

Konzepte der Beratung

Braucht Unternehmensberatung überhaupt theoretische Reflexion? Mit Blick auf die Vergangenheit konnte man eher glauben, daß Unternehmensberatung alleinige Domäne der Praxis sei. Theorieorientierte Bemühungen zur Systematisierung dessen, was Unternehmensberatung eigentlich ausmacht, sind noch immer vergleichsweise selten – verglichen mit mehr oder weniger glanzvollen Werbeschriften, Internetpräsentationen, Tagungs- und Workshopankündigungen. Wenn das Geschäft läuft, ist es nicht vielleicht eine praxisferne akademische Idee, dem eine theoretische Diskussion aufzusetzen?

Wir denken, nein. Wer näher hinschaut, sieht: Neben dem Umsatz (der Berater) steigen auch Unzufriedenheit und Orientierungslosigkeit (der Klienten). Das völlig heterogene Spektrum der Beratungsziele, -konzepte und -methoden erlaubt den Nachfragern in der Regel kaum, den wirklich passenden Anbieter von Beratungsdienstleistungen auszuwählen. Theoretische Reflexion leistet ihren eigenen und wesentlichen Beitrag zur Entmystifizierung von Unternehmensberatung: »Dabei kann wohl das Postulat als gerechtfertigt gelten, daß der jeweilige Unternehmensberatungsprozeß und seine Ergebnisse auf die ihn determinierenden theoretischen Grundannahmen befragbar sein müssen«, weil »nur so verhindert werden [kann], daß ein dem Klienten erteilter Rat lediglich durch lakonischen Verweis auf eigene Kompetenz, Unabhängigkeit oder Erfahrung apodiktisch von bestenfalls eloquenten Illusionisten begründet wird« (Wolf 2000, S. 5).

Für die Beraterseite stellt sich die Frage der Theorie unter der Hand, das heißt auch dann, wenn gar nicht darüber nachgedacht oder Theorie gar nicht für wichtig gehalten wird: Welchen »Bildern der Organisation« (Morgan 1997) oder welchen »Schulen des strategischen Managements« (Mintzberg et al. 1999) folgt die eigene Beratungsarbeit? Berater sind als unstrittbar wichtige Akteure am Prozeß der Genese von Managementwissen beteiligt. Dies dokumentiert sich in hauseigenen Forschungseinrichtungen (z. B. McKinsey Global Institute) und Veröffentlichungsorganen (z. B. McKinsey

Quarterly) genauso wie in den entwickelten Methoden und Beratungstools (z.B. BCG-Portfolioanalyse), die dann von der Wissenschaft aufgegriffen werden. Was bedeutet dies für die Unterscheidung zwischen Unternehmensberatung und Managementwissenschaften?

Natürlich müssen sich alle Beteiligten des Beratungssystems hüten, zu große Anforderungen und Erwartungen an die direkte Übertragbarkeit theoretischer Erkenntnisse in die (tägliche) Unternehmenspraxis zu stellen. Gemessen an den häufig zu »reinen« Theorien und theoretischen Modellen ist letztere oft viel zu »schmutzig«. Aber die Orientierung an vorhandenen Unternehmens- und Organisationstheorien kann dennoch von hohem Wert sein: Probleme, weswegen Beratung zum Einsatz kommt, sind nicht einfach objektiv vorgegeben, sondern werden subjekt- und organisationsabhängig definiert.

Beratung ist an zahlreiche Annahmen gebunden. Die Entscheidung der Klienten, Beratung überhaupt für erforderlich zu halten und in Anspruch zu nehmen, resultiert aus Annahmen sowohl über die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des eigenen Unternehmens wie über Erwartungen an das, was Unternehmensberatung zu leisten vermag. Insofern sind solche Annahmen für die ganze Kette des Beratungsprozesses, von der Problemdefinition und der Beraterauswahl über die Gestaltung und Durchführung des Beratungsprozesses bis hin zur nachträglichen Bewertung (soweit diese überhaupt stattfindet) entscheidend.

Solche Annahmen haben in der Regel außer- oder vorwissenschaftlichen Charakter, sind aber lose gekoppelt mit den Inhalten existierender Theorien, mit dem, was man schon mal gelesen oder auf der Universität oder Fachhochschule gelernt hat. Theoretisch geleitete Selbstreflexion führt nicht völlig automatisch, aber im Maße des Gelingens zur Überprüfung und erforderlichenfalls zur Veränderung der »handlungsleitenden Theorien« (Argyris/Schön 1999), der für das eigene Handeln und Entscheiden so wesentlichen außer- und vorwissenschaftlichen Annahmen.

Das gilt für die Professionalisierung der Klienten ebenso wie für die Entwicklungsfähigkeit der Beratungsunternehmen. Ständig aktiv und im Wandel prägen sich diesen gerade im Erfolgsfall Routinen ein, die auch einmal überdacht und kritisch hinterfragt werden sollten. Unserer Ansicht nach sollten Bedingungen, Ziele, Inhalte, Methoden und Erfolgskriterien von Beratungsprozessen deshalb auch in der theoretischen Ausbildung künftig eine ganz andere Rolle spielen als bisher.

Die Beiträge dieses Hauptkapitels behandeln die skizzierten Spannungsfelder:

Michael Mohe und Reinhard Pfriem konzentrieren sich in ihrem Beitrag auf die Klientenseite. Eines der größten Defizite bisheriger Beratungsprozesse sehen sie in der mangelnden Professionalisierung der Klienten. Dabei entwickeln sie die Hypothese, daß ein großer Teil der mit der Beratungsleistung unzufriedenen Kunden ihre Unzufriedenheit mitverursacht. Die Autoren zeigen Charakteristika auf und diskutieren Möglichkeiten zur Professionalisierung im Umgang mit Unternehmensberatung. Letztlich stellen sie die Frage, ob Klienten nicht eine Art »Beratungs-Beratung« oder auch Meta-Beratung benötigen, die sie in Fragen zur Beratung berät.

Christoph Kolbeck beleuchtet den Ansatz der systemischen Beratung aus Klientensicht. Gestützt auf eigene empirische Untersuchungen zeigt er, wie von Klientenseite die unterschiedlichsten Erwartungen ins Spiel kommen, die zu Beginn solcher Prozesse sich selbst gegenüber der Beratungsseite natürlich erst einmal öffnen und definieren müssen. Von großem Belang ist dabei die häufige Gegensatzbildung zwischen inhaltlicher und Prozeßberatung. Der Verfasser eruiert Möglichkeiten, jenseits einer bloßen Addition dieser beiden Beratungstypen zu einer tatsächlich fruchtbaren Integration zu kommen. Die systemische Beratung wird von ihm als dafür besonders geeigneter Ansatz vertreten.

Alexander Krafft und Günter Ulrich stellen die Frage aller Fragen, wie das Neue in die Organisation kommt. Strategische Planung, aber auch Innovation wurden in Theorie und Praxis der Vergangenheit häufig so behandelt, als ob es nach getroffenen Entscheidungen um ein reines Umsetzungsproblem ginge. Sowohl die Geschichte getroffener Unternehmensentscheidungen selbst als auch die begrenzten Erfolge oder gar Mißerfolge vieler Beratungsprozesse haben jedoch das Bewußtsein dafür geschärft, daß es so einfach nicht ist. Intervention in bestehende Organisationen ist weitaus diffiziler als in aller Regel vermutet. Für wirkliche Innovation, die nicht auf die nur technische reduziert werden darf, gilt das erst recht. Aus der differenzierten systemtheoretischen Perspektive der Verfasser läßt sich für die Bearbeitung dieser Fragen viel lernen.

Alexander T. Nicolai zeichnet in seinem Beitrag den Wandel der Beziehung zwischen Strategieberatung und Managementwissenschaften nach. Diese Beziehung ist wesentlich gespannter als gemeinhin angenommen. Dies wird etwa daran deutlich, daß die Beraterkonzepte von Managementwis-

senschaftlern zunehmend als »Managementmoden« bezeichnet werden. In der nötigen analytischen Schärfe setzt sich der Verfasser mit allen Vorstellungen eines friktionslosen Wissenstransfers der expertenorientierten Strategieberatung auseinander, wobei auch hier die soziologische Systemtheorie die Tücken zwischen Theorie und Praxis besser erkennen läßt.

Michael Faust macht deutlich, daß einzelne Beratungsprojekte in einen Diskurs eingebettet sind, der die Situations- und Problemdeutungen rahmt und damit einen Korridor vorgibt, in dem nach Lösungen gesucht wird. Auf diesen Diskurs nehmen Beratungsgesellschaften mit der Produktion und Verbreitung von Managementmoden einen großen Einfluß, aber auch andere Akteure, darunter die Klienten, die ihrerseits eben nicht nur passive »Anwender« derselben sind. Dies gilt sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene der transorganisationalen Managementdiskurse. Wie letztere strukturiert sind, welche Rolle Wissensarenen und persönlichen Netzwerken bei der kommunikativen Validierung des Managementwissens zukommt, welche Akteure hier Zugang und Gehör finden und in welchen Wechselbeziehungen dazu der Mediendiskurs steht, ist Inhalt des Beitrags.

Reinhard Pfriem reklamiert, daß der Innenwelt des Unternehmens bei der Definition und bei der Bearbeitung von Problemen ein zu großer Stellenwert beigemessen wird. Unternehmen, so der Autor, sind nicht nur als gesellschaftliche Institutionen zu begreifen, sondern haben mehr denn je prägende Auswirkungen auf ihre verschiedenen Umwelten. Der Autor macht deutlich, daß eine verstärkte Betrachtung dieser Felder erfolversprechende unternehmenspolitische Handlungen und strategische Neuorientierungen mit sich bringt. Hierfür diskutiert er, wie externe Beratung helfen kann, die Außenwelt ins Innere der Klientenorganisation zu bringen, um diese mit ihren gesellschaftlichen Anforderungen zu konfrontieren.