SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Müssen Klienten ihre Berater verstehen? Ein Plädoyer für eine multi-perspektivische Betrachtung

Mohe, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Mohe, M. (2006). Müssen Klienten ihre Berater verstehen? Ein Plädoyer für eine multi-perspektivische Betrachtung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *29*(1), 20-29. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38621

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Müssen Klienten ihre Berater verstehen?

Ein Plädoyer für eine multi-perspektivische Betrachtung

Michael Mohe

Einleitung

Die Frage des Verstehens ist im Beratungskontext noch nicht hinreichend formuliert oder gar problematisiert worden. Zwar werden immer wieder Elemente in die Waagschale geworfen, die im weitesten Sinne ein Verstehen assoziieren – etwa dort, wo es so häufig heißt, die Chemie oder das Vertrauen zwischen dem Berater und dem Beratenen müsse stimmen –, eine explizite Betrachtung von Verstehen in der Berater-/Klienten-Interaktion steht jedoch noch aus. Dies überrascht, da offensichtlich gerade die Operation des Verstehens im Beratungskontext keinesfalls gesichert ist.

Illustrieren lässt sich dieser Verdacht durch die zunehmenden Kritiken, die – interessanterweise – von beiden Seiten geäußert werden. Zunächst zur Kritik der Klienten: Hierfür lässt sich sowohl in der praktischen als auch in der wissenschaftlichen Diskussion ein breiter Konsens für die Gründe feststellen, an denen Klienten ihre Kritik festmachen. Im Zentrum steht die Kritik an den von Beratungsfirmen induzierten Managementmoden, der Standardisierung von Beratungskonzepten und der Implementierungsschwäche der Berater (Faust 1998, S. 173; Hirn/Student 2001, S. 50; Kolbeck 2001, S. 35; Mohe 2003, S. 147ff.).

Während die „Beraterkritik" (Hattendorf 2004) oder die „Klagen der Klienten" (Raithel 1991) einen prominenten und breiten Raum im Managementdiskurs einnehmen, erfährt man nur höchst selten etwas über Kritik, die die Berater äußern. Tatsächlich aber sparen auch die Berater nicht mit Vorwürfen: Nicht ihr Rat war falsch, sondern er wurde vom Klienten nicht richtig befolgt (Litrell/Glen 1982 zitiert nach Neuberger 2002, S. 142). Zudem seien die Klienten einfältig, schlecht vorbereitet und weit davon entfernt, dem Konzept eines „guten" kooperativen Klienten zu entsprechen (Fürstenau 1992, S. 55; Sturdy 1997, S. 406). Dass es sich hierbei wiederum um eine Gegenstrategie der Berater handeln könnte, um von der eigenen minderen Beratungsqualität abzulenken, ist nicht abwegig: „Frei nach dem Motto ‚Angriff ist die beste Verteidigung'", meint Argyris (1991, S. 96), „schützen sich die Profis, indem sie andere kritisieren, vor der Verlegenheit, den denkbaren eigenen Beitrag zum unvollkommenen Ergebnis zugeben zu müssen." Mit der Devise „Wir sind nur die Berater – die Verantwortung trägt der Kunde" (Selchert 1997, S. 222) können sich die Berater auf diese Weise a priori gegen Kritik immunisieren und ihren Expertenstatus weiter aufrechterhalten. Nicht ihr Rat war falsch, sondern er wurde vom Klienten nicht richtig befolgt. In der Praxis kommt es dann etwa zu solchen Aussagen: „McKinsey maintains it can't be held responsible for the outcomes because it wasn't involved in the implementation of the strategy." (Byrne 2002, S. 60 über das Engagement von McKinsey bei der Swissair)

Dies zeigt zweierlei: Erstens scheint es sich bei Beratung um ein Phänomen zu handeln, in das zahlreiche Exkulpationsmöglichkeiten eingebaut sind. Da die Möglichkeiten

zur Exkulpation[1] jedoch wechselseitig angelegt sind, kann infolgedessen schnell ein Nullsummenspiel entstehen, indem die Verantwortung auf den jeweils anderen Akteur abgewälzt wird. Phills (1996, S. 18 zitiert nach Sturdy 1997, S. 406) bezeichnet dies als „reciprocal denigration". Zweitens bestätigt sich der Verdacht, dass Verstehen zwar eine besondere Bedeutung im Beratungskontext spielt, aber „the Operation called 'Verstehen'" (Abel 1964) keineswegs gesichert ist.

Erklärungen dafür, dass es in der Tat gerade mit dem Verstehen gar nicht so einfach ist, sind in jüngerer Zeit vor allem aus Richtung systemisch-konstruktivistischer Zugänge formuliert worden. So ist beispielsweise die Frage von Heinz von Foerster (1998), „Wie lässt sich Verstehen verstehen?", keineswegs nur rhetorischer Natur. Vielmehr geht es von Foerster darum, deutlich zu machen, dass Verstehen höchst voraussetzungsvoll ist, da es immer an individuelle Wirklichkeitskonstruktionen und selektive Wahrnehmungen gebunden ist und deshalb ein äußerst seltenes Ereignis darstellt

Auch abseits konstruktivistischer Zugänge findet sich eine lebhafte Verstehensdiskussion. So wird Verstehen einerseits als besondere Methodik interpretiert. Schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts hat Dilthey (1957) in diesem Sinne für „Verstehen" als Methode plädiert, um sich von der bis dato dominierenden naturwissenschaftlichen Methode der Erklärung zu distanzieren. Mittlerweile finden sich in der Literatur für den Verstehensbegriff kaum mehr überschaubare Akzentuierungen (z. B. Struktur-, Ereignis-, Symbol-, Sinnverstehen), die dem Begriff eine jeweils andere Bedeutung zuweisen (z. B. Mittelstraß 1990). Auf beide Diskussionsstränge kann und soll im Rahmen des vorliegenden Artikels nicht weiter eingegangen werden, da es ausreichend scheint, hierfür von einer ubiquitären Begriffsauslegung auszugehen, wonach Verstehen etwa über Handlungen, Kommunikation, Symbole, Emotionen und Kognitionen „transportiert" wird.
Vor diesem Hintergrund werden für die folgende Diskussion vier Thesen entfaltet:

1. Klienten müssen ihre Berater verstehen, wenn beraterische Vorschläge nicht in Schubladen verschwinden sollen.
2. Klienten müssen ihre Berater nicht verstehen, da dies sonst zum Abbau von Kommunikationsbarrieren führt, was wiederum die Chancen auf Irritationspotenziale reduziert.
3. Klienten müssen sich selbst verstehen, nämlich ihren eigenen Umgang mit Beratung hinterfragen und sich professioneller gegenüber der Beratung aufstellen.
4. Berater müssen ihre Klienten verstehen und neue Strategien entwickeln, um auf Professionalisierungsstrategien ihrer Klienten reagieren zu können.

Klienten müssen ihre Berater verstehen, wenn beraterische Vorschläge nicht in Schubladen verschwinden sollen.

Dass der Erfolg von Beratungsbeziehungen maßgeblich davon abhängig ist, ob der Ratsuchende die Ratschläge seines Ratgebers hinreichend versteht, scheint fast überflüssig zu erwähnen. Die Vielzahl empirischer Beispiele gescheiterter Beratungsprojekte liefert jedoch zusammengenommen ein Indiz dafür, dass dies in Beratungsbeziehungen keineswegs im-

[1] Rechtfertigung, Entschuldigung, Schuldbefreiung

mer gesichert ist. Um zu verstehen, dass ein Verstehen in Beratungsbeziehungen keineswegs einen Automatismus darstellt, ist es zunächst hilfreich anzuerkennen, dass es sich bei dem Klienten- und dem Beratersystem zunächst um zwei Systeme handelt, die unterschiedlich funktionieren, und mehr noch: zum Teil auch unterschiedliche Sprachen sprechen. Hervorragend studieren lässt sich dies in dem jüngst erschienenen Sammelbad von Seidl et al. (2005), die in ihrer Vorbetrachtung explizit darauf hinweisen, dass Berater und Klienten in unterschiedlichen Sprachsphären agieren, weshalb ihre Aussagen keineswegs a priori füreinander verständlich sind und „qualvolle Übersetzungen" erfordern (Seidl et al. 2005a, S. 14). Denn: Um verstanden zu werden, müssen beide Systeme ihre Kommunikationen jeweils an die Logik des anderen Systems anschließen. Jede Kommunikation, der dies nicht gelingt, wird von dem jeweils anderen System lediglich als Rauschen wahrgenommen. Hierfür finden sich dann auch in den einzelnen Beiträgen des Sammelbands zahlreiche Beispiele: So konstatieren etwa Reitenspieß/Hardt (2005, S. 74) aus der Sicht des Beraters „In unseren Projekten erleben wir leider von Zeit zu Zeit, dass der Konsens über Ziele, Inhalte und Erwartungen an ein Projekt zwischen Management und Beratung unzureichend ist", während Richter (2005) einen Klienten wie folgt zitiert: „Der Berater hat verschiedene Entwürfe für die Marketingstrategie erarbeitet, hatte aber Mühe, diese Strategievorschläge in die Sprache des Kunden zu übersetzen und sie für alle verständlich zu machen." (S. 273)

Es stellt sich also die Frage, wie Übersetzungsleistungen konstruiert werden können, damit Berater und Beratene zu einer effektiven Verständigung gelangen. Folgt man klassischen Kommunikationsmodellen wie etwa dem Wortmodell (Lasswell 1948), dem nachrichtentechnischen Modell (Shannon/Weaver 1971) oder den S-R-Theorien (Bell 1961; Maletzke 1963), ist Kommunikation weitgehend mit reiner Informationsübermittlung gleichzusetzen. Ein wichtiger Schlüsselbegriff ist hierbei die Übermittlungsgenauigkeit. Solche Ansätze stoßen jedoch aufgrund ihrer mechanistischen oder auch Transmissionsperspektive (Theis 1994, S. 29) nicht nur in Beratungsbeziehungen schnell an Grenzen, da kulturell oder sozial bedingten Kommunikationsbarrieren keine besondere Beachtung geschenkt und sie deshalb weitgehend ausgeblendet werden. Weiterhelfen kann jedoch das Prozessieren von Meta-Kommunikation. Indem das Klientensystem mit dem Beratersystem über Kommunikation kommuniziert – und damit eine Meta-Kommunikation betreibt – kann es seine eigene Identität einer Selbstbeobachtung unterziehen und Prozesse der Selbststeuerung einleiten (Luhmann 1994, S. 210). Methodisch kann das Prozessieren von Meta-Kommunikation über den Einbau von Reflexionsschleifen im Beratungsprozess (Königswieser/Exner 1999, S. 30) oder durch zirkuläres Fragen unterstützt werden, um damit etwa Einblicke in die „innere Landkarte" des Beratersystems zu gewinnen (Mohe 2005a).

Klienten müssen ihre Berater nicht verstehen, da dies sonst zum Abbau von Kommunikationsbarrieren führt, was wiederum die Chancen auf Irritationspotenziale reduziert.

Vor dem Hintergrund der ersten These mutet diese zweite These auf den ersten Blick paradox an, da sie davon ausgeht, dass Verstehen Beratungsbeziehungen auch gefährden kann. Dieses scheinbare Paradox lässt sich jedoch schnell aufklären: So schreibt Nicolai (2000), dass der Berater zwar anschlussfähig bleiben, aber auch Überraschungen produzie-

ren muss. Noch einen Schritt weiter geht Baecker (1993), für den ein Übermaß an Verstehen besondere Risikopotenziale für die Beratung nach sich ziehen kann: „Nichts gefährdet die Beratung mehr als die Möglichkeit, dass das beratene Unternehmen den Eindruck gewinnt, es habe durchschaut, was die Beratung ihm zu bieten hat." (S. 226)

Deshalb erweist sich das Einrichten von „Kommunikationssperren" (Luhmann 1989) oder der Aufbau von „Kommunikationsbarrieren" (Kieser 2002) in Beratungsbeziehungen als hilfreich. Sie können einerseits sicherstellen, dass die Beratung für Klienten Irritationspotenziale bereithält, damit die Beratung – in Anlehnung an Bateson (1983) – einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht, indem der Berater ein spezifisches Wissensangebot präsentiert, das sich von dem des Klienten unterscheidet.

Anderseits können Kommunikationsbarrieren die Nicht-Identität der Systeme sichern. Die Eigensprache, generiert durch die Verwendung eines je spezifischen Begriffsinventars, hilft etwa dem Beratersystem, die Distanz zum Klientensystem aufrecht zu halten (Wimmer 1991): „Unverständlichkeit kann in diesem Sinne als Schutz dienen." (Luhmann 1989, S. 215) Dasselbe gilt für Klientensysteme, die ebenfalls darum bemüht sein müssen, sich nicht durch das Beratersystem vereinnahmen zu lassen und dadurch ihre Identität aufs Spiel zu setzen. Beobachten lässt sich dies in der Praxis, wenn beispielsweise die Eigensprache des Klientensystems von dem des Beratersystems im Verlauf der Beratung substituiert wird. Sobald aber die Verständigung nur noch in der Sprache des Beratersystems erfolgt, können auch Widersprüche in der Beratung nicht mehr ohne weiteres wahrgenommen werden. Die Folge ist, dass Widersprüche sukzessive abgebaut und nicht mehr produktiv bearbeitet werden. Je mehr auf Nivellierung und damit auf Auflösung der jeweiligen Systemgrenzen hingearbeitet wird, desto mehr wird auch der Beratung ihr Fundament entzogen. Deshalb ist es für Klienten ratsam, aktiv eine Art „Grenzmanagement" zum Beratersystem zu etablieren, um hierüber die eigene Systemautonomie zu gewährleisten, die Entfaltung unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen oder das Einbringen von systemspezifischen Expertisen zu ermöglichen.

Klienten müssen sich selbst verstehen, nämlich ihren eigenen Umgang mit Beratung hinterfragen und sich professioneller gegenüber der Beratung aufstellen.

Bezogen sich die beiden vorangegangenen Thesen auf die Interaktion zwischen Klienten und Beratern, fokussiert diese These auf das Klientensystem. Den Hintergrund hierfür liefert die zunehmende Erkenntnis, dass sich der Zuständigkeitsbereich für den Erfolg von Beratung keineswegs nur auf die Beraterseite reduzieren lässt, sondern ebenso die Klienten – die lange Zeit als passive Akteure, „powerless victims" (Sturdy 1997, S. 393) oder „marionetts" (Kieser 2002a) konstruiert wurden – einschließt. Dies impliziert weiter, dass das Erfordernis einer aktiven Professionalisierung nicht nur an die Beraterseite, sondern auch an die Klientenseite adressiert werden muss. Dies setzt weiter voraus, dass Klienten in die Lage versetzt werden, ihren bisherigen Umgang mit Beratung zu reflektieren, um Lernpotenziale für die Ableitung von Professionalisierungsstrategien zu generieren.

Tatsächlich lässt sich in jüngster Zeit beobachten, dass Klienten, nachdem sie jahrelang eher fahrlässig mit Beratung umgegangen waren und nicht selten einen regelrechten „Beraterwildwuchs" verzeichneten, beginnen sich in Sachen Beratung zu professionalisieren (Mohe 2003). In einigen Unternehmen geschieht dies durch den systematischen Aufbau von Beraterdatenbanken oder die Implementierung verbindlicher Organizational Rules

für den Beratereinkauf. Unternehmen wie die Deutsche Bahn errichten zusätzlich zentrale Koordinationsstellen für den Einkauf und die Steuerung von Beratungsprojekten; bei DaimlerChrysler gibt es interne Projektcoaches, die Beratungsprojekte professionell begleiten; bei Infineon arbeitet man mit Beratungshandbüchern, die den Mitarbeitern als Leitfaden durch den Beratungsprozess dienen. Außerdem haben viele Unternehmen ihr Kostenbewusstsein geschärft, ihre Budgets für externe Beratung zusammengestrichen und in die eigene interne Beratung umgelenkt. Systematisiert man diese Vorkehrungen, lassen sich drei generische Strategien der Klientenprofessionalisierung voneinander unterscheiden (Mohe 2003, 2005a, 2005b):

Der Aufbau einer *Konsultationsexpertise* beschreibt eine Professionalisierungsstrategie, die auf die Phase der Beraterauswahl fokussiert. Das Risiko des Einkaufs von Beratungsleistungen soll beispielsweise durch eigens gebildete Einkaufszentren, so genannte Buying Center, abgefedert werden (Kohr 2000). Indem mehrere Personen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, soll eine möglichst rationale Beraterauswahl gewährleistet werden. Ein anderes Beispiel sind Beschaffungsstrategien, die vorschlagen, die Beraterauswahl streng nach den Kriterien Expertise und Preis auszuwählen (Baker/Faulkner 1991). Schließlich sollen möglichst ausdifferenzierte und detaillierte Beraterauswahlverfahren („beauty contests") ermöglichen, zwischen „der Schönen und dem Biest" zu selektieren.

Professionalisierungsstrategien, die auf den Aufbau von *Beratungsexpertise* abzielen, finden ihren Ausdruck in der unternehmensinternen „Eigenerstellung" (Niedereichholz 1996, S. 5) von Beratungsleistungen. Das mit dieser Professionalisierungsstrategie korrespondierende Konzept ist das Inhouse Consulting (siehe für eine Typologisierung Mohe 2002). Mit der Vorhaltung interner Beratungskapazitäten soll eigene Beratungsexpertise aufgebaut werden, um beispielsweise zu gewährleisten, dass internes Wissen nicht via externe Beratung unkontrolliert diffundiert. Konsequenz ist die sukzessive Substitution externer Beratung.

Die dritte Professionalisierungsstrategie zielt auf den Aufbau von *Steuerungsexpertise* im Umgang mit Beratung ab. Als Basiskonzept für den Aufbau einer Steuerungsexpertise von Beratung dient die Idee eines Beratungsclearings (Klein 2002). Dessen Leitidee ist es, eine Steuerung und Koordination aller Beratungsangelegenheiten des Unternehmens zu institutionalisieren. Das aus der Praxis kommende Beratungsclearing findet seinen theoretischen Anschluss in Governance Mechanism der Agenturtheorie (Weiershäuser 1996; Saam 2001). Hier wird versucht, aus Informationsasymmetrien resultierenden Unsicherheitspotenzialen (so genannten „hidden"-Konstellationen) mit einem möglichst gut kalkulierten Einbau von Kontrollen und Steuerungsoptionen (Monitoring, Screening etc.) entlang des Beratungsprozesses zu begegnen.

Eine Folge dieser neuen Entwicklungen in den Klientenunternehmen ist, dass Beratungsbeziehungen zunehmend komplexer werden: in der Tiefe, weil neue Akteure wie beispielsweise interne Berater mehr und mehr in Projektdesigns integriert werden, und in der Breite, weil Akteure wie zentrale Koordinationsstellen für Beratung zunehmend in den Prozess involviert werden. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, dass sich auch die Beraterseite auf diese neuen Anforderungen einstellen muss.

Berater müssen ihre Klienten verstehen und neue Strategien entwickeln, um auf Professionalisierungsstrategien ihrer Klienten reagieren zu können

Das soeben beschriebene veränderte Klientenverhalten bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Beraterseite. Berater werden im Licht der zunehmenden Professionalisierung ihrer Klienten neue Reaktionsstrategien entwickeln müssen. Die Evidenz dieser These bemisst sich an der steigenden Anzahl von „Quo Vadis"-Beiträgen (z. B. Wimmer et al. 2003; Wohlgemuth 2003), die nicht nur Ausdruck eines gestiegenen Forschungsinteresses sind, sondern die Sorge darüber transportieren, dass sich die bisherige Erfolgsgeschichte der Beratung nicht unbedingt linear fortschreiben wird (Mohe/Höner i. E.). Tatsächlich befindet sich die Beratung seit Mitte 2001 in einer veritablen Strukturkrise (Kipping 2002) und blickt in eine „uncertain future" (Ringland/Shaukat 2004).

Auf der Beraterseite wird diesen Veränderungen bislang noch recht wenig Beachtung geschenkt. Gewohnter Erfolg und Zweckoptimismus überlagern Prozesse der Selbstreflexion und Neupositionierung, wenngleich eingeräumt wird, dass die Zukunftsfähigkeit von Beratung „mit einem dann möglicherweise leicht veränderten Geschäftsmodell der Berater" (Berger 2003, S. 67) verbunden sein könnte.

Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Klientenprofessionalisierung werden Beratungen ihre Geschäftsmodelle vor allem in den folgenden Bereichen auf den Prüfstand stellen müssen:

- Kundenbindung: Wenn Beratungsleistungen zunehmend mehr wie „Bleistifte oder Schrauben" (Engeser/Delhaes 2004, S. 160) eingekauft werden und sich der Beratungsmarkt infolgedessen zu einem anonymen Spot-Market entwickelt, schwächt dies die Bindungsintensität zwischen Anbietern und Nachfragern. Dies wiederum wird den bislang so hohen Anteil von Folgeberatungen („Repeat Business"), der nach einigen empirischen Untersuchungen zwischen 70 und 80 Prozent liegt (Glückler/Armbrüster 2003, S. 285; Brachewitz/Armbrüster 2004, S. 116f.), erheblich reduzieren und die Entwicklung neuer Kundenbindungsstrategien notwendig machen.
- Rekruiting/Personalentwicklung: In dem Maße, in dem Klienten die bisherigen Praktiken einiger Beratungen, Projekte mit einen großen Anteil von Junior-Beratern durchzuführen, ablehnen, wird das bisherige Pyramidenmodell (wenige Senior-Berater, viele Junior-Berater) mehr oder weniger auf den Kopf gestellt (Richter 2005). Dies wiederum wird die zukünftigen Rekruiting- und Personalenwicklungsstrategien der Beratungen nachhaltig verändern.
- Beraterrollen/Beratungsansatz: Im Zuge der klareren Erwartungen der Klienten werden Berater ihre Rollen klarer definieren und kommunizieren müssen (Friedrich von den Eichen 2005), um nicht am Bedarf der Klienten vorbei zu beraten (Fischer 2001). Hierzu gehört die Schärfung des eigenen Beratungsansatzes und mithin die Klärung der Frage, ob die klassisch antagonistische Behandlung von Fach- und Prozessberatung den heutigen Klientenerwartungen noch gerecht wird, ob und inwieweit sich ein integrativer Beratungsansatz (Königswieser et al. 2005; Fitsch/Scherf 2005) oder gar ein neues Paradigma jenseits dieser beiden Ansätze (Kühl 2005; Moldaschl 2005) etablieren wird.

Schluss

Die obigen Ausführungen illustrieren, dass ausgehend von der Frage „Müssen Klienten ihre Berater verstehen?“ mehrere Perspektiven entfaltet werden konnten: So hat sich gezeigt, dass Klienten für eine effektive Kommunikation einerseits aktive Übersetzungsleistungen konstruieren, anderseits aber auch eine Art Grenzmanagement etablieren müssen, um sich der Irritationspotenziale, die Beratung zu bieten hat, nicht selbst zu berauben. Dies schließt weiter die Auseinandersetzung der Klienten mit sich selbst und ihrem eigenen Umgang mit Beratung ein. Indem Klienten beginnen, sich aktiv gegenüber der Beratung zu professionalisieren, werden neue Erwartungen an die Beraterseite adressiert, die ebenfalls neue Strategien für die zukünftige Zusammenarbeit mit den Klienten entwickeln muss.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sich Verstehensprozesse nicht auf einen einzelnen Akteur oder auf die Interaktionsebene zwischen Berater und Klient verkürzen lassen, sondern wechselseitige angelegte Prozesse der (Selbst-)Beobachtung und des (Sich-selbst-)Verstehens einschließen. Für die Beratungsforschung könnte es ein Zugewinn sein, dies empirisch (weiter) zu erschließen.

Literatur

Abel, Theodore, 1964: The Operation called „Verstehen“. In: Albert, Hans (Hrsg.): Theorie und Realität. Tübingen: Mohr, S. 177-188.

Argyris, Chris, 1991: Wenn Experten wieder lernen müssen. In: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 4, S. 95-107.

Baecker, Dirk, 1993: Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baker, Wayne E.; Faulkner, Robert R., 1991: Strategies for Managing Suppliers of Professional Services. In: California Management Review, Summer 1991, S. 33-45.

Bateson, Gregory, 1983: Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 6. Aufl., Sonderausg.. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Bell, Daniel, 1961: The End of Ideology. New York: Free Press of Glencoe.

Berger, Roland, 2003: Perspektiven zur Brachenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: Organisationsentwicklung, Jg. 22, Nr. 3, S. 65-67.

Brachewitz, Christoph; Armbrüster, Thomas, 2004. Unternehmensberatung: Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Wiesbaden: Gabler.

Byrne, J.A. (2002). Inside McKinsey. In: Business Week, 08.07.2002, 54-62.

Dilthey, Wilhelm, 1957: Die Entstehung der Hermeneutik. In: Gesammelte Schriften, V. Stuttgart/Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Aufl., 1957, S. 317-338.

Engeser, Manfred; Delhaes, Daniel, 2004: Genaues Bild. In: Wirtschaftswoche, Jg. 58, Nr. 14; S. 160-162.

Faust, Michael, 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma, S. 47-181.

Fischer, Oliver, 2001: Viele Consultants beraten am Markt vorbei. In: Financial Times Deutschland, 16.11.2001.

Fitsch, Hellen; Scherf, Michael, 2005: Synergien von Fach und Prozessberatung – ein Kooperationsmodell. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 28. Jg., Heft 2, S. 284-299.

Friedrich von den Eichen, Stephan A., 2005: Der Berater und seine Rollen – Höhere Klientenzufriedenheit durch erwartungszentrierte Beratung. In: Seidl, David; Kirsch, Werner; Linder, Martin

(Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 369-382.

Fürstenau, Peter, 1992: Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung? In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 43-58.

Glückler, Johannes; Armbrüster, Thomas, 2003: Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechamisms of Trust and Network Reputation. In: Organization Studies, Vol. 24, No. 2, 2003, S. 269-297.

Hattendorf, Marcel, 2004: Beraterkritik und Wissensmanagement: Wissensmanagement im Untersuchungszusammenhang strategischer Unternehmensberatungen. Oberhaching: M4E Media for Experts.

Hirn, Wolfgang; Student, Dirk, 2001: Gewinner ohne Glanz. In: Manager Magazin, H. 7, S. 49-61.

Kieser, Alfred, 2002: On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Organizations. In: Clark, T.; Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford/Malden (Mass.): Blackwell, S. 206-229.

Kieser, Alfred, 2002a: Managers as Marionetts? Using Fashion Theory to Explain the Success of Consultants. In: Kipping, Matthias; Engwall, Lars (2002; Hrsg.): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford: University Press, S. 167-183.

Kieser, Alfred, 2002b: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter Heidelberg.

Kipping, Matthias, 2002: Trapped in their wave: The Evolution of management Consultancies. In: Clark, Timothy; Fincham, Robin (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell, S. 28-.49.

Klein, Louis, 2002: Beyond Corporate Consulting – Vier Optionen zur Zukunft interner Beratung am Beispiel der DaimlerChrysler AG. In: Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 357-376.

Kohr, Jürgen, 2000: Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing. München/Mering: Hampp.

Kolbeck, Christoph, 2001: Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden: DUV.

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander, 1999: Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 3. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta.

Königswieser, Roswita; Sonuç, Ebrû; Gebhard, Jürgen, 2005: Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, Michael (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 71-92.

Kühl, Stefan, 2005: Organisationsberatung: Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Organisationsentwicklung, H. 3/2005, S. 64-73.

Lasswell, Harold D., 1948: The Structure and Function of Communications in Society, in: Bryson, Lyman (Hrsg.): The Communication of Ideas. New York: Institute for Religious and Social Studies, S. 37-51.

Luhmann, Niklas, 1989: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, Niklas; Fuchs, Peter (Hrsg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 209-227.

Luhmann, Niklas, 1994: Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. 5. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Maletzke, Gerhard, 1963: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut.

Mittelstraß, Jürgen, 1990: Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. Band IV, Stuttgart: Metzler.

Mohe, Michael, 2002: Inhouse Consulting – Gestern, heute und morgen? In: Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting: Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie. Praxis. Markt. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 320-343.

Mohe, Michael, 2003: Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung, Marburg: Metropolis.

Mohe, Michael, 2005a: Der systemische Klient – Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? In: Organisationsentwicklung, H. 2/2005, S. 44-51.

Mohe, Michael, 2005b: Generic Strategies for Managing Consultants – Insights from Clients' Companies in Germany. In: Journal of Change Management, Vol. 5, No. 3, S. 357–365.

Mohe, Michael, 2005c: Klientenprofessionalisierung – Strategien eines professionellen Umgangs mit Beratung. In: In: Seidl, David; Kirsch, Werner; Linder, Martin (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 203-227.

Mohe, Michael/Höner, Dirk (i. E?.): Managementberatung in der Legitimationskrise – Eine neoinstitutionalistische Analyse. In: Kühl, Stefan; Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Organisation und Intervention. München/Mering: Hampp (im Erscheinen).

Moldaschl, Manfred, 2005: Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 43-68.

Neuberger, Oswald, 2002: Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. In: Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 135-161.

Nicolai, Alexander T., 2000: Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden: Gabler.

Niedereichholz, Christel, 1996: Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. 2. Auflage, München/Wien: Oldenbourg.

Phills, J.A., 1996: Tensions in the client-consultant relationship. Academy of Management Conference Paper.

Raithel, H., 1991: Die Klagen der Klienten. In: Manager Magazin, H. 11, 1991, S. 200-213.

Reitenspieß, Martin; Hardt, Peter, 2005: Vom Berater zum Ratgeber. In: Kirsch, Werner; Seidl, David; Linder, Martin (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 73-82.

Richter, Ansgar, 2005: Veränderte Klientenerwartungen und ihre Auswirkungen auf Beratungsfirmen. In: Kirsch, Werner; Seidl, David; Linder, Martin (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 267-282.

Ringland, Gill; Shaukat, Azfar, 2004: An uncertain future for management consulting. In: European Business Forum, Issue 19, Autumn 2004, S. 58-61.

Saam, Nicole J., 2001: Agenturtheoretie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicola J. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske + Budrich, S. 15-37.

Seidl, David/Kirsch, Werner/Linder, Martin, 2005a: Vorbetrachtungen. In: Seidl, David/Kirsch, Werner/Linder, Martin (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 13-18.

Seidl, David; Kirsch, Werner; Linder, Martin, 2005 (Hrsg).: Grenzen der Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Shannon, Claude E.; Weaver, Warren, 1971: The Mathematical Theory of Communication. 12. Auflage. Urbana, Chicago, London: University of Illinois Press.

Sturdy, Andrew, 1997: The consultancy process – An insecure business. In: Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 3, S. 389-413.

Theis, Anna Maria, 1994: Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen: Leske + Buderich.

Von Foerster, Heinz, 1998: Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: von Foerster, Heinz; Glasersfeld, Ernst; Hejl, Peter; Schmidt, Siegfried J.; Watzlawick, Paul (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. München: Piper, S. 41-88.

Weiershäuser, Stephanie, 1996: Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozess. Eine ökonomische Betrachtung. Wiesbaden: Gabler.

Wimmer, Rudolf, 1991: Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 45-136.

Wimmer, Rudolf; Kolbeck, Christoph; Mohe, Michael 2003: Beratung: Quo vadis? In: Organisationsentwicklung, Jg. 22, Nr. 3, S. 60-64.

Wohlgemuth, André C., 2003: Management Consulting – quo vadis? In: io management, Jg. 72, Nr. 9, S. 54-60.

Jun.-Prof. Dr. Michael Mohe
Universität Oldenburg
Fakultät 2/Institut für BWL 1
Fachgebiet Business Consulting
Ammerländer Heerstraße
26111 Oldenburg
E-Mail: michael.mohe@consulting-research.de

Juniorprofessor für Business Consulting und Leiter der Forschergruppe Consulting Research (CORE) an der Universität Oldenburg.