:innen zu engagieren signalisiert den Mitarbeiter:innen, dass etwas ein bisschen oder sehr im Argen liegt. Wenn die Organisation Beratung produktiv und konstruktiv nutzen will, dann ist es ganz zentral, genau zu wissen, für oder gegen welche Art von Beratung man sich entscheiden kann und wie Beratung während oder nach dem Beratungsprozess evaluiert werden kann. Darüber gibt das folgende Kapitel Auskunft.

1.1 Warum Beratung ein Thema ist

Auf die Frage danach, ob wir den Umgang mit Beratung in seiner Organisation beforschen dürfen, antwortete der Chefarzt einer größeren Klinik wie folgt:

Sie müssen wissen, dass ich als Projektleiter eben gerade *keine* Berater brauchte, worauf ich etwas stolz bin. Dies war die allererste Frage bei allen Beteiligten in der Arbeitsgruppe: Schaffen wir es alleine? Und weil alle das bejaht haben, sind wir diesen schwierigen und letztlich erfolgreichen Weg alleine gegangen.

Wenn in Organisationen Veränderungsprojekte einer gewissen Dimension anstehen und darüber nachgedacht wird, wie diese am besten zu bewältigen sind, drängt sich der Gedanke geradezu auf, sie mit externer Hilfe, also mit der Unterstützung durch Berater:innen, durchzuführen. Keinesfalls ist es selbstverständlich, Veränderungsprojekte (zunächst) ohne Beratung zu planen – zumeist wird diese Entscheidung auf der

entsprechenden Führungsebene aktiv eingefordert. Ob man Beratung hinzuzieht oder nicht: Sie wird zum Thema der Auseinandersetzung innerhalb von Organisationen und im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten. Dieser Umstand ist umso interessanter, als Beratung zum einen eine faszinierende und attraktive Ausstrahlung und zum anderen einen schillernden, bisweilen zweifelhaften Ruf besitzt.

Die Beratungsbranche war (mit Einbrüchen zu Beginn des neuen Jahrtausends) und ist bis heute ein sehr attraktives Geschäftsfeld. Allerdings existieren kaum verlässliche Zahlen zum Beratungsumsatz weltweit, da die Angaben der Beratungsunternehmen kaum überprüfbar sind und die Branche ebenso schwer abgrenzbar ist (Lippold, 2020). So liegen die für 2022 geschätzten weltweiten Umsätze der Beratungsbranche bei 317 Mrd. US\$ (Eggert, 2020). Nach Angaben der Europäischen Föderation der Unternehmensberatungsverbände (FEACO) ist der europäische Umsatz in der Beratungsbranche zwischen 2017 und 2019 um durchschnittlich 8,0 % gewachsen, während das durchschnittliche BIP um 2,4 % wuchs. In ähnlicher Weise ist im gleichen Zeitraum die Beschäftigung in der europäischen Beratungsbranche mehr als die europäische Gesamtbeschäftigung gestiegen: um durchschnittlich 5,4 % pro Jahr gegenüber 1,0 % insgesamt (Cerruti, 2020). Sowohl der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) als auch der Verband Schweizer Managementberater (ASCO) sehen die Relevanz der Beratung auch zukünftig als ungebrochen (BDU, 2019; Wohlgemuth, 2019).

Im Kontrast zu den Erfolgswerten stehen die Bilder, die in der Öffentlichkeit von Beratung bisweilen kolportiert werden: dynamische, flexible, gut aussehende und gut ausgebildete, meist jüngere Männer und Frauen, die sich hinter einer glatten Fassade nur an ihren eigenen Interessen orientieren und leidenschaftslos zusehen, wie auch namhafte Traditionsunternehmen in den Ruin getrieben werden. Prominente Beispiele in der Vergangenheit waren etwa ENRON, Swissair oder, in jüngerer Zeit, Wirecard, die in der Presse entsprechend empört und drastisch dargestellt wurden und zu gesetzlich-regulatorischen Anpassungen führten oder in Zukunft noch führen werden. Es wird immer wieder skeptisch gefragt, welchen Anteil Beratung eigentlich am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hat. In die Kritik geriet beispielsweise die Deutsche Bahn, die jedes Jahr Hunderte Millionen Euro ausbebe, um mithilfe von Strategieberatungsunternehmen besser zu werden. Dennoch, so wird moniert, hapere es weiterhin mit der Wirtschaftlichkeit, Pünktlichkeit und Qualität. Der Vorsitzende der großen Eisenbahnergewerkschaft EVG kam dementsprechend zum Schluss, die Deutsche Bahn brauche „nicht noch mehr externe Berater, sie braucht den Sachverstand, der im eigenen Haus im operativen Geschäft vorhanden ist und nur abgerufen werden muss“ (Fockenbrock, 2018). Ebenso geriet die damalige deutsche Verteidigungsministerin, Ursula von der Leyen, für den Einsatz von Beratungsfirmen massiv unter Druck. Der SPIEGEL brachte die sogenannte „Berateraffäre“ ins Rollen, welche „ein Buddy-System zwischen hochrangigen Ministeriumsvertretern und Beratern“ zutage förderte. Einzelne Beratungsunternehmen verfügten über hervorragende Kontakte zur damaligen Staatssekretärin, welche vormals selber in einem Strategieberatungsunternehmen tätig war, und konnten sich auf diese Weise lukrative Beratungsmandate sichern (Becker, 2020).

Auch wenn die Beratung trotz diverser Verwicklungen in Unternehmensskandale weiterhin ein florierendes Geschäft zu sein scheint, darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich die Erwartungen an Beratung markant geändert haben, respektive noch ändern werden. Kunden von Beratungsunternehmen wünschen sich nicht mehr den typischen ‚Berater‘ – jung, männlich, Betriebswirt. Sie verlangen Diversität, unterschiedliche Blickwinkel und daher Teams mit mehr Frauen und mehr Spezialistinnen und Spezialisten aus Fachrichtungen wie IT und Naturwissenschaften (Fröndhoff, 2019; Wohlgemuth, 2019). Damit befinden sich die Beratungsunternehmen selber inmitten eines Strukturwandels, den sie bei Klientenorganisationen begleiten oder auslösen und von dem sie gut gelebt haben. In Unternehmen oder Verwaltungen sind nach diversen Beratungsmandaten die Prozesse so optimiert, dass nur noch begrenzt Effizienzsteigerungen zu realisieren sind. Viele Unternehmen haben „kleine Armeen“ von ehemaligen Berater:innen eingestellt, was dazu beiträgt, dass sie zunehmend anspruchsvollere Beratungsleistungen in Auftrag geben. Die reine Entwicklung von Strategielandkarten ist heute weniger gefragt. Kunden erwarten von Beratungsunternehmen, dass sie auch umsetzen, neue Optionen für den digitalen Wandel aufzeigen, neue Geschäftsmodelle entwickeln, die Nutzung neuer Technologien eruieren und das Kundenverhalten erfassen können. Optimierungsbedarf entdecken heute die Managerinnen und Manager selber. Typischerweise sind sie auch – wenig überraschend – anspruchsvolle Auftraggeber, die den Umfang (und die Kosten) der Arbeit, die sie an Beratungsfirmen auslagern, reduzieren und eine aktivere Rolle bei der Auswahl und dem Management der für Projekte eingesetzten Ressourcen übernehmen. In der Folge wandeln sich einige Beratungsunternehmen von integrierten Lösungsanbietern zu modularen Anbietern, die sich auf die Lieferung eines bestimmten Glieds der Wertschöpfungskette ausrichten. Da ein verbesserter Zugang zu Wissen und Technologie besteht, können sich immer mehr kleinere, modulare Anbieter und digitale Neueinsteiger etablieren, indem sie ihre eigenen Boutique-Beratungsdienste in ihrem Spezialgebiet anbieten (Bartsch, 2014; Beckmann, 2017; Christensen et al., 2013).

Häufig arbeiten diese Unternehmen mit schlanken Teams, bestehend aus spezialisierten Freelance-Berater:innen, sodass sie ihre Dienstleistungen zu einem Bruchteil der etablierten Firmen anbieten können. Aber auch der Stellenwert des Wissens hat sich rasant verändert: Die Entwicklungen in der IT haben dazu geführt, dass die Unternehmen heute selber Daten generieren und aufbereiten können und somit selber detaillierte Informationen zu Finanzströmen, Lagerbeständen, Maschinenauslastung oder Krankentagen haben, alles Informationen, die zuvor Berater:innen zusammengetragen, ausgewertet und präsentiert haben. Unternehmen sind je länger je mehr gefordert, große Datenmengen zu verarbeiten und auszuwerten. McKinsey hat schon sehr früh mit einer Geschäftsmodellinnovation auf diese Entwicklung reagiert, die nicht mehr auf dem Einsatz von Humankapital basiert. McKinsey Solutions ist ein IT-Analyseinstrument, das bei Unternehmen implementiert und dort ohne weitere Begleitung durch die Berater:innen betrieben wird (Bartsch, 2014; Christensen et al., 2013; Nagel, 2018).

Eine mögliche Entwicklung des Beratungsmarktes besteht darin, dass die großen Beratungsunternehmen noch grösser werden, indem sie (kleinere) Beratungsunternehmen akquirieren und aus einer Hand alle Bedürfnisse des Kunden (Buchprüfung, Risikomanagement, Lieferkettenoptimierung, Vertriebsorganisation) abdecken zu können. Es gibt aber auch Marktbeobachter, die die Boutique-Beratungsunternehmen mit hoch spezialisierten Angeboten als die Gewinner des Strukturwandels sehen. Dabei handelt es sich um Beratungsunternehmen, die mit ihrer Expertise in ihrem Segment national und oft auch international Marktführer sind (Bartsch, 2014). Schließlich wird eine Entwicklung in Richtung „Consulting 4.0“ prognostiziert (Lippold, 2020), in welcher Beratungsdienstleistungen, zum Beispiel in Bezug auf Bestands- und Kostensenkung, Prozessoptimierung oder Mergers & Acquisitions, komplett als „Software as a Service“ angeboten werden.

1.1.1 Bilder von ‚Beratern‘

In der Öffentlichkeit besteht ein ausgesprochen widersprüchliches Bild von Beratung: Einerseits sind Unternehmen auf Beratung angewiesen, nutzen deren Expertise sowie Methodenkompetenz und schätzen die Beratung aufgrund deren vertiefter Kenntnisse über (funktionierende) Managementsysteme in anderen Unternehmen; andererseits wird immer wieder (öffentlich) kritisiert, dass sie keine Probleme lösen, versuchen ihren Umsatz zu maximieren oder sogar Wirtschaft und Gesellschaft schaden – noch mehr als die erfolglosen Manager, die sie gerufen haben. Sie werden in den Medien als „Job-Killer“, „rücksichtslose Kostenminimierer“, „inkompetente Dampfplauderer“ (Kaufmann, 2006) und „böse Buben“ (Holzki, 2018) bezeichnet oder ihnen wird zugeschrieben, nur „abkassieren“ zu wollen (Heise, 2019). Peter Sloterdijk (2013) urteilt hart über die Selbstpräsentation von Berater:innen: „Überall referieren die Beratergockel vor dem besorgten Publikum und geben Anweisungen zum Umdenken. Sie laufen mit so hoch erhobenem Kopf durch die Gegend, als hätte jeder von ihnen den Club of Rome gegründet.“ Die Resultate einer internationalen Studie zeigen, dass vor allem in Deutschland das Image von Berater:innen schlecht ist: Sie seien kaum vertrauenswürdig, nicht systemrelevant und wenig sozial engagiert (Deelmann & Krämer, 2020). Sogar eine amerikanische TV-Serie, *House of Lies* (2012–2016), porträtiert Berater:innen als unethische und geldgierige Personen (Sturdy, 2009).

Der Begriff ‚Berater‘ oder ‚Beraterin‘ ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Jede und jeder kann sich so nennen, ohne über einen zertifizierten Nachweis einer bestimmten Qualifikation zu verfügen. Beratungsfirmen fungieren zudem als alleiniger Selektor, Regulierer, Ausbilder und Monitor des Verhaltens von Berater:innen (Greiner & Ennsfellner, 2010). Dies trägt zu einem unübersichtlichen Beratungsmarkt und einem heterogenen Verständnis von Beratungstätigkeit bei (Nissen, 2019).

Auch markige Aussprüche, die typischerweise aus der Beratungsszene stammen, unterstützen dieses Bild vom Berater respektive der Beraterin, so zum Beispiel (Büttner, o. J.):

Der Tag hat 24 Stunden, und zur Not nehmen wir noch die Nacht dazu.

Das Selbstverständnis, außergewöhnliche Leistungsträger zu sein, kommt auch in den Selbstbeschreibungen von Berater:innen zum Ausdruck (Alvesson et al., 2009, S. 1131):

Es ist einfach unmöglich, durch die Begeisterung nicht mitgerissen zu werden, das Gefühl, dass das einfach gemacht werden muss, auch wenn wir nur zu fünft sind und zu zehnt sein sollten. Man muss weitermachen. In solch einer Situation zurückzurudern, einfach zu sagen, dass man das nicht machen will, ist einfach undenkbar.

Der Enthusiasmus ist die treibende Kraft bei der Bewältigung der enormen inhaltlichen Herausforderungen und des hohen Arbeitspensums, welches nicht in Frage gestellt wird, sondern stolz macht. Auch Junior-Berater:innen haben dies verinnerlicht (Alvesson et al., 2009, S. 1132 f.):

Ich arbeitete häufig an Wochenenden, als ich hier zu arbeiten anfang. Ich dachte, dass das völlig normal ist. Jeder bei Magnum [anonymisiert] will seinen Wert zeigen. Wir sind alle sehr getrieben, also arbeitet man automatisch am Wochenende, wenn man ein Neuling ist und wenn es nötig ist. Ich habe angefangen, auch an Wochenenden zu arbeiten, weil ich ein gutes Verständnis- und Kompetenzniveau erreichen will. Und ich denke, dass die meisten dieses Niveau so rasch wie möglich erreichen wollen. Das ist wiederum gut für die Firma, weil dann hat man Selbstvertrauen und dann sind andere auch überzeugt von einem.

Studien zur Identität von Berater:innen verweisen auf Selbstwahrnehmungen als „Elite“ (Alvesson & Robertson, 2006), „Profi“ (Kärreman & Rylander, 2008) oder „Veränderungsagent“ mit einem „heroischen Selbst“ (Wright et al., 2012) oder einem „unternehmungslustigen Selbst“ (Sturdy & Wright, 2008). Die Besonderheit der Selbstverständnisse von Berater:innen stammt daher, dass die Berufsgruppe relativ homogen ist und dass Koordination und Kontrolle typischerweise durch gegenseitige Abstimmung erfolgt. Folglich werden tendenziell gemeinsame Bezugspunkte entwickelt, wie beispielsweise eine gemeinsame Vorstellung über den Charakter des Beratungsunternehmens, die starke Vertriebs- und Kundenorientierung oder die Arbeit mit immateriellen Dienstleistungen. Generell weist die Mitgliedschaft in einem Beratungsunternehmen eine besondere Resonanz auf, da sich die Mitarbeitenden, verglichen mit anderen Organisationen, eher positiv mit der Arbeit identifizieren, besondere Privilegien genießen sowie einen gemeinsamen Bildungshintergrund und eine ähnliche soziale Position haben (Alvesson & Empson, 2008).