

Beratung als Problemlösung

Wenn dieses Kapitel die Überschrift »Beratung als Problemlösung« trägt, dann ist damit nicht impliziert, daß Beratung zwangsläufig und immer zur Lösung eines Problems führt. Gemeint ist damit aber, daß Beratung und Probleme etwa so untrennbar zusammengehören wie der linke und der rechte Schuh: Wenn man danach fragt, worin der eigentliche Inhalt von Beratung besteht, wird man als Antwort erhalten: im Lösen von Problemen. Doch wie entstehen eigentlich Probleme? Wie werden sie überhaupt gelöst? Welches Wissen ist gefragt? (Wie) können Problemlösungen und Wissensbestände organisiert werden? Welche Faktoren nehmen Einfluß auf den Prozeß der Problemlösung?

Stellt man Beratung und Problem in einen engen Zusammenhang und nimmt Abschied von der Vorstellung quasi gegebener zugunsten konstruierter Probleme, dann erschließen sich schnell zahlreiche Spannungsfelder. Einige davon sind:

Das Problem als Beratungsanlaß versus Beratung als Problem

Das Vorliegen eines Problems ist konstitutiv für die Inanspruchnahme von Beratung. Klienten erhoffen sich mit der Einschaltung einer Unternehmensberatung die Lösung ihrer wie auch immer gearteten Probleme. Beratung aber – egal ob sie intern oder extern gesucht wird – ist immer mit eigenen Problemen behaftet. Beratung produziert eigene Probleme: Das Problem des Klienten muß definiert werden, sensible Informationen müssen getauscht werden, Vertrauen, das sich erst langfristig im Beratungsprozeß entwickeln kann, muß jeweils vorausgesetzt werden, durch Beratung werden Irritationen ausgelöst, sowohl in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient(enmitarbeitern) als auch bei den von der Beratung Betroffenen. Die Problemlösung wird selbst zum Problem.

Berater als Problemlöser versus Berater als Problemkreatoren

Berater werden für das Lösen von Problemen angeheuert. Mit ihrem Erfahrungs-, Fakten- und Methodenwissen helfen sie Klienten, zeitliche und fach-

liche Problemlösungsempässe zu kompensieren. Doch wer bewertet die Problemlösung? Probleme bzw. deren Definitionen und Lösungen unterliegen – in konstruktivistischer Auffassung – immer individuellen Konstruktionsleistungen. Deshalb stehen auch Beratern zahlreiche Möglichkeiten offen, alte Probleme aus ihrer Sicht neu zu interpretieren und neue Probleme mit alten (bewährten oder veralteten?) Lösungsansätzen zu bearbeiten. Aus der Bearbeitung aktueller Probleme können Berater neue Probleme aufdecken oder diese im eigenen geschäftlichen Interesse erst generieren. Berater sind klassische Lieferanten von Anregungsinformationen, die Klienten zwar einerseits eine wichtige Orientierung bieten, die aber andererseits über die Propagierung von Managementmoden (»best practices«) eine unproblematische Situation des Klienten erst als Problem deklarieren können. »Hilfe zur Selbsthilfe«: Berater helfen sich selbst.

Standardisierte Problemlösung versus individuelle Problemlösung

Wie können Berater Klienten *vor* dem Beratungskontrakt von der eigenen Leistung und Qualität überzeugen? Neben dem Verweis auf aufgelistete Referenzen und erworbene Reputation kommen hier vor allem Beratungstools und -produkte ins Spiel. In diesen – standardisiert und für die wirksame Vermarktung und Kommunikation zumeist anglizistisch »gelabelt« – bündeln Beratungsgesellschaften ihre Erfahrungen und Expertisen und bieten sie zum freien Verkauf an. Dies bringt viele Vorteile: Berater können sich mit eigenen Produkten positionieren und sich von Mitbewerbern abgrenzen, Klienten kaufen Produkte – und damit auch ein Stück Planbarkeit und Sicherheit – und müssen sich nicht auf vage, noch zu »designende« Prozesse einlassen. Es ist nun jedoch keine besonders neue Erkenntnis, daß standardisierte Problemlösungen mit vielen eigenen Problemen behaftet sind. Konzepte sind eben nicht friktionslos von einem Unternehmen auf ein anderes zu übertragen. Standardisierte Beratungstools verkennen zudem die Einzigartigkeit der Klientensituation. Wenn Einzigartigkeit als *der* strategische Wettbewerbsfaktor gilt, dann ist es fraglich, welchen Beitrag hierzu ein Beratungskonzept leisten kann, das bereits bei einem Mitbewerber eingeführt wurde.

In diesem Kapitel geht es darum, Problemlösungsangebote aus der Beratung heraus und für die Beratung vorzustellen, aber zugleich den Blick auf die nicht gesicherten Bedingungen, unter denen und mit denen Beratung operiert, freizuhalten.

Oswald Neuberger beschreibt Beratung aus einer Sichtweise, die an den Vorstellungen des omnipotenten Machbarkeits- und Planbarkeitsglaubens von Beratung kratzt. Zunächst untersucht er Wahrnehmungen und Rollendefinitionen von Beratern und Beratenen als Phantome der Beratung – nämlich als Bilder, die sich die Beteiligten voneinander machen. Zweitens differenziert er unterschiedliche Philosophien der Beratung, um einerseits den Facettenreichtum des Beratergeschäfts aufzuzeigen; andererseits aber auch, um deutlich zu machen, daß die auf den ersten Blick als skurril daherkommenden Beratungsphilosophien letztlich doch stimmige Antworten auf marktkonformes Verhalten liefern. Drittens wendet er sich den Widersprüchen zwischen Anspruch und Wirklichkeit entlang der einzelnen Phasen des Beratungsprozesses zu. In seiner abschließenden Zusammenfassung lenkt er nochmals die Aufmerksamkeit auf das Zusammenspiel zwischen Rationalitätsansprüchen einerseits und bestehenden Irrationalitäten von Beratung andererseits.

Michael Peterson fragt in seinem Beitrag nach der Organisation von Problemlösungswissen. Dazu untersucht er Prozesse des Wissensmanagements in strategischen Unternehmensberatungen und zeigt so die Herausforderungen bei der Umsetzung einer Wissensmanagementinitiative in strategischen Unternehmensberatungen auf. Anhand eines ihrer Kernprozesse, des Prozesses der Leistungserstellung beziehungsweise der Projekt- und Teamarbeit, werden in Fallstudien gewonnene kritische Erfolgsfaktoren und fördernde Rahmenbedingungen der Teilprozesse des Wissenstransfers, der Wissensgenerierung und der Wissensanwendung identifiziert. Die Ergebnisse finden Eingang in ein Wissensflußmodell der Projekt- und Teamarbeit, das sowohl die teaminternen Wissensflüsse als auch die zwischen dem Beraterteam und externen Wissensquellen veranschaulicht. Aus den Erkenntnissen der Prozeßanalyse und dem Wissensflußmodell leitet er praxisrelevante Handlungsempfehlungen ab, wie Wissensmanagement Eingang in die operative Arbeit strategischer Unternehmensberatungen finden kann und der bewußte Umgang mit der Ressource Wissen gefördert wird.

Marcel Hattendorf beschreibt das Vorgehenskonzept einer strategischen Unternehmensberatung zur Einführung eines Wissensmanagementsystems. Die Schwäche vieler Wissensmanagementkonzepte sieht er in der Beschränkung auf Einzelbausteine. Der Fokus seines Beitrags liegt daher auf der Darstellung eines ganzheitlichen Ansatzes – der Verzahnung von Inhalt, Prozessen, Struktur und IT/Ressourcen. Im Zentrum seiner Untersuchung stehen

die Fragen, wie Wissensmanagementprozesse im Unternehmen ausgelöst werden und welches inhaltlich-konzeptionelle Vorgehen hiervon abgeleitet werden kann. Zur Beantwortung dieser Fragen wird aus dem Modell der Hochleistungsorganisation der Ansatz der Knowledge Supply Chain Matrix entwickelt. Der Beitrag stellt somit nicht die Beschreibung eines konkreten Beratungsprojektes in den Vordergrund, sondern die Vorstellung eines bestimmten Ansatzes.

Jürgen Coers und *Hans Jürgen Heinecke* zeigen in ihrem Beitrag anhand eines Praxisbeispiels den Aufbau der Steuerungsarchitektur für ein Beratungsprojekt. Sie beschreiben die verschiedenen Phasen eines Beratungsprozesses und untersuchen die Bedeutung der Beziehung von Berater und Klient. Sie legen die unterschiedlichen Funktionen und die Aufgabenteilung zwischen Klient und Berater bei der Steuerung dar und illustrieren wichtige Hürden und Stolpersteine in der Entwicklung der Beratungsbeziehung.