

Werner R. Müller/Erik Nagel/Michael Zirkler

Organisationsberatung

Werner R. Müller/Erik Nagel/
Michael Zirkler

Organisationsberatung

Heimliche Bilder und ihre
praktischen Konsequenzen



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.

Prof. Dr. Werner R. Müller lehrt Management mit dem Schwerpunkt Organisation, Führung und Personalmanagement an der Universität Basel.

Prof. Dr. Erik Nagel ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Luzern sowie stellvertretender Institutsleiter und Forschungskordinator des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie.

Prof. Dr. Michael Zirkler ist Assistenzprofessor am Lehrstuhl für Organisation, Führung und Personal der Universität Basel.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

Dieses Forschungsprojekt wurde von der SGO-Stiftung unterstützt sowie durch
- Georg H. Endress Stiftung
- BDO Visura

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0230-6

ISBN-13 978-3-8349-0230-6

Geleitwort

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 akri-

bisch 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 ist es heutzutage selbstverständlich, wenn nicht sogar notwendig, die Dienste der Organisationsberatung in Anspruch zu nehmen. Insgesamt verzeichnet die Beratungsbranche seit Anfang der 90er Jahre denn auch ein ausserordentliches Wachstum, und sie präsentiert sich als einer der begehrtesten Arbeitgeber für Hochschulabsolventen. In den letzten Jahren wurde aber auch zunehmend Kritik an Beratungsunternehmen laut. Die Professionalität der Leistung wurde in Frage gestellt, eine Rollenvermischung mit dem Management bemängelt oder gar der Vorwurf erhoben, sie wirkten manchmal als Komplizen für unethisches und korruptes Verhalten. 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 bestimmten Sprache 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 Beratern und ihren Klienten erlebt wird. Dabei gehen wir davon aus, dass die Beratungsrealität nur teilweise von expliziten Konzepten gesteuert wird, wie sie in der Beratungsliteratur ausgebreitet werden. Prägender und nachhaltiger wirken die vorwiegend impliziten Bilder, die Berater und Klienten von Beratung und von sich selbst in Beratungssituationen haben. Diese Bilder kommen in der dynamischen Beziehung zwischen Beratern und Klienten zum Ausdruck. Sie steuern die Praxis, ohne dass sich die Beteiligten darüber 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 und Kunden 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. Als Grundlage für diese Forschungsarbeit dienen 32 Interviews mit Beratern und Klienten, die uns Geschichten und Erlebnisse aus ihrer eigenen Beratungspraxis erzählten. Aus diesen Geschichten werden in diesem Buch die hintergründigen Bilder und Themen, die das ‚wirkliche‘ Beratungsgeschehen anleiten, in den Vordergrund geholt und anhand von vielen Aussagen von Praktikern 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‘. Klienten und Beratern 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‘. Die Bedeutung von Geschlechtsunterschieden kommt dadurch nicht zum Ausdruck, war aber auch nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Immerhin sei darauf hingewiesen, dass die von uns vorgefundene Welt der Organisationsberatung vor allem mit Männern besetzt ist.

Dieses Buch wäre ohne die Bereitschaft vieler Berater und Beraterinnen wie auch von Führungspersonen, uns konkrete und persönliche Einblicke in ihre Praxis zu gewähren, nicht zustande gekommen.

men. Aus Gründen der Anonymität können wir sie an dieser Stelle nicht namentlich auführen. Namentlich danken möchten wir aber vor allem 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. Auch dem Gabler Verlag sei ausdrücklich gedankt, insbesondere Frau Ulrike Lörcher für die gute Betreuung und Frau Katharina Harsdorf für das Lektorat.

Einen besonderen Dank möchten wir der SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung für die grosszügige Förderung und Unterstützung des Forschungsprojektes aussprechen.

Basel, im Juni 2006

Werner R. Müller, Erik Nagel und
Michael Zirkler

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Geleitwort | 5 |
| Vorwort | 7 |
| Kapitel 1 | |
| Grundlagen und Perspektiven | 13 |
| 1.1 Warum Beratung ein Thema ist | 15 |
| 1.1.1 Bilder von Beratern | 16 |
| 1.1.2 Beratung lässt niemanden kalt | 20 |
| 1.2 Verständnisse von Beratung und Organisation | 23 |
| 1.2.1 Beratung..... | 23 |
| 1.2.2 Organisation..... | 26 |
| 1.3 Organisationsberatung | 28 |
| 1.3.1 Gegenstand der Beratung..... | 28 |
| 1.3.2 Vom Gutachten zum systemischen Ansatz..... | 30 |
| 1.3.3 Funktionen und Rollen der Beratung..... | 32 |
| 1.3.4 Die Strukturierung von Beratungsprozessen | 38 |
| 1.3.5 Erfolgsvorstellungen in der Beratung | 41 |
| 1.3.6 Ein anderer Zugang zur Beratung | 55 |
| Kapitel 2 | |
| Zugang zur Beratungswelt | 57 |
| 2.1 Beratung als soziale Konstruktion | 59 |
| 2.1.1 Der Beobachter..... | 59 |
| 2.1.2 Wie ‚konstruieren‘ wir unsere Wirklichkeit? | 61 |
| 2.2 Die Bedeutung von Bildern und Metaphern | 66 |
| 2.2.1 Metaphern als Beschreibungen der Welt | 66 |
| 2.2.2 Bilder und Metaphern von Organisation und Beratung...69 | |
| 2.3 Die Beratungspraxis erforschen | 73 |
| 2.3.1 Qualitativ forschen..... | 73 |
| 2.3.2 Geschichten erzählen (lassen) und deuten | 74 |
| 2.4 Fazit..... | 81 |
| Kapitel 3 | |
| Beratung zwischen Kommerz, Politik und Emanzipation | 83 |
| 3.1 Das Beratungsdreieck | 85 |
| 3.2 Beratung als Dienstleistung | 89 |
| <i>Fallbeispiel: Arbeiten wie die Ochsen.....</i> | <i>89</i> |
| 3.2.1 Beratung als wirtschaftliche Transaktion | 91 |
| <i>Exkurs: Transaktionskosten</i> | <i>94</i> |

| | | |
|----------------------|---|------------|
| 3.2.2 | Bilder vom Kunden und vom Berater | 96 |
| 3.2.3 | Die Beziehungsdynamik im Beratungsprozess..... | 101 |
| | <i>Exkurs: Agenturtheorie.....</i> | <i>117</i> |
| 3.2.4 | Bilder vom Erfolg | 124 |
| 3.2.5 | Ambivalente Selbstverständnisse und ihre Folgen..... | 126 |
| 3.3 | Beratung als politisches Spiel..... | 129 |
| | <i>Fallbeispiel: Das Gütesiegel.....</i> | <i>129</i> |
| 3.3.1 | Die Organisation als politische Arena | 131 |
| | <i>Exkurs: Politik.....</i> | <i>132</i> |
| 3.3.2 | Die Nähe des Beraters zur Macht..... | 134 |
| 3.3.3 | Legitimation der Führung und Absicherung des Managements | 138 |
| 3.3.4 | Die Instrumentalisierung der Berater | 144 |
| 3.3.5 | Das Machtspiel zwischen Klient und Berater | 148 |
| 3.3.6 | Beratung als Produktion von Macht | 153 |
| 3.4 | Beratung als Emanzipation | 155 |
| | <i>Fallbeispiel: Die Tochter des Chefs.....</i> | <i>155</i> |
| 3.4.1 | Emanzipation und Aufklärung..... | 156 |
| | <i>Exkurs: Aufklärung</i> | <i>157</i> |
| 3.4.2 | Autonomie und Unabhängigkeit | 159 |
| 3.4.3 | Echte Partnerschaften..... | 163 |
| 3.4.4 | Gegenseitige Ermächtigung | 167 |
| | <i>Fallbeispiel: Hysterisches Betriebsklima.....</i> | <i>169</i> |
| 3.4.5 | Über die (Un-)Möglichkeit der Emanzipierung | 179 |
| 3.5 | Rückblick und Ausblick..... | 183 |
| Kapitel 4 | | |
| | Beratungswelten gestalten..... | 185 |
| 4.1 | Vielfalt in der Gemeinsamkeit | 187 |
| 4.2 | Die Beziehungsepisode..... | 189 |
| 4.3 | Das Selbstverständliche an die Oberfläche holen | 195 |
| 4.4 | Das Beratungsdreieck als thematisches Koordinatensystem | 198 |
| 4.5 | Auf den Spuren des Selbstverständlichen | 200 |
| 4.5.1 | Die eigene Praxis befragen: das Beratungsverständnis...201 | |
| 4.5.2 | Beratungsepisoden reflektieren..... | 205 |
| 4.6 | Orte und Momente der Reflexion | 226 |
| 4.7 | Schlussbemerkung..... | 230 |
| | Literatur | 233 |
| | Über die Autoren..... | 241 |

Grundlagen und Perspektiven

Kapitel 1

1.1 Warum Beratung ein Thema ist ...

Auf die Frage danach, ob wir Forschung zum Thema Beratung in seiner Organisation durchführen 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 Veränderungsprojekte einer gewissen Dimension in Organisationen anstehen und darüber nachgedacht wird, wie diese am besten zu bewältigen sind, drängt sich der Gedanke geradezu auf, sie mit Hilfe von Beratung durchzuführen. Externe Organisationsberatung ist insofern ein Referenzpunkt, als in solchen Projekten die Entscheidung für oder gegen ihren Einbezug jeweils zu fällen ist. Keinesfalls ist es heute selbstverständlich, Veränderungsprojekte zunächst ohne Beratung zu planen. 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 einerseits einen schillernden, bisweilen zweifelhaften Ruf, andererseits eine faszinierende und attraktive Ausstrahlung besitzt.

Organisationsberatung ist in ihren verschiedenen Formen betriebswirtschaftlich offenbar interessant. Die Branche war (mit Einbrüchen zu Beginn des neuen Jahrtausends) und ist sehr lukrativ. Von Ertragssteigerungen um 10 Prozent jährlich seit Beginn der 90er Jahre wird gesprochen (Nippa & Petzold 2002). Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) publiziert etwas zurückhaltender jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich 5,8 Prozent in den Jahren 1994 bis 2004 (facts and figures 2004). Auch der Verband Schweizer Managementberater (ASCO) spricht in seiner Marktstudie 2005 von einer ‚positiveren‘ Stimmung im Beratungsmarkt.

Im Kontrast dazu stehen die Bilder, die in der Öffentlichkeit von Beratung verbreitet werden: dynamische, flexible, gut aussehende, meist jüngere Männer und Frauen, die sich hinter einer glatten Fassade nur an ihren eigenen Interessen orientieren und skrupellos zusehen, wie auch namhafte Traditionsunternehmen in den Ruin

getrieben werden. Prominente Beispiele in der Vergangenheit waren etwa ENRON oder Swissair, die in der Presse entsprechend empört und drastisch dargestellt wurden. Auch Buchtitel wie „Versager im Dreiteiler“ (Steppan 2003) wollen Unternehmensberater als das eigentliche Problem entlarven. Fazit: Berater sind anscheinend keine Problemlöser, sondern schaden Wirtschaft und Gesellschaft noch mehr als die erfolglosen Manager, die sie gerufen haben.

1.1.1 Bilder von Beratern

Es herrscht eine gewisse Skandalisierungsfreude, wenn öffentlich über Beratung gesprochen wird. So ist es seit einiger Zeit populär, nicht mehr nur noch Manager als „Nieten in Nadelstreifen“ zu bezeichnen, deren „Versagen als Quelle dubioser Beratergeschäfte“ (Titscher 2001:13) gesehen wird. Auch die Vertreterinnen und Vertreter der Beratungsbranche werden mit negativen Begriffen etikettiert und beispielsweise als „wahre Vollstrecker“ (Manager Magazin), „professionelle Besserwisser“ (Manager Magazin) oder als „Reizfiguren“ (DIE ZEIT über Roland Berger) bezeichnet. Der Beratungsbranche wird insgesamt ein „überzogener Hang zum Abkassieren“ vorgeworfen und mangelnde Professionalität unterstellt (vgl. Titscher 2001:13 f.).

Einem häufigen Bild der Berater entspricht Sibiche (aus der Sage „Dietrich von Bern“). Dieser bringt seinen Herrn dazu, Grausamkeiten und Heimtücke gegen seinen Neffen zu verüben. Damit ist die Macht der Berater thematisiert, die aus dem Hintergrund heraus Einfluss nehmen und so die Geschicke von Staaten, Organisationen oder anderen sozialen Verbänden bestimmen, ohne aber für die Folgen Verantwortung übernehmen zu müssen.

In ähnlicher Weise wird auch die Geschichte des Wanderpredigers und Geistheilers Grigori Rasputin verstanden. Ihm wurde politische Einflussnahme auf die russische Zarenfamilie nachgesagt und vorgeworfen. Rasputin soll das Vertrauen der Familie erlangt haben, weil er in der Lage gewesen sein soll, mit magischen Kräften den Sohn des Zaren zu heilen. Obwohl er nie ein offizielles politisches Amt innehatte, gab Rasputin der Zarin offenbar Ratschläge, die diese an ihren Mann weiterleitete. Es wird berichtet, dass der Zar die Hinweise Rasputins weder hören wollte noch zu berücksichti-

gen gedachte. Und doch reichte für die Gegner des Zaren bereits die pure Idee einer Beeinflussung durch eine Figur wie Rasputin aus, um politisches Kapital daraus zu schlagen.

Ermanarich und Sibiche, sein Berater. Aus der Sage „Dietrich von Bern“ (Zeichnung von Maria Rehm)

Abbildung 1



Ein weiteres sarkastisches Bild von Beratern wird in folgender Geschichte dargestellt, die in verschiedenen Varianten kursiert und die offenbar von einem Berater selbst stammt:

Ein öffentliches Bild von Beratern

Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend seine Schafe hütete. Plötzlich tauchte in einer grossen Staubwolke ein nagelneuer Cherokee Jeep auf und hielt direkt neben ihm. Der Fahrer des Jeeps, ein junger Mann in Brioni-Anzug und Cerutti-Schuhen, mit Ray-Ban-Sonnenbrille und einer YSL-Krawatte, stieg aus und fragte ihn: „Wenn ich errate, wie viel Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?“ Der Schäfer schaute den jungen Mann an, dann seine friedlich grasenden Schafe und sagte ruhig: „Einverstanden.“

Der junge Mann parkte den Jeep, verband sein Notebook mit dem Handy, ging im Internet auf eine NASA-Website, scannte die Gegend mit Hilfe seines GPS-Handgeräts und öffnet eine Datenbank und 60 Excel-Tabellen mit einer Unmenge Formeln. Schliesslich druckte er einen 150-seitigen Bericht auf seinem Hightech-Minidrucker aus, drehte sich zum Schäfer um und sagte: „Sie haben hier exakt 1.568 Schafe.“

Der Schäfer sagte: „Das stimmt. Suchen Sie sich ein Schaf aus.“ Der junge Mann nahm ein Schaf und lud es in den Jeep. Der Schäfer schaute ihm zu und fragte: „Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir das Schaf dann zurück?“ Der junge Mann antwortete: „Klar, warum nicht?“ Der Schäfer sagte: „Sie sind ein Unternehmensberater.“

„Das ist richtig. Woher wissen Sie das?“, wollte der junge Mann wissen. „Ganz einfach“, sagte der Schäfer, „erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand hergerufen hat. Zweitens wollen Sie eine Belohnung haben dafür, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiss. Und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich mache, denn Sie haben sich meinen Hund ausgesucht.“ (Nöllke 2002:316 ff.)

Auch markige Aussprüche, die typischerweise aus der Beratungsszene stammen, unterstützen das Bild vom Berater, so zum Beispiel: Wir arbeiten 24 Stunden am Tag, und wenn es nötig ist, nehmen wir noch die Nacht dazu.

Neuberger zeigt eine eindrückliche Liste von Klischees, die man über Berater haben kann und die er als „Klingelanlage im Berater-Hochhaus“ gelesen haben will:

Klingelanlage im Beraterhochhaus (vgl. Neuberger 2002:136)

Abbildung 2

| | | |
|---|---|--|
| Terminator (bezahlter) Job-Killer | Makler (Geschäfte-)Vermittler | Aktivator Impulsgeber |
| Experte Sachverständiger | Aufklärer Selbstverständiger | Navigator Pfadfinder |
| Sozialingenieur Reparateur | Designer Organigramm-Zeichner | Besamer (In-folio-insemination) |
| Guru Heiland, Retter | Magier Mantiker | Sprachschöpfer Modeschöpfer |
| Enthüller Detektiv (Org. Intelligence) | Sanierer Abrissunternehmer | Brandstifter Sprengmeister |
| Architekt Bauleiter | Akzeptanzbeschaffer Mietling | Katalysator Prozessbeschleuniger |
| Abzocker raffgierige Hyäne | Arzt Therapeut | Coach, Trainer (Be-)Lehrer |
| Spitzel Denunziant | Entwicklungshelfer change agent | Sündenbock Blitzableiter |
| Alibi-Beschaffer Gefälligkeitsgutachter | Rasputin Einflüsterer | Eunuch Potenzspritzer |
| Beichtvater Entlaster | Komplize Koalitionär | Kommunikator Präsentator |
| Wahr-Sager Wahrsager | Ja-Sager Bespiegler | Nein-Sager Hofnarr, bestellter Kritiker |
| Sprachrohr Vorstandssprecher | Schachfigur Nützlichling | Akquisiteur Bank-Angestellter |
| arroganter Besserwisser Yuppie | Grünschnabel Phrasendrescher | Costcutter, GWaler EDV-Verkäufer |
| Animateur Inspirateur | Showman Bluffer | Schlichter (Schieds-)Richter |
| Wahl-Helfer Komplexitätsreduzierer | (Verpackungs-)Künstler Koran-Formulierer | Superman Alteskönner |
| Müllbeseitiger Abräumer | Dealer (Droge Beratung) Placebo-Verschreiber | Cross-Seller Bauchladenverkäufer |
| Stillsteller int. Kritiker Legitimationsbeschaffer | Sensibilisierer Irritierier (Chao?) | Schwarzes Schaf (unter lauter weissen) |
| Handaufleger Handanleger | Weismacher Scharlatan | Meinungsforscher Datenfreak |
| Innovator Modernisierer | Verhinderer Bremsler | Königsmacher Pate |
| Moderator Gruppendynamiker | Macher Berufsoptimist | Röntgenauge Selektor |
| Sokratiker Hebamme | Dogmatiker Pedant | Schmerzensgeldempfänger Prügelknabe |

Positive Bilder von Beratern finden sich kaum und nur temporär. Gelegentlich und wenn es opportun erscheint, schmücken sich Politiker mit dem Sachverstand grosser Wirtschaftsberater, sobald der Wind aber dreht, verschwinden diese schon wieder in der Versenkung.

Zu den Bildern der Beratung gehört auch, wie sich die Beratungsunternehmen selbst in der Öffentlichkeit darstellen. Die grossen Bera-

tungshäuser verfolgen natürlich eigene Wege der Public Relations, wenn sie diese überhaupt für nötig befinden. Eine positive Grundstimmung im Markt zu erzeugen ist klare Aufgabe der Interessen- und Berufsverbände. Den jeweils aktuellen Stand der Selbstdarstellung (Zahlen, Entwicklungen, Angebote usw.) findet man via Internet für Deutschland zum Beispiel beim Bundesverband deutscher Unternehmensberater (www.bdu.de), für Österreich bei der Wirtschaftskammer Österreich, Fachverband Unternehmensberatung (www.ubit.at) und für die Schweiz bei der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater (www.asco.ch). Auch wenn die Datenlage insgesamt nicht eindeutig erscheint und je nach Herausgeber differiert, ergibt sich doch ein einigermaßen deutliches Bild über die Beratungslandschaft, jedenfalls was die reinen ‚Fakten‘, also Mitarbeiterzahlen, Umsätze, beratene Branchen und Bereiche etc. anbelangt.

Allerdings, so Titscher (2001:12), würden Unternehmensberater ihrerseits jeder Branche ein schlechtes Zeugnis ausstellen, „die so undurchsichtig ist und über so wenig Daten verfügt wie ihre eigene“. Er weist im Weiteren darauf hin, dass die Beratungsbranche insgesamt sehr jung ist. Mehr als die Hälfte aller Beraterfirmen seien noch keine zwanzig Jahre alt, nur 1% der Beratungsunternehmen existieren seit mehr als 50 Jahren. Und er stellt die Frage, wie es erklärbar ist, dass eine Branche nach wie vor boomt, die bis auf wenige Ausnahmen „nur geringes Prestige besitzt und deren Angehörigen oft wenig Vertrauen entgegengebracht wird“ (Titscher 2001: 13).

1.1.2 Beratung lässt niemanden kalt

Vorstellungen über Beratung rufen einerseits Bewunderung und Neid hervor, weil Möglichkeiten und Machbarkeiten offen und aggressiv demonstriert werden. Ausserdem beflügeln die zum Teil traumhaften Honorare, die bezahlt werden, die Phantasien noch zusätzlich kräftig. Andererseits lösen Berater Angst und Schrecken aus, wenn sie in die Unternehmungen einziehen, und Mitarbeiter fürchten um ihre Jobs.

Wie lässt sich vor diesem Hintergrund das Wachstum der Branche erklären? Es ist kaum vorstellbar, dass Beratung nicht irgendeine

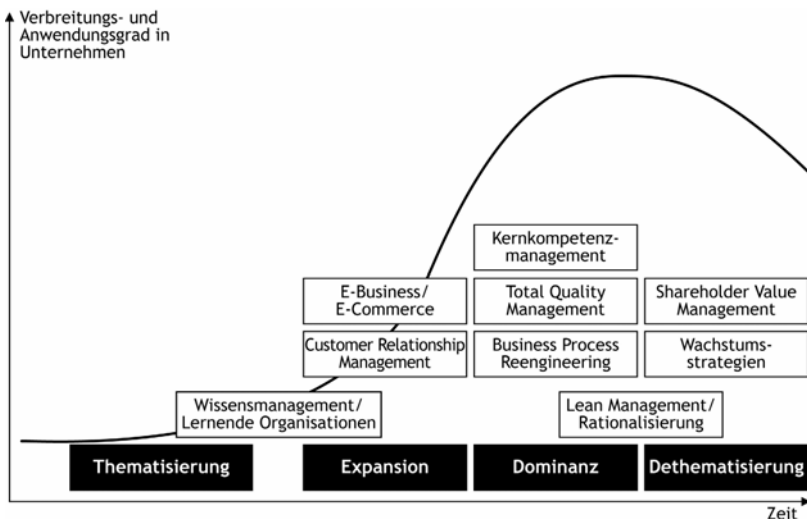
Leistung für ihre Kunden erbringt, die für diese auch nützlich ist. Freimuth (2003) betont, dass neben Wissen und Neutralität vor allem auch Sicherheit über Beratung eingekauft wird (vgl. auch Zirkler 2005). Das ist offenbar zunehmend nötig geworden, da die Verunsicherung darüber, was ‚gutes‘ Management ist und wie man dieses in die Praxis umsetzt, in einer pluralistischen und dynamischen Welt immer grösser wird.

Den Berater Roland Berger zitierend weist Freimuth (2003:20) darauf hin, dass „die meisten Managementinnovationen in den letzten Jahren weder aus Unternehmen noch aus Universitäten stammten, sondern aus Beratungsgesellschaften. Ihnen falle schon seit langem die Rolle als „Innovationslabors“ für die Wirtschaft zu.

Dies trägt zu einer allgemeinen Verunsicherung bei, die vor allem die grossen international agierenden Beratungsunternehmen geschickt zu nutzen wissen, indem sie die ‚Moden‘ des Managements mit ihren jeweils aktuellen Trends bestimmen (vgl. Kieser 1996). Auf diese Weise erlangt die Beratung die Definitionsmacht über den Beratungsbedarf der Unternehmen. Und für diese stellt sich mit ‚Auflaufen‘ der jeweiligen Modewelle nur noch die Frage: „Dabei sein oder nicht?“ (vgl. Bokler 2004).

Jahrmarkt der Managementmoden (vgl. Bokler 2004:27)

Abbildung 3



Wie auch immer die Entscheidung ausfällt, sie hat Konsequenzen: Ist man dabei, betreibt man sein Geschäft nicht anders als die Konkurrenz und hat – wenn überhaupt – nur kurzfristige Vorteile, weil man im *Mainstream* schwimmt. Ist man nicht dabei und es geht *„schief“*, hat man ein Argumentations- und Rechtfertigungsproblem. Denn vom Management wird erwartet, dass es *„richtige“* und *„gute“* Entscheidungen trifft und dort dabei ist, wo der *„State of the Art“* herrscht. Ist man dabei und es geht nicht *„schief“*, weiss man nicht, ob Nicht-Dabeisein möglicherweise eine ebenso gute, vielleicht sogar bessere – sicher aber günstigere – Alternative gewesen wäre.

Die grossen Beratungsunternehmen sind nach wie vor auch bei jungen Hochschulabsolventen als Arbeitgeber sehr gefragt. Und zwar nicht nur wegen der Vorstellung, dass dort steile Karriere gemacht und viel Geld verdient werden kann, sondern auch, weil die jungen Akademiker wissen, dass sie Handwerk und Rhetorik des Managements lernen und soziales Kapital in Form von Beziehungen aufbauen können.

„Hochrangige Manager, die für Beratungsentscheidungen zuständig sind, stehen in häufigem Kontakt zu einer Reihe von ihrerseits hochrangigen Vertretern der grossen Beratungsgesellschaften, die auf der ständigen Suche nach Gelegenheiten sind, ihre Beratungsdienste zu verkaufen, und oftmals langjährige Geschäftsbeziehungen zu grossen Firmen unterhalten. Die Manager nutzen diese Kontakte, um das Feld erfolgversprechender neuer Ansätze oder Themen zu sondieren: eine Art *„Monitoring“* des Wissensmarktes. (...) Eine spezielle Form des persönlichen Netzwerkes entsteht aus den Beziehungen von Beratern zu ehemaligen Kollegen, die ins Management anderer Firmen gewechselt sind. Die Alumni-Netzwerke der grossen Beratungsgesellschaften sind gleichermassen günstige Gelegenheiten für Akquisition wie für den persönlichen Wissensaustausch. So bilden heute die Chefs von McKinsey, Arthur D. Little oder Roland Berger und Partner einen selbstverständlichen Teil der deutschen Wirtschaftselite“ (Faust 2002:109).

Es stellt sich ganz ernsthaft und ohne jede Polemik die Frage, was Beratung tatsächlich und jenseits von holzschnittartigen Bildern leistet und wo ihre Grenzen liegen. Über Beratung ist bereits ausführlich geschrieben worden, überwiegend jedoch aus der Sicht von Leuten, die selbst wirtschaftliche Interessen an der einen oder ande-

ren Form von Beratung haben bzw. selbst aus Beratungsunternehmen kommen. In der Regel handelt es sich um Ratgeber im weiteren Sinne, wie ‚gute‘ Beratung zu machen sei oder wie man als Klient den richtigen Berater findet und einsetzt. Aus der neueren wissenschaftlichen, ‚unabhängigen‘ Forschung hingegen ist über die tatsächliche Praxis der Beratung und die mit Beratung verbundenen (sozialen) Prozesse nicht sehr viel bekannt.

Diese Lücke soll – zumindest teilweise – mit dem vorliegenden Band geschlossen werden. Wir wollen dabei bewusst versuchen, unsere Forschungsergebnisse einer breiteren Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen. Entsprechend steht die Orientierung an der Praxis im Vordergrund, die Theorieanteile bleiben auf das Notwendigste beschränkt.

1.2 Verständnisse von Beratung und Organisation

1.2.1 Beratung

Beratung ist eine sehr alte Form menschlicher Interaktion, die sich bis in die Zeit der alten Griechen zurückverfolgen lässt (Macho 1999). Aber auch Ereignisse, von denen wir nicht genau wissen, ob sie sich historisch tatsächlich zugetragen haben, die jedoch als kollektive Erzählung bis heute überlebt haben, können als Beratungshandeln reformuliert werden.

Den antiken Seher Helenos könnte man beispielsweise als Berater des Odysseus verstehen. Er brachte ihn auf die Idee, Troja mit Hilfe eines hölzernen Pferdes (das sog. Danaer-Geschenk) einzunehmen und auf diese Weise Soldaten in die feindliche Stadt zu bringen. Seine Zwillingschwester Cassandra warnte die Trojaner zwar vor der griechischen Hinterlist, aber da es ihr Schicksal war, zutreffende Voraussagen zu machen, denen keiner Glauben schenkt, hörten die Trojaner nicht auf sie. Ihr Ratschlag wurde buchstäblich in den Wind geschrieben, und so blieb sie – in moderner Terminologie – nicht anschlussfähig. Die Beratung des Helenos hingegen war in diesem Fall sehr erfolgreich, die List ging auf und die Stadt wurde besiegt.

Ein anderes Beispiel ist die biblische Geschichte aus dem Alten Testament, bei der Joseph den König von Ägypten berät. Die Träume des Königs werden von Joseph gedeutet, was dazu führt, dass in den guten Jahren für die sieben mageren Jahre Vorbereitungen getroffen werden. Diese Geschichte trifft auch den etymologischen Kern des Wortes in einem weiteren Sinne: Beratung als Besorgung der Mittel, die zum Lebensunterhalt notwendig sind (Zirkler 2001: 191). Beratung wurde seit alters her als Antwort verstanden, wenn es darum ging, Probleme zu lösen. Beratung ist also unmittelbar mit der Bearbeitung und Lösung von Problemen bzw. mit der Verbesserung einer Problemlösefähigkeit verbunden. Die sprachliche Wurzel des Wortes verweist darauf: Ein existenzielles Problem, das es zu allen Zeiten zu lösen galt, war die Bestreitung des Lebensunterhaltes unter häufig schweren Bedingungen.

Abbildung 4

Joseph deutet die Träume des Pharaos (Stich von Matthäus Merian)



Beraten wird üblicherweise deutlich unterschieden von Entscheiden. Der Berater ‚rät‘ nur. Er entscheidet nicht selbst, sondern hilft der Person oder der Instanz, die Entscheidungsgewalt hat, in der

Phase der Entscheidungsvorbereitung, Berater und Beratung erhalten dadurch einen eigenwilligen und interessanten Status: Sie sind Grenzgänger. Einerseits müssen sie in ihrer Rolle auf Augenhöhe mit ihrem Gegenüber kommen, um ihren Rat überhaupt anbringen zu können. Andererseits sind sie für die Entscheidungen, die dann fallen, nicht verantwortlich (von tragischen Ausnahmen abgesehen, bei denen der Berater buchstäblich den Kopf verloren hat). Sie eröffnen Perspektiven, die neu sind, führen zusätzliche Information ein, erweitern Optionalitäten und dürfen sich gleichzeitig nicht anmassen, über den Dingen stehen zu wollen. Die Hofnarren des Mittelalters sind zum Sinnbild für diese Form des (kommunikativen) Grenzgangs geworden (vgl. Fuchs 2002). Die sozialen Verhältnisse wurden zu allen Zeiten gerade dadurch gewahrt, dass der Berater als Berater agierte und eben nicht als Entscheider.

Beratung fungiert heute als Sammelbegriff für viele Formen der Hilfe und findet in differenzierten Zusammenhängen statt. Sehr grob können zwei Bereiche unterschieden werden: Erstens die psychosoziale Beratung, die für die Belange der praktischen Lebensführung zuständig und in vielen Varianten (von der Seelsorge bis zur Psychiatrie) verfügbar ist. Zweitens die Organisationsberatung, die zwar zum Teil Mittel und Methoden aus der psychosozialen Beratung entliehen hat, sich aber auf einen anderen Gegenstandsbereich, eben die Organisation bezieht.

Mittlerweile ist Beratung eine allgegenwärtige Praxis geworden. Das zunehmende Bewusstsein über die Komplexität der Welt und die damit verbundene Verunsicherung haben zu einem steigenden Bedarf an Beratung in fast jedem Lebensbereich geführt. Beratung wird heute in Fragen der privaten Lebensführung (Schönheit, Alter, Geld, Sexualität), der Kindererziehung oder Bildung genauso wie in vielen beruflichen Zusammenhängen sowie allemal in Krisensituationen nachgefragt (Prechtel 1999; Zirkler 2005). Damit verbunden ist eine kaum mehr fassbare Zahl von Beratungsangeboten mit verschiedensten Philosophien und Hintergrundmodellen sowie Methoden und Techniken.

Bei dieser Vielfalt stellt sich die Frage, was denn spezifisch für einen Kommunikations- und Interaktionszusammenhang ist, der Beratung genannt wird. Aus der Position eines Beobachters gesehen, geschieht bei Beratung ja nicht viel mehr, als dass miteinander ge-

sprochen wird. Dies passiert jedoch auch in vielen anderen Zusammenhängen, die wir nicht als Beratung verstehen, beispielsweise beim Smalltalk, Flirt oder Streit.

Wir kommen folglich zu der Annahme, dass es keine objektiven Unterscheidungen sind, welche einen Beratungskontext als solchen qualifizieren, sondern dass es die *gemeinsame Definition* der beteiligten Akteure ist, die ein Kommunikations- und Interaktionsgeschehen zur Beratung werden lässt. Deshalb können die Vorstellungen und das Verständnis davon, was eigentlich genau innerhalb der Beratung geschehen und zu welchen Ergebnissen sie führen soll, sehr unterschiedlich sein. Diese Vielfalt in der Beratungspraxis stellt den Kern dieses Buches dar und wird Gegenstand der ausführlichen Erläuterungen in den folgenden Kapiteln sein.

1.2.2 Organisation

Sich mit Fragen der Organisation zu beschäftigen ist modern. Auf der (vergeblichen) Suche nach der perfekten Organisation (Kühl 2002) versucht man, eine Zusammenstellung von jeweils Personen, Rohstoffen, Technologien und Prozessen zu finden, die möglichst effizient und effektiv ist. Hier liegt auch der Grund, warum Reorganisationen in Unternehmen beliebt sind: Man glaubt auf diese Weise dem Ziel – wenn man es schon nicht wirklich erreichen kann – dann doch und immer wieder aufs Neue so nahe wie möglich zu kommen.

Ein zweites Motiv beschäftigt die heutige Organisationspraxis fast so sehr wie die Suche nach Perfektion: Bewegung ist ‚in‘. Veränderungen in Organisationen sind schon deshalb notwendig, weil dadurch Dynamik signalisiert wird. Und nichts ist heute wichtiger als Flexibilität und Mobilität.

Organisation wird seit einiger Zeit als ein Gestaltungsfeld erkannt, das man nicht leichtfertig aufs Spiel setzen will. Selbst Institutionen, die im Vergleich zur Privatwirtschaft lange als träge galten, wie etwa öffentliche Verwaltungen, Spitäler und kirchliche Einrichtungen, haben (mehr oder weniger freiwillig) die aktive und dynamischere Gestaltung ihrer Organisation für sich entdeckt – oder eben entdecken müssen.

Wenn wir uns mit der Beratung von Organisationen beschäftigen, ist es wichtig, zunächst den Bereich zu klären, in dem diese Beratung stattfindet, ohne dass wir uns in den Tiefen der Details verlieren. In aller Kürze soll deshalb die Frage geklärt werden, was wir hier unter Organisationen verstehen wollen.

Der Begriff Organisation selbst ist nicht eindeutig: Mit Organisation kann eine Struktur gemeint sein, ein Prozess oder ein geordnetes Kollektiv. Sprechen wir von Organisationen, meinen wir in der Regel Institutionen, Einrichtungen oder zumindest irgendwie (wenn auch vielleicht virtuell) zusammenhängende und von ihrer Umwelt abgrenzbare Gebilde. Andererseits kann aber auch das Organisieren gemeint sein, das heißt die Koordination von Handlungen in bestimmten zeitlichen Abläufen.

In der Literatur finden sich viele, zum Teil sehr verschiedene und sich widersprechende Vorstellungen über Sinn und Zweck, Funktionen, Formen, Typen, Lebenszyklen usw. von Organisationen (Wolf 2003). Organisationen können aus verschiedenen akademischen Perspektiven betrachtet werden. So kann man Organisationen beispielsweise betriebswirtschaftlich (Struktur, Abläufe, Zahlungsströme usw.), soziologisch (Rolle, Gruppen, Macht usw.) oder psychologisch (Führungstheorie, Motivation, Lernen usw.) untersuchen. Auch trans- und interdisziplinäre Betrachtungsweisen sind möglich, etwa wenn es um das Thema Veränderung (Change Management) geht.

Je nachdem, welche Perspektive eingenommen wird, werden bestimmte Aspekte von Organisationen in den Vordergrund gestellt. Eine sehr anschauliche Typologie solcher Perspektiven hat Gareth Morgan (Morgan 2000) in seinem Buch „Bilder der Organisation“ beschrieben. Organisationen können beispielsweise als Maschinen, als Organismen, als Gehirne oder als Kultur verstanden werden. Morgan zeigt sehr detailliert, wie die Bilder von Organisation unser Denken, Fühlen und Handeln nachhaltig prägen.

Für den amerikanischen Organisationstheoretiker Karl Weick ist die Frage jedoch nicht „Wer oder was *ist* bzw. *hat* eine Organisation?“, sondern „Wie lässt sich der *Prozess des Organisierens* verstehen?“

„Die wichtigsten Probleme, über die beim Organisieren Konsens erzielt werden muss, betreffen die Regeln für den Aufbau von sozia-