

Falko von Ameln · Josef Kramer  
Heike Stark

# Organisations- beratung beobachtet

Hidden Agendas  
und Blinde Flecke

BEWUSSTSEIN ENTWICKLUNG KONSTRUKT MOTIVATION GRUPPE  
RESSOURCEN KONFLIKT ERFAHRUNG INTERVENTION KOMPETENZ  
KULTUR EXPERIMENT KOMMUNIKATION ORGANISATION BEZIEHUNG  
PARADIGMA ES GEHIRN ANALYSE PERSÖNLICHKEIT OBJEKTIVITÄT  
EMOTION GEDÄCHTNIS INTERAKTION ENERGIE KONTAKT PERSPEKTIVE



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Falko von Ameln · Josef Kramer · Heike Stark

Organisationsberatung beobachtet

Falko von Ameln · Josef Kramer  
Heike Stark

# Organisations- beratung beobachtet

Hidden Agendas  
und Blinde Flecke



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

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

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

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

Lektorat: Kea S. Brahms

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

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15893-8

# Inhalt

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

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

## **Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen ..... 127**

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

## **Blinde Flecke und hidden agendas in der Praxis ..... 205**

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

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

## Verzeichnis der Gastbeiträge

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



## Vorwort

Einschlägige Bücher über Organisationsberatung<sup>1</sup> lesen sich meist wie die Schilderung eines Spaziergangs durch den Schlosspark: alles ist wohlgeordnet, übersichtlich und vorhersehbar, die Wege sind geharkt und ausgeschildert, und wer vom Weg abkommt, läuft allenfalls Gefahr, sich in den Rabatten die Schuhe zu beschmutzen. Soweit die Theorie. Allein: in der Praxis gleichen Beratungsprozesse oft eher einer Dschungelexpedition – die Orientierung ist schwierig, das Terrain unübersichtlich, das Vorankommen mühsam und beschmutzte Schuhe stellen die geringste der zu erwartenden Schwierigkeiten dar.

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

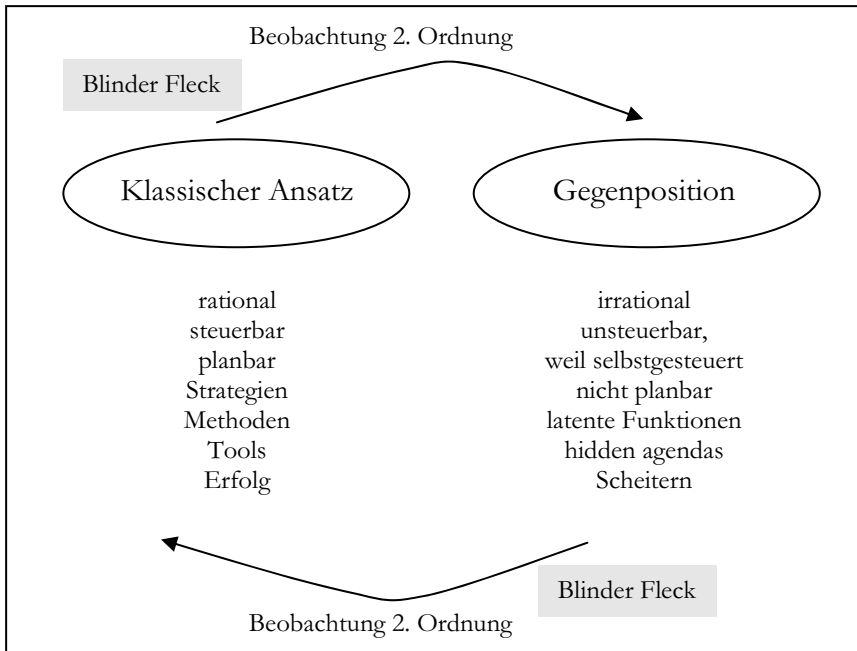


Abb. 1: Klassische Annahmen zu Organisationsberatung und ihre blinden Flecke vs. Gegenposition mit ihren blinden Flecken

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

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

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

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

Norden, im Juni 2009

Falko von Ameln

Josef Kramer

Heike Stark

# 1 Einführung

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

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

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

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

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

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

## 1.1 Beratung als wechselseitiges Beobachtungsverhältnis

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

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

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

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

## Das Beratungssystem

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

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

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