SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

# "Was macht der Berater?" Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratern am Beispiel der Personalberatung

Wilz, Sylvia Marlene

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**
Wilz, S. M. (2009). "Was macht der Berater?" Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratern am Beispiel der Personalberatung. *AIS-Studien*, *2*(1), 43-53. https://doi.org/10.21241/ssoar.64736

**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

*Arbeits- und Industriesoziologische Studien*
*Jg. 2, Heft 1, Juni 2009, S. 43-53*

Sylvia Marlene Wilz[1]

# „Was macht der Berater?“ Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratern am Beispiel der Personalberatung

„Die beratene Gesellschaft“ (Schützeichel/Brüsemeister 2004) oder: „der Beraterkapitalismus“ (Resch 2005) – solche Schlagworte aus der aktuellen soziologischen Diskussion um Beratung werfen ein Licht darauf, wie hoch die Bedeutung von Beratung in modernen Gesellschaften eingeschätzt werden kann: nämlich als umfassend, wenn nicht gar grundlegend für die gesellschaftliche Strukturbildung. In der Tat bezieht sich das Phänomen „Beratung“ auf so Vieles und erscheint in so vielfältigen Formen, dass man es für omnipräsent halten könnte. Diese Omnipräsenz von Beratung, ob sie eine tatsächliche oder „gefühlte“ ist, das ist an dieser Stelle nicht zu entscheiden, wird weithin in zwei Richtungen beurteilt: zum einen in Richtung einer Aufwertung der Berater, wenn ihnen qua Tätigkeit und Vorkommenshäufigkeit ein enormer gesellschaftlicher Einfluss beigemessen wird, und zum anderen in Richtung einer Abwertung der Berater, die darin besteht, ihr Tun zum Beispiel als „Drama“ oder „Consultainment“ (Güttler/Klewes 2002) zu etikettieren und nahe zu legen, dass wer beraten ist schon gleich verkauft sei (Leif 2008; Rügemer 2004). In beiden Fällen wird den Beratern große Macht zugesprochen, und diese Macht wird aus der Definition ihrer Aufgabe, aus ihrer strukturellen Positionierung in der Gesellschaft und ihrer quantitativen Verteilung abgeleitet.

Mit dem Einfluss der Beratungstätigkeit auf gesellschaftliches, organisationales und individuelles Tun und Handeln befasst sich auch der vorliegende Beitrag.[2] Er greift die Frage nach der Macht von Beratern auf, erörtert kurz, auf welcher Ebene und in welcher Hinsicht Berater über Macht verfügen (können) und fokussiert die Frage der Verfügung über und Ausübung von Macht dann auf die Ebene der Praxis des Beratens: Um zu verstehen, welche Macht Berater haben, muss man, so wird behauptet, erst einmal wissen, was sie (wie) machen. Die Zusammenhänge von Aufgaben, Funktionen und Macht von Beratung werden hier also in einer Mikroperspektive betrachtet: Im Mittelpunkt stehen das (mikropolitische Aus)Handeln in Organisationen, die Interaktion und Kommunikation der Akteure, und damit die alltägliche Praxis als Quelle von Macht. Am Beispiel der Personalberatung, konkret: der „Executive Search“, also der Suche nach Führungskräften im Auftrag von Unternehmen oder Behörden, soll im Folgenden (noch skizzenhaft) rekonstruiert werden, wie Bera-

[1] Jun.-Prof. Dr. Sylvia Marlene Wilz, Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften, Institut für Soziologie, FernUniversität in Hagen, Universitätsstr. 11, 58084 Hagen, sylvia.wilz@fernuni-hagen.de

[2] Der vorliegende Beitrag ist eine überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrags, den ich im Rahmen der Veranstaltung „Macht der Berater?“ der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie auf dem Soziologiekongress, Jena, 6.-10. Oktober 2008, gehalten habe. In einem nächsten Schritt der Analyse des Verhältnisses von Berater- und Auftraggeber-Organisation werden die hier an- und eingeführten analytischen Dimensionen und Argumente noch weiter zu vertiefen sein.

tungsprozesse funktionieren, was die Aufgabe von Beratern ist, wie sie arbeiten und welche Funktionen das Hinzuziehen von Beratern letztlich erfüllt.

Dabei möchte ich vor allem zwei Dimensionen des Beratungsprozesses herausarbeiten, von denen die erste ein wenig banal klingt (es im Kontext der Beratungsdiskussion aber durchaus nicht ist) und die zweite bisher wenig beachtet wurde: Ich möchte zeigen, dass a) im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit „die Sache" steht – gesucht, vermittelt und besetzt werden Funktionen und Positionen, nicht Personen, und dass b) die Vermittlung einer Führungskraft vor allem die Funktion hat, ein Ritual zur Einführung einer Führungskraft zu inszenieren – wird die Diskussion um das Machen und die Macht der Berater einen Akzent weit verschoben: Wenn die Kür eines Kandidaten ein Initiationsritus ist, dann fallen im Prozess der Beratung die Entscheidung über die Personalauswahl und die Umsetzung der Entscheidung, also die Einführung der neuen Führungskraft, zusammen. Der Prozess der Personalberatung stellt dann weniger einen Auswahlprozess dar, in dem Berater beraten und Auftraggeber entscheiden oder aber Berater durch ihre Vorauswahl quasi (oder de facto) entscheiden und die auftraggebende Organisation die Form wahrt und eine Entscheidung, deren Ausgang bereits fest steht (also eine Nicht-Entscheidung) trifft. Beraten heißt dann weniger, etwas besser zu wissen und zu können (oder zumindest so zu tun) und aus *dieser* Position heraus organisatorische Prozesse zu beeinflussen, oder umgekehrt, einer von Seiten der Organisation bereits getroffenen Entscheidung Legitimation zu verleihen. Beraten hat dann auch – und vor allem – eine Funktion der Legitimation und Sinnstiftung, die die Organisation selbst nicht übernehmen kann, die aber mit Mitteln der Organisation und innerhalb der Organisation erreicht werden soll. Das bedeutet, dass die Machtverhältnisse zwischen Beratern und Beratenen nicht von vornherein zu bestimmen sind, sondern in der Interaktion zwischen den beiden beteiligten Organisationen und ihren Akteuren entstehen. Damit wird „Macht" sehr eindeutig relational, sie ist kontextabhängig, sie wird interaktiv hergestellt und ist nicht a priori und strukturell asymmetrisch verteilt.

Bislang werden in der aktuellen Debatte um die „Macht der Berater" vorwiegend Argumente vorgetragen, die eine Überlegenheit der Berater sehen, eine insgesamt betrachtet nicht unproblematische Gestaltungsmacht über Unternehmen und Gesellschaft. Allein die quantitative Zunahme an Beratung in modernen Gesellschaften erklärt jedoch noch nicht, über welches Maß an Macht Berater verfügen und worauf sie beruht. Sind es die Auftraggeber, die die Rahmen vorgeben, den Radius definieren, innerhalb dessen Berater agieren können, die überdies die Macht über das Zustandekommen und das Ende eines Beratungsverhältnisses haben, die letztlich die Entscheidungen treffen – oder sind es umgekehrt die Berater, die den Auftraggebern ihr Wissen, ihre Vorstellungen und ihre Kontakte so aufbereiten und verkaufen, dass diese letztlich keine andere Wahl haben als die Vorgaben der Berater zu akzeptieren? Das ist bis jetzt noch nicht hinreichend geklärt, und es ist auch, würde ich sagen, nicht prinzipiell und nicht a priori zu bestimmen.

Um die Machtentfaltung von Beratern zu analysieren, muss aber zunächst einmal danach differenziert werden, welche Form und welcher Typus der Beratung betrachtet werden und worin ihre jeweilige Aufgabe besteht. Zumindest letzteres scheint, allgemein gesprochen, auf der Hand zu liegen: Die Aufgabe von Beratern besteht darin, einzelnen Akteuren oder ganzen Organisationen in schwierigen Situationen zur Seite springen und Blockaden überwinden, Unsicherheit reduzieren und Entscheidungen treffen zu helfen. Auf der Hand liegt außerdem, was sie noch tun: Sie verschaffen Entscheidungen, insbesondere unpopulären, Legitimation. „Dem Berater

obliegt es“, so definiert beispielsweise ein Handbuch zum Consulting, „die Entscheidungssituation – unter Umständen gemeinsam mit Vertretern des Klientenunternehmens – zu analysieren, gegebenenfalls weiterführende Informationen zu beschaffen und die verschiedenen Handlungsoptionen unter Zuhilfenahme methodischer und/oder empirischer Kenntnisse zu bewerten. (…) Er unterstützt einen Klienten methodisch und inhaltlich bei der Problemanalyse und der organisationsbezogenen Zielbildung, bei der Entwicklung formal-organisatorischer Alternativen sowie bei der Alternativenbewertung und -auswahl.“ (Fink/Knoblach 2003: 11 ff.) Folgt man dieser Definition, dann dient Beratung dazu, eine Steigerung der Problemlösungskompetenz und der Entscheidungsfähigkeit der Klienten herbeizuführen. Mit der Umsetzung der Entscheidung sind Berater dann befasst, wenn sie, beispielsweise in Reorganisationsprozessen, als Moderatoren, Mediatoren, externe Experten explizit in interne Prozesse der Organisation eingebunden sind. Es gibt also Formen der Beratung, die auf die Verbesserung der Entscheidung zielen, und es gibt Formen der Beratung, die auf die Umsetzung von Entscheidungen zielen. Je nachdem, um welche Sorte Beratung für welchen Bereich von Organisation es sich handelt, beeinflussen Berater die Entscheidungsrationalität (Informationen bereitstellen, Alternativen kreieren, vor allem: Argumente zur Auswahl von Alternativen liefern) oder die Handlungsrationalität von Organisationen (einfache, klare, eng definierte Handlungsorientierungen vorgeben, nicht: bessere Entscheidungen auf einer verbesserten Wissensbasis treffen) (vgl. Brunsson 1982, 1985) – und je nachdem ist ihre potenzielle Macht anders beschaffen und lokalisiert.

Als Quellen der Macht können entsprechend verschiedene Dimensionen ausgemacht werden: Das ist zum einen das Expertentum, das Wissen der Berater. Ein gleichzeitig sehr traditionelles (Scientific Management), sehr aktuelles (Wissensarbeit, Wissensgesellschaft) und auch durchaus gut begründetes Verständnis von Beratung gründet auf der Annahme, über externes Expertenwissen könne man zum besten Weg der Organisation oder Lebensführung gelangen. Dadurch, dass die Berater ihr überlegenes Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Übersicht auf organisatorische Prozesse anwenden, werden diese substanziell verbessert. Zum zweiten, so wird argumentiert, ist es die Distanz der Berater. Die Funktion der Beratung besteht darin, „das System zu irritieren“, über Distanz zur Reflexion zu verhelfen. Damit stehen Berater außerhalb der Organisation – und oberhalb. Zum dritten sind es die Kontakte der Berater: Beim Beraten, dies ist eine weitere Linie der Argumentation, gehe es vor allem darum, Netzwerke zu nutzen und zu schaffen. Gerade diese Perspektive ist auch für das hier betrachtete Feld der Vermittlung von Arbeitskräften besonders relevant: Wenn private Berater Personal vermitteln, dann wird, so heißt es, nicht nur spezifisches Fach- und Branchenwissen genutzt, sondern es werden vor allem (homogene) soziale Beziehungen auf- und ausgebaut.

Eine Überlegenheit der Berater kann also mit dem Hinweis auf die in der Tätigkeit des Beratens genuin verankerten Asymmetrie begründet werden: Wer berät, erhebt sich über den Beratenen, er hat – oder suggeriert zu haben – einen größeren Überblick, mehr Wissen, mehr Kontakte, mehr Deutungsmacht (exemplarisch: Froschauer/Lueger 1999). Dieses Argument kann, zumeist neoinstitutionalistisch fundiert, weiter geführt werden und zeigen, dass Managementmoden, Leitbilder, Vorstellungen des guten Managements usw. über Berater in Unternehmen getragen werden und dass Anpassungs- und Assimilierungsprozesse stattfinden, in den die Berater diejenigen sind, die die Standards setzen, die die anderen – auf deren Intervention hin – aufgreifen und umsetzen. Noch weiter geführt und die massenhafte Verbreitung von

Beratung in Rechnung gestellt, kann argumentiert werden, dass Berater hegemoniale Akteure sind, die zu einer strukturell überlegenen Dimension moderner Gesellschaften geworden sind (vgl. Resch 2005). Die Frage nach der Machtverteilung zwischen Beraterorganisationen und Kundenorganisationen ist in all diese Einschätzungen eingebaut – aber letztlich nicht geklärt. Wenn beispielsweise unterstellt wird, dass Beratung darin besteht, Organisationen dabei zu helfen, Blockaden zu überwinden, Unsicherheit zu reduzieren und Entscheidungen zu treffen: dann berät der Berater und der Klient entscheidet. Mit Blick auf die Beziehung von Beraterorganisation und Kunden-/Auftraggeber-Organisation ist eine Asymmetrie zu beiden Seiten hin plausibel zu begründen: Entweder verfügt der Berater über die strukturell größere Macht, da er aus der überlegenen Position des besser- und mehr-Wissenden Ratschläge erteilt – oder die auftraggebende Organisation verfügt über die strukturell größere Macht, da sie die Ressourcen zur Verfügung stellt und sie einem Berater einen Auftrag gegebenenfalls entziehen kann. Ebenso gut kann jedoch unterstellt werden, dass das eine idealisierende und naive Unterstellung ist. Dadurch, dass Berater nur bestimmte Lösungswege vorschlagen, sind Entscheidungskorridore maximal verengt, dadurch, dass Berater bestimmte Konzepte lancieren, exekutieren Organisationen im Zweifel Managementmoden. Dann definiert der Berater das Feld und die auftraggebende Organisation steht unter Zugzwang. Oder aber, gerade umgekehrt: dadurch, dass Beratung in die bestehenden Rahmenbedingungen einer Organisation „eingepasst“ wird, kann sie keine Entscheidungen treffen – und damit auch keine Macht ausüben. Entscheidungen werden, so kann man also argumentieren, bereits durch Vorgaben von Beratern getroffen – oder, so kann man ebenso gut argumentieren, das Hinzuziehen von Beratern legitimiert die von den Klienten bereits vorab getroffenen Entscheidungen. Ob und wie viel Macht Berater haben, ist also letztlich einerseits eine Frage der Definition von Entscheidungen (werden sie auf der Basis einer reflektierten Auswahl von Alternativen nach vorn, mit Blick auf die Zukunft getroffen, oder werden bestimmte Problemlösungen rückwirkend mit einem Entscheidungsproblem verknüpft?) und andererseits eine Frage, die empirisch beantwortet werden muss.

Um die Frage nach den Machtverhältnissen und -beziehungen zwischen Beraterorganisationen und beratenen Organisationen besser zu verstehen, soll deshalb hier der Frage nachgegangen werden, wie sie konkret gemacht und in welcher Form sie entfaltet wird. Auch wenn „Macht“ und „Machen“ von der Wortherkunft gar nicht so eng verwandt (Macht: Kraft, Können, Vermögen; machen: kneten, vermengen) sind, wie es zunächst scheinen könnte und sie auf verschiedenen Ebenen – das abstrakte Vermögen und das praktische Tun, handwerkliche Herstellen – verweisen, sind sie im Zusammenhang zu sehen. „Können“, also Kompetenzen, Fähigkeiten, aber auch Befugnisse, Handlungsspielräume und -möglichkeiten, und „Tun“ sind realiter nicht zu trennen: In Organisationen Macht zu haben bedeutet, handlungsfähig zu sein und andere in ihren Handlungsmöglichkeiten beeinflussen zu können. Diese Macht ist zwar auch strukturell verankert, sie ist in organisatorischen Hierarchien angelegt und abgesichert, aber sie entsteht und wird wirksam in der Interaktion zwischen Akteuren. Sie ist, um mit Crozier und Friedberg zu sprechen, immer relativ, nie einseitig, nie fest geschrieben; Akteure gehorchen Zwängen, sie haben aber gleichzeitig immer Handlungsfreiheiten (Crozier/Friedberg 1977). Genau darin liegt eine der Ursachen für Macht: sie auszuüben heißt (unter anderem), sich auch anders verhalten zu können und den oder die andere/n nicht wissen zu lassen, was man tun wird. Macht ist, so Crozier/Friedberg, ein „relationales Phänomen“, das dadurch zustande kommt,

das Akteure dazu in der Lage sind, die „Unsicherheitszonen“ der anderen zu kontrollieren (sie also in einem größeren oder geringeren Maße unter Unsicherheit handeln und entscheiden zu lassen).

Vor diesem Hintergrund – der Frage nach dem konkreten Handeln, der Handlungsmächtigkeit und ihrer Entscheidungsfähigkeit – möchte ich nun das Tun von Beratern am Beispiel der „Executive Search“ analysieren. Diese Form der Personalberatung ist keine Prozessbegleitung, sie besteht nicht in der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das Ziel der Beratung besteht vielmehr darin, eine Aufgabe zu lösen, die der Klient nicht selbst lösen kann oder will, und diese Lösung zu präsentieren: Da, wo man sich nicht auf einen Kandidaten einigen kann oder wo keiner, weder extern noch intern, aus eigener Anstrengung gefunden werden konnte, da verlagert man die Aufgabe nach außen und beauftragt einen Berater, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Dieser Auftrag wird – von beiden Seiten – unter Zuhilfenahme von seit Frederick Taylor verbreiteten Vorstellungen und Semantiken über die Personalauswahl und Stellenbesetzung in Organisationen formuliert: Unter Beachtung größtmöglicher Rationalität und Objektivität, unter Einsatz von Fachkompetenz, Einfühlungs- und Urteilsvermögen und unter der Leitlinie von Kosten-Nutzen-Kalkulationen geht es darum, über eine systematische Erhebung und „Vermessung“ von Aufgaben und Personal eine optimale Passung von Produktionsfaktoren vorzunehmen. Es wird „Mr. Perfect“ (in aller Regel in der Tat Mr. und nicht Mrs.) gesucht, der Kandidat, der belegbar und nachvollziehbar am besten zur zu besetzenden Stelle, zur Kultur des Unternehmens und zu den gegebenen Rahmenbedingungen (Arbeitsort, Gehalt, Kooperationen usw.) passt, der exzellent qualifiziert ist, der dem Unternehmen treu bleiben wird und der die gestellten Aufgaben bestmöglich erledigen wird. Zweifel an solchen Maximalvorstellungen sind nicht nur wegen der allseits akzeptierten Unmöglichkeit der Umsetzung von Vorstellungen rationaler und objektiver Verfahren angebracht (vgl. nur: March 1994), sondern auch wegen der erwähnten Komplexität der Aufgabe, in der einerseits das Einbringen von größerem Wissen, andererseits aber auch das Aktualisieren von Kontakten, das Inanspruchnehmen von Netzwerken, die Konstruktion einer legitimen Begründung usw. ineinander greifen. Im Folgenden möchte ich daher in einem Schnelldurchlauf das Vorgehen der Berater skizzieren und daran weitere, die Komplexität der Lage zunächst eher erhöhende denn reduzierende, Überlegungen knüpfen.

De facto, das lässt sich aus den Selbstbeschreibungen von Personalberatern, aber auch aus zahlreichen populären (zum Beispiel Dahlems/Leciejewski 1998) und weniger zahlreichen wissenschaftlichen Studien (Dincher/Gaugler 2000, 2002; Herbold 2002; Jochmann 1995; Rohde 1992) zur Arbeit von Personalberatern ableiten, besteht die Tätigkeit des Personalberaters darin, sich im ersten Schritt über die suchende Organisation, ihre Aufgaben, Ziele, ihre Marktsituation, Unternehmenskultur usw. kundig zu machen. Aus dem Gespräch mit Mitgliedern der Kundenorganisation werden eine Aufgabenbeschreibung und ein Kandidatenprofil erarbeitet. Dann wird eine so genannte „target list“ erstellt, eine Liste aller Unternehmen, in denen die beschriebene Funktion vermutet wird. Nachdem diese Liste mit dem Klienten abgestimmt wurde (vor allem mit Blick darauf, welche Unternehmen gegebenenfalls aus der Liste auszuschließen sind), wird auf der Basis persönlicher Branchenkenntnis, interner und externer Datenbanken, Fachpublikationen, Kontakte zu anderen Branchenangehörigen usw. recherchiert, wo diese Funktion tatsächlich existiert und wer sie innehat (das ist der so genannte „Ident“). In der Regel wird die identifizierte Person telefonisch angesprochen und es findet ein erster Austausch von Informationen

zu Stelle und Qualifikationen der angefragten Person statt. Bei wechselseitigem Interesse gibt es dann ein persönliches Gespräch zwischen Berater und Kandidaten. Schließlich präsentiert der Berater dem Klienten – schriftlich und mündlich – eine Auswahl an Kandidaten. Dann führt die Kundenorganisation ihre Gespräche mit den Kandidaten, wählt eine Person aus, führt Vertragsverhandlungen und stellt sie – „so Gott will", wie einer der Befragten formulierte – ein. Auch diese Phase wird häufig noch von Beratern begleitet. Diese Beschreibung eines typischen Beratungsverlaufs findet sich regelmäßig in der Literatur über Personalberatung, sie findet sich aber auch in den Selbstbeschreibungen der Berater, die ich mit Blick auf ihre Vorgehensweise beim Beraten analysiert habe.[3]

Was diese Interviews zeigen, ist Folgendes: Im Mittelpunkt von Executive Search steht erstens, das zeigt bereits die Kurzfassung eines Beratungsablaufs, die Position (oder Funktion), die gefunden werden muss, nicht die Person. Der Personalberater durchforstet im Regelfall nicht als erstes seine Adressbücher mit dem Ziel, in seinen persönlichen Netzwerken geeignete Kandidaten zu finden – er setzt an Organisationen, deren Aufgaben und Stellen an. Zweitens geht es auch nicht um die idealiter beschriebene ausführliche Suche. (Die konkrete Suche ist auch der Teil des Beratungsprozesses, der meist ausgelagert wird an so genannte „researcher", die dem Berater zuarbeiten.) Personalberater erhöhen die Komplexität für den Klienten nicht, indem sie ihm eine Auswahl attraktiver Kandidaten vorlegen, sondern sie reduzieren sie, indem sie vorab einen auswählen (dem sie gegebenenfalls einen Vergleichskandidaten zur Seite stellen). Sie suchen zudem auch möglichst nur einen: Eine optimale Recherche führt nicht dazu, einen möglichst ansehnlichen Kreis sehr gut passender Kandidaten zu finden, aus denen der Klient dann auswählen kann. Es kommt vielmehr darauf an, möglichst sofort *einen* Kandidaten zu finden. Im Unterschied zu anderen Verfahren der Personalauswahl geht es, so kann man zuspitzen, im Prozess der Suche nach Führungskräften nicht zentral darum, den einen Superstar zu herauszufiltern oder eine exakte Passung zwischen Person und Stelle herzustellen, sondern eine geeignete Person vorzufinden, die dann zum Kandidaten und zur neuen Führungskraft gemacht wird.

Damit kommt, das zeigen die von mir ausgewerteten Interviews, drittens noch etwas ganz anderes ins Spiel. Die Aufgabe der Berater scheint vor allem darin zu bestehen, ein Ritual zu inszenieren, und zwar dafür, dass jemand in eine Position gebracht wird, für die er oder sie sich nicht „offiziell" qualifizieren musste. Gleich zu Beginn des Suchprozesses werden potentielle Kandidaten daraufhin überprüft, ob sie bestimmte Basisanforderungen hinsichtlich Ausbildung, Karriereverlauf, Alter u.a.

---

[3] Die Analyse beruht auf der sozialwissenschaftlich-hermeneutischen Auswertung von 13 problemzentrierten Interviews mit Personalberatern. Bis auf zwei Befragte handelt es sich durchweg um Angehörige großer Personalberatungsunternehmen mit dem Status eines Partners, Geschäftsführers oder Vorstands, daneben wurden ein „Ein-Mann-Unternehmen" und ein freiberuflich tätiger Researcher befragt. Nur ein Interview wurde mit einer weiblichen Gesprächspartnerin geführt; die Verwendung der männlichen Form („Berater") in diesem Text spiegelt also die tatsächliche Geschlechterverteilung wider. Alle Gespräche wurden im Jahr 2004/2005 im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Qualifikationsarbeit zum Thema Kommunikation und Beratung geführt (Schumacher 2009) und hier sekundäranalytisch ausgewertet. In die Auswertung einbezogen waren darüber hinaus vier Gespräche mit Personalberatern und Entscheidungsträger/innen in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen, die im Rahmen einer eigenen Datenerhebung als Vorstudie zu einem in Vorbereitung befindlichen Projekt zum Thema „'Headhunter'. (Personal)Entscheidungen im Prozess der Kooperation von Organisationen" im Jahr 2008 durchgeführt wurden.

erfüllen. Erst zu einem sehr späten Zeitpunkt des Findungsprozesses wird eine Verifizierung der Qualifikation und der Leistungsfähigkeit des Kandidaten unternommen, und zwar durch Referenzen, die der Berater einholt. Eine aktive Arbeitsprobe, einen konkreten Nachweis seiner Leistung hat der Kandidat jedoch an keiner Stelle zu erbringen. Die Qualität und Leistungsfähigkeit des Kandidaten, das wäre eine Lesart dieses Sachverhalts, scheint „vor die Klammer gezogen" – es ist klar, dass jeder, der in der gesuchten Position tätig ist, auch die Anforderungen der neuen Position ausfüllen kann. Man könnte das Phänomen aber auch so deuten, dass die sachliche Ebene zweitrangig ist (weil Qualifikation sowieso gegeben, Leistung immer kontingent ist) und dass es vornehmlich darauf ankommt, einen Kandidaten als den Richtigen zu „auratisieren". Durch den Prozess der Suche selbst wird der Kandidat zu dem gemacht, der er sein soll: Der funktional passende Kandidat durchläuft eine Statuspassage – von der Herauslösung aus der alten Organisation über die Zwischenphase der etappenweisen Kommunikation bis zur Integration in die neue Organisation. Durch die gesamte Tätigkeit des Beraters, durch die Annäherung, das (An)Rufen, das Umwerben und Kommunizieren bis zur Präsentation vor dem Klienten wird er als der geeignete Nachfolger zu einem „Ausgezeichneten", er wird zu der in der neuen Organisation a priori anzuerkennenden Führungskraft gemacht. Der passende Kandidat wird also nicht entdeckt, er wird vielmehr „aufgebaut" – und zwar innerhalb kurzer Zeit und innerhalb der Regeln und Prozesse der Organisation, in der er künftig als Führungskraft tätig sein soll. Seine Qualifikation ist dabei nicht belanglos (Basisqualifikationen wie zum Beispiel Branchenkenntnis werden vorausgesetzt), aber es geht nicht um den per se „exzellenten Mann", sondern darum, dass er durch die Auswahlprozess des Beraters als passender Kandidat anerkannt wird.

Die Besetzung der vakanten Stelle beruht also nicht darauf, dass die persönlichen Netzwerke der Berater eine Fülle von geeigneten Kandidaten umfassen, die „nur noch" alloziert werden müssen. Executive Search ist keine Form der Personalrekrutierung, wie sie Windolf und Hohn (1984) mit Blick auf die Funktionsweise interner Arbeitsmärkte beschrieben haben: Es geht hier nicht zentral um die Wirkung von „Vitamin B", Kandidaten werden nicht „von Bekannten" vermittelt. Sie werden aber von Bekannten, von Vertrauten als passend, geeignet, vertrauenswürdig usw. ausgewiesen. Zugespitzt könnte man sagen: der Berater verbürgt sich für seinen Kandidaten. Die Person des Beraters wird gebraucht, um Vertrauen aufzubauen, um Kompetenz, Status und Homogenität zu signalisieren, und um eine funktionierende Berater-Klienten-Beziehung aufzubauen. Und genau darauf basiert das Ritual: das Verfahren der Initiation eines Gleichen in eine Gemeinschaft von Gleichen, „beurkundet" von einem Gleichen, der der Gewährsmann dafür ist, dass es sich um einen Gleichen handelt. Damit ist sowohl die Einführung des Kandidaten als Führungskraft unter Führungskräften als auch seine Einführung als Führungskraft „an sich" gewährleistet: die künftige Anerkennung des „Neuen" durch Kollegen und Mitarbeiter wird durch das „als Führungskraft erwählt sein" vorab gesichert.

Dieses Beispiel zeigt, dass das Beratungsgeschehen nicht einfach einer der beiden von Brunsson unterschiedenen Rationalitäten zuzuordnen ist. Entscheidungsrationalität und Handlungsrationalität sind nicht auseinanderzudividieren, sondern sind in der Praxis des Beratungsprozesses miteinander verknüpft: Man könnte sagen, dass der Berater die Personalentscheidung trifft – schließlich verfasst er das Kandidatenprofil, wählt den Kandidaten aus und verengt damit die Entscheidungsoptionen maximal. Man könnte auch sagen, dass der Klient entscheidet – schließlich übernimmt der Berater nur eine ihm übertragene Rechercheaufgabe und reduziert die

Komplexität der Entscheidung, die Entscheidung über die Mitgliedschaft treffen die einstellende Organisation und das zukünftige Organisationsmitglied. Empirisch betrachtet drängt sich aber auf, dass beide gemeinsam und gleichzeitig an der Entscheidung und an der Umsetzung der Entscheidung arbeiten – es handelt sich um das Prozessieren einer Entscheidung, und der Gesamtprozess rechtfertigt die Entscheidung.

Die Quellen der Macht des Beraters bestehen damit zum einen auf der Ebene der Wahrnehmung, Deutung und Definition der Situation und zum anderen auf der Ebene der Eingreifens in organisatorische Prozesse. Meine Überlegungen stützen daher solche Konzepte, die die Deutungsmacht der Berater (Sinnstiftung, Regelveränderung) und die Macht der Berater im mikropolitischen Spiel (zur Koalitionsbildung usw.) als besonders relevante Ressourcen ausweisen. Quellen der Macht in Organisationen sind, so Crozier/Friedberg (1993) oder Ortmann (2004, 2009), die Definition von Regeln – welche Regeln gelten, für wen sie gelten, wann sie nicht mehr gelten – und Ressourcen: über Kompetenzen und „Einsätze“ zu verfügen, die einen in die Position bringen, definieren zu können, welche Regeln gelten, wann und wie lange, für wen und unter welchen Bedingungen. Diese Form von Macht beruht zwar auch auf a priori asymmetrisch verteilten Ressourcen. Sie kommt jedoch nur zur Geltung, sie konstituiert sich erst in der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren – und kann daher je nach Situation, Organisation, Zeitpunkt, beteiligten Personen usw. anders ausfallen. Eine strukturelle Über- oder Unterlegenheit von Beratung zu konstatieren ist auf dieser Basis unmöglich.

Um es noch einmal anders zuzuspitzen: Die beiden Organisationen – Berater und Beratene – stehen weder in einem eindeutig gleich gestellten noch in einem eindeutigen Über- oder Unterordnungsverhältnis.[4] Beratung ist nicht per se machtvoll, weil das Rat-Geben eine dem Rat-Annehmen prinzipiell überlegene Tätigkeit ist. Beraten ist auch nicht per se machtvoll, weil es so viele Berater gibt. Beratung ist deshalb so machtträchtig, weil sie jeweils genau die Funktion erfüllt, die sie haben soll: Sie kann im eben genannten Sinn Beraten sein, sie kann aber, und das zeigte das Beispiel der Personalberatung, letztlich auch in anderen Tätigkeiten bestehen. Auf den ersten Blick sind hierbei Berater in der abhängigen Position, ihnen wird ein Auftrag erteilt. Auf den zweiten Blick sind es die auftraggebenden Organisationen, denn wenn die Berater ihren Auftrag erfüllen, haben sie die größere Machtposition – sie sind unverzichtbar dabei, den Kandidaten zu installieren. Damit sind weiterhin offene Punkte der Diskussion benannt. Wenn man entscheiden wollte, wer über welche Macht verfügt, müsste man zum einen noch einmal begrifflich klären, wo die Macht zu suchen ist (im Reden oder im Entscheiden, in der Entscheidungsvorbereitung oder in der Umsetzung, falls das eine vom anderen zu trennen sein sollte) und empirisch mit Blick darauf, wie das genau funktioniert und wie das Ineinander zweier Organisationen im Treffen von (Personal)Entscheidungen begrifflich gefasst werden kann.

**Zitierte und weiterführende Literatur:**

[4] Damit wird zunächst eine dyadische Machtbeziehung thematisiert. Im Fall der Personalauswahl gibt es eine/n Dritte/n im Bunde, den oder die Kandidatin, die in dieser Perspektive zunächst nur Objektcharakter hat. Die Macht, über die/er sie verfügen könnte, wird nicht in die Analyse bezogen; der Ansatz, der zur Analyse des (Macht)Geflechts zwischen Organisationen verwendet worden ist, erlaubt jedoch, im nächsten Schritt auch diese Dimension einzubeziehen.

Bohn, Ursula; Kühl, Stefan 2004: Beratung, Organisation und Profession – die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 57-77

Brüsemeister, Thomas 2004: Beratung zwischen Profession und Organisation. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 259-271

Brunsson, Nils 1982: Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, 19, 1, S. 29-44

Brunsson, Nils 1985: The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester

Brunsson, Nils 2007: The Consequences of Decision-Making. Oxford

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard 1993 (zuerst: 1977): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.

Dahlems, Rolf; Leciejewski, Klaus 1998: Mit Headhuntern Karriere machen. Wie macht man Headhunter auf sich aufmerksam? Welches Verhalten wird erwartet? So verhandeln Sie vorteilhaft. Regensburg

Degele, Nina 2001: „Gender lag“ in der Outplacement-Beratung. Zum professionellen Umgang mit Unsicherheit. In: Degele, Nina et al. (Hg.), a.a.O., S. 55-69

Degele, Nina et al. (Hg.) 2001: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen

Dincher, Roland; Gaugler, Eduard 2000: Private Arbeitsvermittlung in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung privater Arbeitsvermittler. Mannheim

Dincher, Roland; Gaugler, Eduard 2002: Personalberatung bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften. Mannheim

Faust, Michael 2002: Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: Schmidt, Rudi; Gergs, Hans-Jürgen; Pohlmann, Michael (Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, S. 19-55

Faust, Michael 2005: Managementberatung in der Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Opladen, S. 529-588

Faust, Michael 2006: Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. In: Soziologische Revue, 29, 3, S.277-290

Faust, Michael; Fisecker, Christiane; Bahnmüller, Reinhard 2007: Was interessiert Analysten? Versuch über ein erklärungsbedürftiges Desinteresse an Personalpolitik. In: Berliner Debatte Initial, 18, 4/5, S. 16-26

Fink, Dietmar; Knoblach, Bianka 2003: Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien. München

Finlay, William; Coverdill, James E. 1999: The Search Game. Organizational Conflicts and the Use of Headhunters. In: The Sociological Quarterly, 40, 1, S. 11-30

Finlay, William; Coverdill, James E. 2000: Risk, Opportunism, and Structural Holes. How Headhunters manage Clients and earn Fees. In: Work and Occupations, 27, 3, S. 377-405

Föhr, Silvia 1998: Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften. Make or buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenanzeigen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3, S. 319-335

Franck, Egon; Opitz, Christian; Pudack, Torsten 2002: Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner? In: Die Unternehmung, 56, 1, S. 35-44

Freimuth, Joachim 2004: Über die Qual der Wahl. Zur Logik von Auswahlentscheidungen in Organisationen. In: Zeitschrift Personalführung, 8, S. 72-79

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred 1999: Unternehmensberatung: Die Moralisierung der Wirtschaft. In: Honer, Anne; Kurt, Ronald; Reichertz, Jo (Hg.): Diesseitsreligion. Konstanz, S. 119-134

Fuchs, Peter 2004: Die magische Welt der Beratung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 239-257

Füchtner, Stephan; Wegerich, Thomas (Hg.) 2008: Das Handbuch der Personalberatung. Erfolgsfaktoren aus Berater- und Kundensicht. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen

Gennep, Arnold van 1986 (zuerst: 1909): Übergangsriten. Frankfurt am Main

Glückler, Johannes 2004: Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie. Bielefeld

Güttler, Alexander; Klewes, Joachim 2002: Drama Beratung! Consulting oder Consultainment. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung

Hartmann, Michael 1996: Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main

Hartmann, Michael 2002: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main

Herbold, Isabel 2002: Personalberatung und Executive Search. Instrumente der Führungskräftesuche. Sternenfels

Iding, Hermann 2001: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Degele, Nina et al. (Hg.), a.a.O., S. 71-85

Iding, Hermann 2000: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen

Jochmann, Walter (Hg.) 1995: Personalberatung intern. Philosophien, Methoden und Resultate führender Beratungsunternehmen. Göttingen

Kipping, Matthias; Engwall, Lars (Hg.) 2003: Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford

Kracht, Timo 2007: Interview: Feines Näschen für gesuchte Köpfe. Die boomende Branche Personalberater“. In: WDR 5: Redezeit, 22.11.2007

Kühl, Stefan 2007: Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: Soziale Welt, 58, S. 271-293

Leif, Thomas 2008: Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater. München

March, James G. 1994: A primer on decision making. How decisions happen. New York

Ortmann, Günther 2004: Als Ob. Fiktionen des Organisierens. Wiesbaden

Ortmann, Günther 2009: Management in der Hypermoderne. Wiesbaden

Reichertz, Jo; Marth, Nadine 2004: Abschied vom Glauben an die Allmacht der Rationalität? oder: Der Unternehmensberater als Charismatiker. Lässt sich die hermeneutische Wissenssoziologie für die Interpretation einer Homepage nutzen? In: ZBBS, 5, 1, S. 7-28

Resch, Christine 2005: Berater-Kapitalismus oder Wissensgesellschaft?: Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise. Münster

Rohde, Iris 1992: Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche nach Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender? München

Rudolph, Hedwig; Okech, Jana 2004: Wer andern einen Rat erteilt … Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin

Rügemer, Werner (Hg.) 2004: Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft. Bielefeld.

Runia, Peter 2002: Das soziale Kapital auf dem Arbeitsmarkt. Beziehungen in Stellensuche, Personalrekrutierung und Beförderung. Frankfurt am Main

Sackmann, Sonja; Elbe, Martin 2000: Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in West-Deutschland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 14, 2, S.131-157

Schimank, Uwe; Wilz, Sylvia 2008: Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen? In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. CD-Rom. Frankfurt am Main, S. 4977-4985

Schützeichel, Rainer 2004: Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), a.a.O., S. 273-285

Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.) 2004: Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden

Schumacher, Christof 2009: „Wir wollen doch keinen Scherbenhaufen hinterlassen“ – Headhunting als kommunikative Gattung. Duisburg-Essen: Universität, Diss. (Erscheint voraussichtlich: Winter 2009)

Schwarb, Thomas M. 1995: Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3, S. 256-260

Taylor, Frederick W. 2004 (zuerst: 1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Saarbrücken

Turner, Victor 2000: Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt am Main

Vogel, Annette 2001: Soziologen als Organisationsberater. Ergebnisse der Kölner Beratungsstudie. In: Degele, Nina et al. (Hg.) (2001), a.a.O., S. 111-131

Wilz, Sylvia Marlene 2008: Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In: Böhle, Fritz; Weihrich, Margit (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden, S. 105-120

Wilz, Sylvia Marlene 2009: Entscheidungsprozesse in Organisationen. Wiesbaden: (erscheint: Herbst 2009)

Windolf, Paul; Hohn, Hans-Willy 1984: Arbeitsmarktchancen in der Krise. Frankfurt am Main

**AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

www.arbsoz.de/ais-studien