

### Gut beraten? Über Schwierigkeiten, die Qualität von Organisationsberatung zu bestimmen

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nixdorf, C. P. (2019). *Gut beraten? Über Schwierigkeiten, die Qualität von Organisationsberatung zu bestimmen*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67446-7>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



# Gut beraten?

Über Schwierigkeiten, die Qualität von  
Organisationsberatung zu bestimmen

Christian Philipp Nixdorf  
Hannover, im Dezember 2019

## In aller Kürze

„Guter Rat ist teuer“, sagt der Volksmund. Mitunter ist er sogar sehr teuer. Besonders dann, wenn er professionell nachgefragt und eingekauft wird – wie im Falle von Unternehmensberatung. Daten des Statistik-Portals Statista.com weisen aus, dass der Gesamtumsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland sich von ca. 13 Milliarden Euro im Jahr 2001 auf fast 33,8 Milliarden Euro 2018 mehr als verdoppelt hat. In wenigen Jahren dürfte er sich verdreifacht haben, was nicht zuletzt an der Digitalisierung liegt, die viele Verwaltungen vor Herausforderungen stellt, derer sich Unternehmensberatungen gerne annehmen. Unternehmensberatung wird intensiv nachgefragt, steht aber ebenso in der Kritik. Insbesondere an der Expertenberatung wird die oftmals wenig SMARTE Sprache, die Verantwortungslosigkeit im Beratungsprozess, die hohe Standardisierung sowie die Tatsache kritisiert, dass die Qualität der Beratungsleistung mitunter nur schwer evaluierbar ist. Warum das so ist, was es damit auf sich hat und welche Alternative zur Expertenberatung es gibt, wird in diesem Text in sehr kompakter Form geschildert.

## Inhalt

Das Geschäft mit der Beratung	3
Unternehmensberatung – Was ist das?	6
Qualität – Was heißt das schon?	9
Qualität – Wie wird sie gesichert?	11
Warum Unternehmensberatung?	14
Starke Vereinfachung und Vereinheitlichung	17
Verantwortungslosigkeit und zweifelhaften Kompetenz	20
Vage Erfolgsbeurteilung und Erfolgssicherung	24
Moralische Ambivalenz	26
Unternehmensberatung – Gelingen unwahrscheinlich	29
Literatur	31

## Das Geschäft mit der Beratung

„Guter Rat ist teuer“, sagt der Volksmund. Mitunter sogar sehr teuer. Besonders dann, wenn er professionell nachgefragt und eingekauft wird – wie im Falle von Unternehmensberatung, neu-deutsch Business Consulting genannt. Daten des Online-Statistik-Portals Statista.com weisen aus, dass der Gesamtumsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland sich von ca. 13 Milliarden Euro im Jahr 2001 auf fast 33,8 Milliarden Euro im Jahr 2018 mehr als verdoppelt hat. In wenigen Jahren dürfte er sich verdreifacht haben, was nicht zuletzt an der Digitalisierung liegt, die viele Verwaltungen in der Wirtschaft wie im Öffentlichen Dienst vor Herausforderungen stellt, derer sich Unternehmensberatungen gerne annehmen (vgl. BDU 2017, S. 14). Der Organisationsforscher und Professor an der ZHAW Zürich, Michael Zirkler, brachte es im WWZ-Forschungsbericht *State-of-the-art der Forschung zur Organisationsberatung* (2005, S. 10 f.) schon vor 14 Jahren auf den Punkt: „Beratung geschäftsmässig und professionell zu betreiben, war und bleibt offenbar attraktiv. Die noch detailliert darzustellenden Zahlen weisen auf eine hohe Frequenz von Firmen-neugründung in der Beratungsbranche hin. [...] Mittlerweile gibt es neben den grossen Fachberatern eine unüberschaubare Zahl mittlerer, kleiner und kleinster Beratungsunternehmen, welche sich zum Teil sehr stark spezialisiert haben.“ Zirklers Darlegungen machen deutlich, dass das Business Consulting selbst ein finanziell lukratives Business ist. Denn: „Um das Phänomen der Beratung zu begreifen, muss man sich klar vor Augen halten, dass wir es bei der Beratung von Organisationen wieder mit Organisationen zu tun haben; mit solchen nämlich, die eine Dienstleistung anbieten und verkaufen wollen.“ Darauf verweist auch der 2017 verstorbene Journalist und Politikwissenschaftler Thomas Leif.

In seinem Buch *Beraten und verkauft* (2006), in dem er sich kritisch mit den Methoden, politischen Verstrickungen und Erfolgssuggestionen der großen Strategieberatungsunternehmen auseinandersetzt, weist Leif aus, dass der Branchenprimus McKinsey allein in Deutschland 2004 einen Jahresumsatz von gut 540 Millionen Euro erwirtschaftete. Das Onlineportal ConsultingMarket.de weist in einem Artikel vom 23.11.2015 aus, dass McKinsey zwar seit 2008 keine Geschäftszahlen für Deutschland mehr veröffentlicht hat, das Manager Magazin allerdings 2015 recherchiert habe, dass „McKinsey in Deutschland im Jahr 2012 einen Jahresumsatz von 850 Mio. Dollar erwirtschaftet“ hat. Der auf Basis der Halbjahreswerte geschätzte Jahresumsatz 2015 soll, so heißt es im Artikel, „laut Recherchen des Manager Magazins 960 Mio. Dollar erreichen.“ Mittlerweile, im Jahr 2019, sollte die Milliarden-Marke geknackt sein, zumal die Consulting Branche insbesondere aufgrund der Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung und der Energiewende ergeben haben, gut im Geschäft ist. Auch die Nummer zwei der Branche, die Boston Consulting Group, machte laut Zahlen, die Bernd Fröndhoff (2019) im Handelsblatt vom 06.01.2019 nennt, allein 2018 „nach Branchenschätzungen mittlerweile deutlich mehr als 900 Millionen Euro Umsatz. 2012 lag die Gruppe in Deutschland noch unterhalb der 500 Millionen Euro-Grenze.“ Es setze sich, so konstatiert Fröndhoff, „die seit mittlerweile acht Jahren anhaltende Rekordfahrt der Managementberater fort.“ Heute existieren in Deutschland rund 20.000 Beratungsunternehmen, die fast 200.000 sozialversicherungspflichtig tätige Menschen beschäftigen (davon 124.000 Unternehmensberater). Zumeist sind es Menschen mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund, die sich als Berater selbstständig machen oder bei einem Beratungsunternehmen einsteigen. Thomas Leif

(2006) verweist allerdings darauf, dass gerade die Großen der Branche wie McKinsey, Roland Berger, BCG, Booz Allen Hamilton oder Bearing Point Absolventen unterschiedlichster Studienrichtungen, auch ohne jegliche Wirtschaftskenntnisse, einstellen, zumal den Bewerbern das nötige Beraterwissen intern beigebracht wird. Ein Vorteil, der sich ergibt, wenn branchenübergreifend rekrutiert wird, ist zudem, dass die Beratungsunternehmen so in sämtlichen Gesellschaftsbereichen Fuß fassen können. Medizin-, Biologie- und Chemieabsolventen können in der Pharmazieberatung eingesetzt werden, Ingenieure in der Automobilindustrie. Und auch Sozial- und Geisteswissenschaftler können als Berater Karriere machen, da sie sich als Generalisten schnell in unterschiedlichste Bereiche einarbeiten können. Der Verdienst der Unternehmensberater beträgt im Durchschnitt jährlich 77.500 Euro (Statista.de; Daten aus 2018) bis 83.000 Euro (Alphajump.de; Daten aus 2018) – Top-Berater<sup>1</sup> und Partner in den großen Beratungsfirmen wie McKinsey, Roland Berger, Boston Consulting Group, Accenture u. ä. indes verdienen ein Vielfaches dessen. Das Karriereportal Alphajump.de beziffert dieses auf gut 300.000 Euro jährlich und weist aus, dass ein Junior Unternehmensberater ohne Berufserfahrung mit einem Einstiegsgehalt von ca. 33.000 EUR bis 64.000 EUR rechnen könne (je nach Größe, Ausrichtung und Renommee des Beratungsunternehmens). Das Einstiegsgehalt eines Unternehmensberaters mit Berufserfahrung liegt Alphajump.de zufolge bei ca. 45.000 EUR bis 76.000 EUR. Bei selbstständigen Unternehmensberatern kann der Verdienst deutlich darüber, aber auch deutlich darunter, liegen.

Unter Berücksichtigung dessen, dass das durchschnittliche Einstiegsgehalt von Hochschulabsolvent laut dem Karriereportal Absolvanta.de 2018 in Deutschland bei rund 44.310 Euro lag (und das durchschnittliche Jahresgehalt vollzeitbeschäftigter Fach- und Führungskräfte bei rund 58.090 Euro), zeigt sich: In der Unternehmensberatung wird überdurchschnittlich gut bezahlt.<sup>2</sup> Setzt man den zweistelligen Milliarden-Umsatz der Branche allerdings in Relation zur Tatsache, dass - wie Thomas Leif (2006) darlegt - etwa 40 % aller Beratervorschläge und Konzepte nie umgesetzt werden (und dass von den Change-Projekten, die umgesetzt werden, gut 77 % scheitern, wie die *Change-Fitness-Studie 2018/2019* der Mutaree GmbH ergab), stellt sich die Frage, inwieweit die teils ausgesprochen hohen Beraterhonorare gerechtfertigt sind. Damit einher geht die Frage, wie es um die Qualität der gebotenen Arbeit bestellt ist. Denn wenn, wie alle Top-Beratungsunternehmen versichern, im Beratungsprozess ein individuelles, am Klienten orientiertes Konzept ausgearbeitet wird, verwundert die hohe Zahl an Nicht-Implementierungen von Beratervorschlägen umso mehr. Wird tatsächlich oft, wie Kritiker der Consulting-Branche monieren, für die Schublade beraten und konzeptioniert? Auf den folgenden Seiten wird das näher beleuchtet. Es wird darauf eingegangen, woran es liegen kann, dass eine Diskrepanz herrscht zwischen Konzeptionalisierung einerseits und Implementierung von Vorschlägen andererseits. Es wird deutlich gemacht, warum es passieren kann - und das nicht so selten - dass Berater nach allen Regeln der fachlichen Kunst handeln, die Klienten mit dem Ergebnis aber in höchstem Maße unzufrieden sind. Es wird die Hypothese aufgestellt und begründet, dass es um die Qualitätssicherung in großen Teilen der

---

<sup>1</sup> Des Leseflusses wegen wird die männliche Form genutzt, gemeint sind aber Menschen jedes Geschlechts.

<sup>2</sup> Das relativiert sich allerdings ein wenig, wenn man berücksichtigt, dass Unternehmensberater oft 60-Stunden-Wochen haben. Hinzu kommt, dass Unternehmensberater viel zu reisen haben, so dass von einer ausgeglichenen Work-Life-Balance in der Branche kaum die Rede sein kann. Ferner ist das Gehalt in vielen MINT-Berufen (insbesondere in großen Konzernen) ähnlich hoch. Daher ist zu konstatieren, dass Unternehmensberatung zwar lukrativ, aber sicher nicht die finanziell lukrativste Tätigkeit ist.

Unternehmensberatung nicht zum Besten bestellt ist. Tomenendal (2012, S. 3) bringt die Problematik in seinem Working Paper *Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen* so auf den Punkt: „Der Literatur zum Thema Unternehmensberatung fehlen größtenteils noch immer eine theoretische Grundlegung, eine vergleichende oder integrierende Sicht sowie eine überzeugende theoretische Antwort auf die Kernfrage nach dem Wert von Beratungsleistungen.“ Die Art, wie Beratungskonzepte von professionellen Unternehmen entwickelt, präsentiert, implementiert und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden, geht einher mit zahlreichen potenziellen Problemen. Exemplarisch zeigt sich das an einem der erfolgreichsten Berater-Bücher, das je geschrieben wurde: *In Search of Excellence* (Erstauflage 1982, aktuellste Auflage 2015) von Tom Peters und Robert H. Waterman. Das Buch gilt als eines der einflussreichsten für Berater und Manager. Das Magazin Forbes schrieb 2016, dass es das meistverkaufte Business-Buch aller Zeiten sei. Basierend auf einer Studie von 43 amerikanischen Unternehmen aus diversen Business-Sektoren identifizieren die beiden ehemaligen McKinsey-Berater Peters und Waterman darin acht Prinzipien des Managements, die, so ihr Postulat, diese Unternehmen erfolgreich machen. Ihnen (2015, S. 13 f.) zufolge sind das 1. „A bias for action“, 2. „Staying close to the customer“, 3. „Autonomy and entrepreneurship“, 4. „Productivity through people“, 5. „Hands-on, value driven“, 6. „Stick to the knitting“, 7. „Simple form, lean staff“, 8. „Simultaneous loose-tight properties.“ Seither greifen Unternehmensberater in leicht abgewandelter Form immer wieder auf diese Prinzipien zurück oder benennen ähnliche Schlagworte als bedeutsame Faktoren, welche angeblich entscheidend seien in Bezug auf den Unternehmenserfolg. Das 7-S-Framework von McKinsey etwa benennt „Structure, Strategy, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staff“ als zu beeinflussende Faktoren.

Was aber ist nun das Problem mit *In Search of Excellence*? Dass die von Peters und Waterman identifizierten Faktoren zentral für den Erfolg von Organisation sein *können*, steht außer Frage. Neu war damals, als sie in den 1980er Jahren formuliert wurden, dass gute Unternehmensführung in vielen Unternehmen noch primär mit technokratischem Regelvollzug gleichgesetzt wurde. Peters und Waterman Verdienst ist es, dass sie - inspiriert von Organisationswissenschaftlern wie Herbert Simon und James March - den Fokus verlagerten. Weg von formalen Strukturen als Unternehmenserfolgskriterien, hin zu den Menschen, Kommunikationen, der Flexibilität, Ad-Hocracy und Fähigkeit des Reagierens auf Unerwartetes. Das Buch ist zweifellos informativ. Ein Problem damit ist auch nicht die Identifikation von Erfolgsfaktoren, welche die Unternehmensberater vornehmen. Das Problem ist eher, dass diese Erfolgsfaktoren generalisiert werden, dass also suggeriert wird, dass Unternehmen dann, wenn sie diese in der Form an den Tag legten, wie Peters und Waterman es beschreiben, ebenfalls erfolgreich wären. Bernd Remmers (2011, S. 16), seines Zeichens selbst Unternehmensberater, bringt die Problematik so auf den Punkt: „Wir lieben solche Erfolgsrezepte, denn sie geben uns Sicherheit in einem eigentlich unsicheren Handlungsumfeld. Was macht uns sicherer als das Vertrauen auf schon einmal erfolgreich Umgesetztes?“ Die Krux damit ist nur, so betont Remmers, dass vergangene Erfolge „leider nur selten etwas über zukünftige Erfolge aus[sagen].“ Beim Verallgemeinern von vergangenen Erfolgen wird ignoriert, dass das, was in Organisation A bisher gut funktioniert hat, in Organisation B deshalb noch lange nicht gut laufen muss. Die Organisationskulturen können verschieden sein und die Ausrichtung einer Organisation kann es mit sich bringen, dass andere Faktoren den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg geben. In einer komplexen Welt, in der Produktions- und Ablaufprozesse durch technologische

Entwicklungen Veränderungen unterworfen sind, in der sich Märkte, Kundenwünsche und Trends schnell ändern, kann aus der Vergangenheit nicht zwingend auf eine mögliche Zukunft geschlossen werden. Merrill R. Chapman hat dem mit *In Search of Stupidity* (2006) ein Buch gewidmet. March und Levinthal (1993, S. 195-196) legen ganz Ähnliches dar: „Experience is often a poor teacher, being typically quite meager relative to the complex and changing nature of the world in which learning is taking place. [...] The difficulties in learning effectively in the fact of confusing experience are legendary. Even highly capable individuals and organisations are confused by the difficulties of using small samples of ambiguous experience to interpret complex worlds.“

Was sich in den letzten Jahrzehnten aus Peters und Watermans Erfolgsprinzipien des Managements entwickelt hat, ist in vielen Beratungsunternehmen ein generisches Anwenden vorgefertigter So-muss-es-laufen-Konzepte. Gerade junge Consultants großer Beratungsunternehmen bieten sie, ausgestattet mit standardisierten Instrumentenkoffern, Klienten an. Dass unterschiedliche Organisationen mitunter sehr divergente Organisationskulturen ausweisen, dass kaum je klare Indikatoren für Erfolg festgelegt werden und dass die Unternehmensberater die Organisation, die sie beraten haben, in der Regel schon lange verlassen haben, wenn es gilt, den Erfolg der eingeführten Veränderungen zu messen, bleibt außen vor. Von Kritikern gespottet wurde bei späteren Auflagen von *In Search of Excellence* denn auch, dass die Wahl der 43 angeblich so erfolgreichen Unternehmen arg willkürlich gewesen sei, da zum Zeitpunkt der Neuauflagen längst nicht mehr alle der Unternehmen existierten, in denen Peters und Waterman grundlegende Erfolgsfaktoren meinten, identifiziert zu haben (vgl. Plumpe 2019, S. 557). Diese Probleme transparent zu machen, ist das Anliegen dieses Aufsatzes. Dabei geht es in keiner Weise um eine Verurteilung von Unternehmensberatung. Das wäre unbillig, denn professionelle Unternehmensberatung ist keineswegs grundsätzlich überteuert oder sinnlos. Die Führungskräfte in Organisationen der Wirtschaft, Politik und öffentlichen Verwaltung, die sie nachfragen, handeln durchaus rational, wenn sie sich beraten lassen. Es kann in der Tat sinnvoll, zeitsparend und kosteneffizient sein, externe Berater nachzufragen, wenn die interne Expertise fehlt oder wenn aus Gründen der sorgsam Abwägung eine unabhängige Zweitmeinung eingeholt werden soll. Dabei darf die Frage nach der Wirksamkeit der Beratung, nach der tatsächlichen Unabhängigkeit der Berater und nach möglichen Nebenwirkungen aber nicht unberücksichtigt bleiben. Darum soll es auf den folgenden Seiten gehen.

## **Unternehmensberatung – Was ist das?**

„Der Unternehmensberater ist ein Mensch, der Ihnen Geld abnimmt, Ihre Angestellten nervt und gleichzeitig unermüdlich darauf sinnt, wie er seinen Beratervertrag verlängern kann. Er hält in endloser Folge Konferenzen ab, um diverse Hypothesen zu überprüfen, die dann durch eine umfangreiche Analyse gerechtfertigt werden. Diese fällt auf raffinierte Weise so verwirrend wie möglich aus. Damit erscheint der Berater klug und nimmt jeder späteren Kritik der hinterhältigen Belegschaft den Wind aus den Segeln, da diese fürchtet, mit einer einfachen Frage wie ein Idiot dazustehen.“ Obwohl dieser humoristischen Definition aus Scott Adams' Buch *The Dilbert Principle* (1997, S. 157, in eigener Übersetzung) sicher ein wahrer Kern innewohnt, wäre es falsch, Unternehmensberater so zu charakterisieren. Die Definition zeigt allerdings einige Probleme auf, die in der Unternehmensberatung bestehen. Auf sie wird später noch eingegangen. Zunächst allerdings

gilt es, sich dem Begriff »Unternehmensberatung« zu nähern. Deren Wesen auf den Punkt zu bringen, gestaltet sich schon deshalb schwierig, weil eine enorme Bandbreite an Beratungsvorstellungen und Schwerpunkten zu konstatieren ist. So gibt es Management- und Strategie-Beratung, die vorwiegend die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens beeinflussen soll, personalbezogene Beratung, die primär auf das Führungs- und Kommunikationsverhalten abzielt, Technik-, Technologie- und Foresight-Beratung ebenso wie Rechts-, Finanz- und Public-Relations-Beratung. Dass diesbezüglich eine zunehmende Differenzierung zu beobachten ist, beschreibt Dieter Reinecke im Gabler-Wirtschaftslexikon (o. J.) so: „Früher getrennte Beratungselemente wie die Organisations- und IT-Beratung wachsen weiter zusammen. Auch in den früheren Staatshandelsländern und den Entwicklungsländern besteht ein großer Beratungsbedarf, der sich jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten und eines noch unterentwickelten Verständnisses für das Wertschöpfungspotenzial des Consultings nicht immer in monetärer Nachfrage äußert. Insgesamt wird für die Consulting-Branche ein besonders hoher Internationalisierungsgrad prognostiziert.“ Die Vielfalt der Consulting-Branche und der darin genutzten Beratungsansätze macht es für Kunden oft schwierig, die Qualität der Beratung richtig einzuschätzen. Dies nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtungen, Konzepte und Schwerpunkte in der Branche, sondern auch, weil viele Consulting-Unternehmen nicht sehr auskunftsfreudig sind, wenn es darum geht, das eigene Vorgehen transparent zu machen (vgl. Leif 2006., S. 46 ff.).

Im Ergebnis führen die Heterogenität und Verslossenheit der Beraterbranche dazu, dass kaum eine Definition von Unternehmensberatung gefunden werden kann, der sämtliche Berater zustimmen. Die Faktoren, die ein international tätiger Berater eines Strategieberatungsunternehmens als bedeutsame Erfolgsgaranten nennt, sind nicht identisch mit dem, was ein systemischer Organisationsberater unter guter Beratung versteht. Die Vorstellungen sind teils sogar konträr. Die Darlegungen des Soziologen Helmut Willke zum Thema Organisationsberatung, auf die Olaf Kranz in *Interaktion und Organisationsberatung* (2008) verweist, sind beispielsweise geprägt durch Willkes systemtheoretische Sichtweise auf Organisationen, wohingegen das, was Dieter Reinecke unter Consulting versteht, eher durch die Betriebswirtschafts-„Brille“ geprägt ist. Willke betont Kranz zufolge, dass es in der Organisationsberatung „zunächst vordringlich um die Möglichkeit [geht], mit Hilfe der inkongruenten Perspektive externer Beratung und ihrer Theorie alternative Vorstellungen möglicher Selbstbeschreibungen irritierend wirksam werden zu lassen.“ Das Ziel dessen sei eine „Kontextänderungen, auf welche das Zielsystem gemäß seiner Operationsweise in erwartbarer Weise reagieren wird“ (Willke 1987, S. 351 f. zit. nach Kranz 2008, S. 341). Willke spricht von den Interventionsbereichen Personen, Strukturen, Prozesse und Gesamtsystem, auf die sich der Beratungsprozess beziehen kann. Eine weitere Typisierung nimmt Willke, so schildert es Kranz (ebd.) „entlang der Frage vor, welchen Grad an Direktheit Interventionen aufweisen können. Die Skala reicht hier von direkter Einwirkung auf Handlungsabläufe über die schon weniger direkte Beeinflussung von Kommunikationsregeln und Selbstbildern des Systems zur indirekten Einwirkung durch gestaltete Systemkontexte.“ Dieter Reinecke fokussiert in seiner Definition hingegen den betriebswirtschaftlichen Aspekt, wonach Consulting „die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten [ist]. *Unternehmensberatung* ist der Teilbereich des Consulting, der auf den speziellen Organisationstyp Unternehmung abgestellt ist.“ Der Unterschied zwischen Organisations- und Unternehmensberatung ist

dabei mehr ein sprachlicher als ein inhaltlicher, zumal jede Organisation auch eine Unternehmung und ein jedes Unternehmen eine Organisation ist. Der in der Fachliteratur oft hervorgehobene Unterschied ist nur, dass man in Wirtschaftsorganisationen, deren Ziel das Geldverdienen ist, eher von Unternehmensberatung spricht, wohingegen bei der Beratung von öffentlichen Verwaltungen und Ministerien öfter von Organisationsberatung gesprochen wird. Reinecke verweist allerdings darauf, dass darüber hinaus „auch die innerhalb einer Organisation erbrachten Beratungsleistungen (Inhouse Consulting oder interne Beratung) ebenso zum Consulting [gehört] wie die Beratung, die im Geschäftsverkehr als Nebenleistung oder Service erfolgt. Ferner wird der Consulting-Begriff auch bei technischen Fragestellungen verwendet, z. B. beim Engineering Consulting.“ Unabhängig davon, wie differenziert man den Beratungsprozess auch betrachten mag, dürfte die Beratungsdefinition, die Christel Niedereichholz in *Unternehmensberatung: Band 1* (2001, S. 1) gibt, auf nahezu jede professionelle Beratungssituation anwendbar sein. Niedereichholz definiert Unternehmensberatung als „höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein.“

Marta Sangüesa vergleicht in ihrer Dissertation Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten (2003) 19 Definitionen von Unternehmensberatung unterschiedlicher Autoren und überprüft diese auf Gemeinsamkeiten sowie Abweichungen. Sie identifiziert acht wesentliche Merkmale, die einen jeden Beratungsprozess charakterisieren: Unabhängigkeit, Externalität, Dienstleistung, Professionalität, Problemlösungsfindung, Implementierung, Zeitbeschränkung sowie die Tatsache, dass es sich um einen interaktiven Prozess handelt. Bezugnehmend auf diese Faktoren entwirft Sangüesa folgende Definition von Unternehmensberatung: „Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, wobei ein Beratersystem und ein Kundensystem sich verpflichten, im Rahmen eines Projekts zusammenzuarbeiten, mit dem Ziel ein Problem des Kundensystems zu analysieren und eine Lösung zu finden. Es ist empfehlenswert, dass das Beratersystem an allen Phasen des Problemlösungsprozesses teilnimmt, d. h. von der Problemanalyse bis zur Implementierung. Die Ziele des Projekts müssen im Voraus festgelegt werden. Insbesondere ökonomische, personelle und zeitliche Beschränkungen müssen von beiden Parteien festgelegt werden. Das Beratersystem muss unabhängig vom Kundensystem sein und aus im Beratungsobjekt qualifiziertem, erfahrenem Personal bestehen. Im Rahmen der Beratung wird [ein] Problem als die Differenz zwischen zwei vergleichbaren Situationen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) verstanden. [...] Das Ziel [...] der Beratung ist die Transformation der Ursprungssituation in die finale Situation“ (ebd., S. 21). Die Art und Weise, wie Berater vorgehen, ist unterschiedlich. Festgehalten werden kann allerdings, dass es bei aller Heterogenität doch zumindest einen Beratungsansatz gibt, der mit Abstand am häufigsten zur Anwendung kommt: Der Ansatz expertenbasierter Fachberatung, auf den Wimmer & Kolbeck (2001, S. 194) zufolge etwa 95 % des Gesamtvolumens des Beratungsmarktes entfallen. Dieser Ansatz, der im vorliegenden Text vornehmlich kritisiert wird, zeichnet sich insbesondere durch folgendes aus: „Das Klientensystem wird als rationalitätsgesteuertes, zielgerichtetes System betrachtet, das als Instrument einem extern vorgegebenen Zweck dient (zur Renditestigerung für die Eigentümer, zur Durchsetzung politischer Ziele etc.). Beratung dient der Reparatur bzw.

Ertüchtigung dieses Instruments. Die Berater-Klienten-Beziehung ist folglich durch eine ganz spezifische Asymmetrie gekennzeichnet: Auf der einen Seite ist das Klientensystem, das bestimmte Defizite aufweist und auf der anderen Seite das Beratersystem, das, aufgrund seiner Expertise durch einen Input an Lösungswissen diese Probleme beheben kann. [...] Im einzelnen entzündet sich die Kritik an den von Beratungen induzierten Managementmethoden, der Standardisierungstendenz von Beratungsprojekten und -produkten und der Implementierungsschwäche derselben“ (ebd., S. 200). Das Kernproblem dieses Beratungsverständnisses ist, dass ein externes Beratersystem sich anmaßt, mehr über die Probleme des ratsuchenden Unternehmens zu wissen als das Unternehmen selbst. Es stellt sich die Frage, wie es sein kann, dass ein externer Berater in die Rolle eines Experten gehoben wird, der weder die innere Verfasstheit des Unternehmens kennt, noch die informellen und mikropolitischen Prozesse dort durchschaut. Nichtsdestotrotz bieten diese externen Experten binnen kürzester Zeit einfach strukturierte, zumeist hoch standardisierte und einprägsame Lösungsversprechen an - und das für komplexe Probleme eines dynamischen und eben *keinesfalls* einfach strukturierten Unternehmens. Es ist daher wenig verwunderlich, dass ein anonymes Berater (in Leif 2006, S. 200) den Kern seiner Tätigkeit so zusammenfasst: „Sie brauchen weder detailliertes Wissen über die Energieindustrie, noch brauchen Sie genaue Prozess- und Projektpläne, sondern Sie brauchen Leute, die es schaffen, zu strukturieren, zu vereinfachen und die richtigen Fragen zu stellen. Das ist der Wert. Deshalb ist es keine Bluff-Industrie. Wenn sie das können, sind Sie unglaublich wertvoll.“ Wertvoll für das ratsuchende Unternehmen wird der Beratungsprozess allerdings nur dann, wenn seitens der Consultants ein Mindestmaß an Qualität geboten wird. Doch wie schon bei der Frage, was Unternehmensberatung eigentlich ist - oder sein soll -, lautet auch im Hinblick auf Qualität die Frage: Was heißt das schon? Was ist qualitativ hochwertig? Wer bestimmt das? Wie und wann wird es gemessen?

### Qualität – Was heißt das schon?

Das Wort *Qualität* stammt seinem Ursprung nach aus dem Lateinischen, wo *qualis* nach der Art der Beschaffenheit von etwas fragt und das Substantiv *Qualitas* sich sowohl auf Eigenschaften als auch auf das Verhältnis zu Dingen oder Prozessen beziehen kann. Das Wort *Qualität* ist unserem heutigen Verständnis nach zwar positiv besetzt, dem eigentlichen Wortursprung nach ist Qualität aber nichts weiter als eine wertfreie Zustandsbeschreibung (vgl. Sangüesa 2003, S. 47; vgl. auch Haller 1998, S. 5). Von dieser Wertfreiheit hat sich der Qualitätsbegriff im Laufe von Jahrhunderten verabschiedet. Mittlerweile existieren zahlreiche Qualitätsdefinitionen und Ansätze unterschiedlichster Disziplin, die sich mit den Kriterien, Problemen und der Operationalisierbarkeit von Qualität befassen. Philosophen und Soziologen haben sich ebenso zum Thema Qualität geäußert wie Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker und Unternehmensberater (siehe dazu Theden 1997, S. 6). Gerade in der Unternehmensberatung ist Qualität mittlerweile ein wahrhaft schillernder und nicht selten inflationär gebrauchter Begriff. Genau darin liegt das Problem. Wie schon bei der Definition von Unternehmensberatung existiert eine dermaßen große Vielzahl an Vorstellungen darüber, was Qualität sei und auszeichne, dass es kaum mehr möglich ist, den Begriff so grundsätzlich zu definieren, dass jeder Berater dem zustimmen würde. Der Organisationsberater Rudolf Wimmer (1987, S. 507) definiert Qualität schlicht als den „Grad einer Eignung eines Produktes für bestimmte Verwendungszwecke und/oder Nutzungserwartungen“. Ein Vordenker des Qualitätsmanagements, Joseph Juran, sagte kurz und prägnant schlicht: „Quality is fitness for use“ (in Haller

1998, S. 13). Und technokratisch heißt es in der Qualitätsdefinition der DIN ISO 9000:2000 (Abs. 3.1.1.): „Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“ Da die Kurzdefinitionen zwar prägnant und leicht merkbar, aber eben auch wenig greifbar sind, werden sie zwecks Formulierung eigener Qualitätsdefinitionen häufig um diverse Kriterien erweitert, die je nach individueller Präferenz sehr unterschiedlich ausfallen können. Manch ein Berater legt den Fokus bei der Qualitätsbewertung eher auf das Ergebnis (*was kommt dabei raus?*), andere bewerten primär den Prozess (*wie kommt es zustande?*) und wieder andere orientieren sich am subjektiven Empfinden des Kunden (*wie zufrieden ist er damit?*). Aber ganz gleich, welches Kriterium zur Anwendung kommt, so gut wie immer findet sich jemand, der die gewählte Definition als unzureichend betrachtet - und das oft mit Recht. Denn was sagt ein gutes Ergebnis schon über Qualität? Das Ergebnis kann schließlich auch zufällig gut ausgefallen sein, ohne die Einhaltung aufwändiger Qualitätsstandards. Und was bringt es, wenn sämtliche Prozesse nach genauen Vorgaben ausgeführt und protokolliert werden, das anvisierte Ergebnis am Ende dennoch verfehlt wird? Ist das dann Qualität? Wie soll man es bei einem wechselnden Kundenstamm in einer dynamischen Welt überhaupt bewerkstelligen, ein kaum operationalisierbares Kriterium wie subjektives Empfinden messen und absichern zu können? Wie immer man es wendet, es ist nicht einfach, sich dem Qualitätsbegriff allgemeingültig zu nähern, ohne dabei einer nichtssagenden Beliebigkeit zu verfallen, wie Robert Pirsig (1991, S. 189) schreibt: „Qualität...man weiß, was es ist, und weiß es doch nicht.“

Den Umgang mit diesem Widerspruch des Etwas-wissen-und-doch-nichts-wissen beherrschen Unternehmensberater perfekt – zumindest jene, die den Ansatz einer expertenbasierten Fachberatung vertreten. Während in der Organisationsentwicklung beständig darauf hingewiesen wird, dass Qualität eine subjektive Komponente inhärent sei, dass ihr Erreichen und Aufrechterhalten langfristiger Anstrengungen und konstanter Anpassungen von Beratern »und« Klienten gemeinsam bedürfe und dass dies gerade in einem dynamischen Umfeld nur unzureichend durch standardisierte Verfahren abgesichert werden könne, wird von den expertenbasierten Unternehmensberatern häufig eine ganz andere Auffassung vertreten. Dort lautet das Motto viel eher: Wir »wissen« was Qualität ist, wir »wissen« wie sie zu erreichen ist und wir »wissen«, wie sie zu sichern ist. Denn dieses *Wissen* erwartet der unsichere Kunde schließlich bei so viel geballtem und teuer bezahltem Expertentum. Einen Einblick darin, wie dieses hochwertige Expertentum zustande kommt, liefert der Chef von Roland Berger Consulting, Burkhard Schwenker, in einem Interview mit Thomas Leif (2006). Aus diesem wird ersichtlich, dass *Qualität* eines der Lieblingswörter des Top-Beraters Schwenker zu sein scheint, der sagt: „Wir müssen die beste Qualität liefern. [...] Jeder muss sich immer wieder ganz persönlich unserem Qualitätsanspruch stellen [...], weil Qualität das A und O in unserem Geschäft ist [...]. Und nur mit Transparenz können wir unserem Qualitätsanspruch dauerhaft gerecht werden. [...] Unsere Kunden bewerten in intensiven Interaktionen die Qualität jedes einzelnen Projekts. [...] Im Wettbewerb setzt sich nur durch, wer gleichbleibend exzellente Qualität bietet. Im Qualitätsmanagement sehe ich daher unsere Hauptaufgabe, es steht auf Platz eins der Prioritätenliste“ (in ebd., S. 166 ff.). Aber was genau meint Schwenker, wenn er von Qualität redet? Worin zeigt sich diese? Im Jargon vieler Unternehmensberater hört man auf eine solche Frage mitunter folgendes: Solides Problem Analysing, gewissenhaftes Problem Handling und - natürlich - eine konstante High Performance. Es läuft in etwa so: Ist das Problem erst einmal analysiert, folgt die Wahl einer Best-Practice-Method zu dessen Lösung. Natürlich erst, nachdem in mehreren Drafts ein Key-Concept erstellt wurde, welches dem

Performance Enhancement des Klienten dient und ihm zu einem Maximum an Benefits verhilft. Die Qualität entscheidet eben, ob das Unternehmen ein Underdog bleibt, oder zum (Hidden) Champion wird. Kontrolliert wird das im Rahmen eines Benchmarkings, das via Ranking offenbart, wo das Unternehmen steht. Sollte die Qualität des Consulting-Process dann seitens CEO und CFO als suboptimal bewertet werden, muss das Project-Handling auf etwaige Deficiencies gescannt werden, um komplexe Erklärungsvariablen zu erhalten, die mehr Insight geben können in die Gründe des Scheiterns. Das ist ja quasi selbsterklärend.

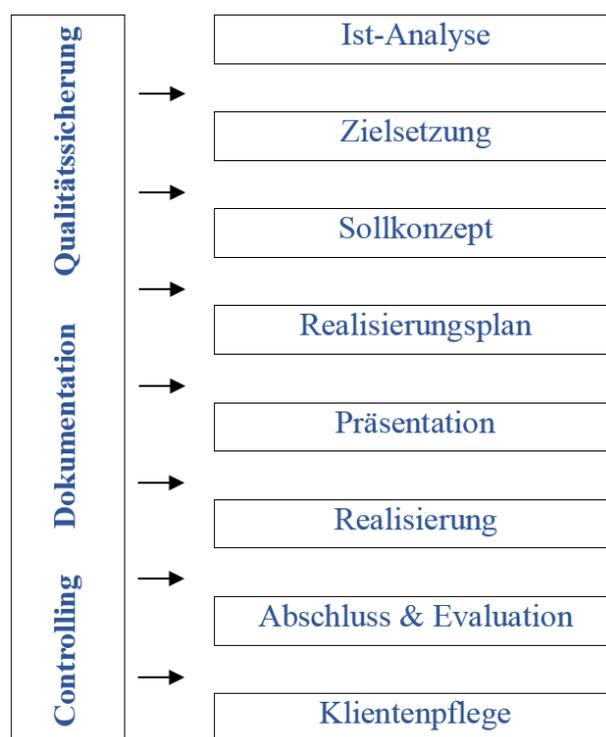
Und was heißt das konkret? Nichts! – Oder auch alles, das kommt eben darauf an. Solche Berater-Floskeln, denen durch die Nutzung diverser Anglizismen der Anschein von Bedeutungsschwere verliehen wird, sind bezeichnend für die Beliebtheit, mit der Prozesse, Vorhaben oder auch Qualitätsverpflichtungen mit einer fragwürdigen Bedeutungsle(e)hre versehen werden. Wenn Unternehmensberater einen Vortrag über Leadership halten, fallen, wie es der Autor selbst als Anwesender bei Keynote-Speeches und in Face-to-Face-Gesprächen mit Organisationsberatern erlebt hat, Worte wie Change-Fitness, Change-Management, Change-Agent, Best-Practice, Monitoring, Leadership und Ähnliches. Zum Instrumentenkoffer der Berater, die sich neudeutsch oft lieber Consultants nennen, gehören SWOT-, Stakeholder-Portfolio- und FMEA-Analysen sowie Ichikawa-Diagramme. Henry Mintzberg (1991, S. 186), einer der profiliertesten Management-Denker der Welt (und Kritiker dessen, was er „Guru-Beratung“ nennt), bringt es so auf den Punkt: „Der Managementberater verfügt zum Beispiel über eine Reihe von Standardinitialworten: MBO (Management by Objectives), MIS (Management-Informationssystem), LRP (Langfristplanung) oder OE (Organisationsentwicklung). Der Klient mit Informationsbedürfnissen bekommt MIS, der mit Managementkonflikten OE.“ Glaubt man Thomas Leif (2006, S. 45), so haben die Nutzung englischer Begriffe und eigener Wortschöpfungen System. Denn „je mehrdeutiger die Sprachbildungen sind, desto weniger besteht eine Verpflichtung, genau zu arbeiten und präzise Aussagen zu treffen.“ Problematisch ist dies unter Qualitätsgesichtspunkten vor allem deshalb, weil nur das abgesichert und überprüft werden kann, was anhand eindeutiger Kriterien festgelegt wurde. Präzision ist gerade dort gefragt, wo es um Operationalisierbarkeit geht. Es muss im Vorfeld deutlich werden, *was wann, weshalb* und *wie* gesichert werden soll.

### Qualität – Wie wird sie gesichert?

Folgt man der weitverbreiteten und bereits zitierten DIN ISO 9000:2000 (Abs. 2.2.8.), so umfasst Qualitätssicherung „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“ Wie genau welche Tätigkeiten in der Beratung aufeinander abgestimmt werden, ist dem jeweiligen Anbieter selbst überlassen, solange ein nachvollziehbares, überprüfbares Gesamtkonzept ersichtlich wird. So weit, so gut, so einfach? Leider nicht, denn anders als manchmal suggeriert, garantiert die ISO 9000 kein qualitativ hochwertiges Ergebnis. Es handelt sich bei der ISO 9000 Normenreihe - wie bei anderen Qualitätssicherungssystemen auch - um nichts weiter als um eine Vorschriftensammlung, die diverse Normpunkte definiert (im Falle der ISO 9000 sind es 20), die eingehalten werden müssen, um organisatorische Abläufe vermeintlich optimal zu managen. Aber das Einhalten solcher Abläufe, und auch eine ISO-Zertifizierung, mit der sich vor allem kleinere und mittlere Beratungsunternehmen schmücken, sagt *nichts* aus über die tatsächliche Qualität des Endproduktes. Denn wann immer von Qualitätssicherung gesprochen

wird, wird keinesfalls die erbrachte Leistung in Form des Beratungsergebnisses bewertet, sondern ausschließlich der formale Ablaufprozess der Beratung. Und das ist nicht nur bei der ISO-Norm so, sondern bei sämtlichen selbst auferlegten Qualitätssicherungssystemen und Selbstverpflichtungen, wie sie von diversen Verbänden und Vereinigungen wie dem Bund Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) oder der Association of Management Consulting Firms (AMCF) angeboten werden. Auf den ersten Blick erscheint es natürlich sinnvoll, wenn ein Kunde sehen kann, dass der Berater, den er sich ins Haus holt, einem bestimmten Berufsverband mit festgelegten Regeln wie Unabhängigkeit, Objektivität, Kompetenz und Vertraulichkeit angehört. Aber wirklich hilfreich in dem Sinne, dass dadurch eine Orientierungshilfe für den Klienten entstünde, sind diese Bekundungen aus dreierlei Gründen nicht: Zum einen sind solche Verhaltensregeln Selbstverständlichkeiten. Zum anderen gibt es, da Berater nur beraten und selbst keine Ausführungsverantwortung übernehmen, zumeist keinerlei negative Konsequenzen im Sinne von Haftungsansprüchen, wenn sich abzeichnet, dass es um die Kompetenz oder Objektivität des Beraters doch nicht zum Besten bestellt ist. Und zum Dritten kann aufgrund der vertraglich abgesicherten Verschwiegenheit vieler Beratungsunternehmen ohnehin niemand nachprüfen, ob wirklich ein am Klientensystem orientiertes, neues Gesamtkonzept entworfen wurde, oder ob nicht einfach ein Altkonzept recycled wurde, welches bereits in einem Konkurrenzunternehmen zur Anwendung kam und schon dort nicht funktionierte (vgl. Wimmer & Kolbeck 2001, S. 201 sowie Saam 2007, S. 64 ff.).

Wie man sich ein formalisiertes Qualitätssicherungsmodell der Unternehmensberatung vorstellen kann, verdeutlicht Christel Niedereichholz in *Unternehmensberatung: Band 2* (2008). Das Schaubild rechts (aus ebd., S. 6) gibt einen Überblick darüber. Nachdem der Beratungsauftrag akquiriert und der Beratervertrag unterzeichnet wurde, folgt die eigentliche Beratungsphase, die mit einer Zustandsbewertung in Form einer Ist-Analyse beginnt, aus der Ziele abgeleitet werden. Anhand der Zielsetzung wird dann ein Sollkonzept erstellt, was im Anschluss dazu führt, dass ein detaillierter Realisierungsplan ausgearbeitet wird. Dieser wird den Beteiligten dann präsentiert und gegebenenfalls überarbeitet. Findet der Realisierungsplan Zustimmung im Unternehmen, so kommt es schließlich zur Umsetzung der Beratervorschläge. So sinnvoll und orientierungstiftend formalisierte Standards und Ablaufdiagramme auch sein mögen, so problematisch ist es, dass durch sie etwas suggeriert wird, was objektiv gesehen zumindest in Bezug auf Dienstleistungen nicht existieren kann: Qualität! Denn bei der Qualitätsbeurteilung des Resultats im Sinne von gut oder schlecht spielen immer auch die Erwartungshaltung und das subjektive Empfinden des Dienstleistungsempfängers eine Rolle. Kommt die Frage nach der Qualität einer erbrachten Leistung auf, muss stets gefragt werden, wer die erreichte Qualität beurteilt.



Einem unzufriedenen Kunden ist es schließlich herzlich egal, ob Berater oder externe Auditoren versichern, es sei optimale Qualität geliefert worden, da der Beratungsprozess ja detailliert geplant, protokolliert und nach Maßgabe des Key-Concepts durchgeführt wurde. Die richtige Durchführung im Sinne von »formal« korrekt interessiert Klienten oft doch eher wenig, wenn das Resultat nicht stimmt. Und ob dieses stimmen wird, lässt sich bei einer so komplexen und individualisierten Dienstleistung wie Beratung kaum im Vorfeld abschätzen, weil Beratung eben immer ein Ko-Prozess von Beratenden und Raterhaltenden ist, die sich entscheiden können, den Rat anzunehmen, umzusetzen oder zu ignorieren. Wer dies als Berater missachtet und versucht, die ihm verfügbare Methode universalistisch auf jedes Unternehmen anzuwenden, anstatt die Methode den Erfordernissen anzupassen, handelt mit Sicherheit nicht qualitativ hochwertig, ganz gleich, wie sehr sein Vorgehen auch formal abgesichert ist. Somit kann festgehalten werden, dass ein Qualitätssicherungsverständnis, das Formalisierung und Standardisierung zu alleinigen Relevanzkriterien erhebt, sich allenfalls in der industriellen Produktion sowie bei wenig komplexen Dienstleistungen eignet. Individualisierte Dienstleistungen lassen sich damit ungenügend erfassen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Qualitätssicherung in der Auftragsdurchführung auf die nachfolgend genannten Bereiche erstreckt, die jeweils mit Problemen verbunden sind. Diese werden hier nur kurz angeschnitten und später ausführlicher thematisiert.

- **Ist-Analyse:** Berater und Klient sehen nicht dasselbe, wenn sie den gleichen Sachverhalt betrachten. Das kann auf blinde Flecke aufmerksam machen. Die Krux ist nur, dass Berater auch blinde Flecke habe und interessengeleitet dazu neigen, Probleme zu dramatisieren. Denn je gravierender das Problem, desto eher lässt sich begründen, dass man einen Auftrag erhalten und sich dessen für das Unternehmen annehmen muss.
- **Zielsetzung:** Unterschiedliche Ist-Analysen führen zu unterschiedlichen Zielsetzungen. Es ist längst nicht immer klar, warum Berater hinzugezogen werden. Das Management des Unternehmens verfolgt mitunter ganz andere Ziele als das Beratungsunternehmen, welchem aber oft die Deutungshoheit über Probleme und Lösungen übertragen wird.
- **Sollkonzept:** Es besteht die Gefahr eines Berater-Methodismus. Vielfach wird bei der Konzeptentwicklung Standardware geboten, die nur wenig auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten wird. Die Berater sagen, wie und wo es langgehen soll. Dadurch schwächt sich das Unternehmensmanagement selbst. Durch ein von den Beratern ausgearbeitetes Sollkonzept verliert es sowohl Handlungsspielraum als auch sein Alleinstellungsmerkmal.
- **Realisierungsplan:** Bedingt durch die hohe Standardisierung von Beratungskonzepten - und aufgrund dessen, dass das Unternehmen den externen Beratern weitgehend unbekannt ist -, werden oftmals Pläne erarbeitet, welche die spezifischen Besonderheiten des Unternehmens (Kultur, Historie, Ausrichtung), weitgehend unberücksichtigt lassen. Diese Ignoranz kann bei der späteren Realisierung zu massiven Umsetzungsproblemen führen.
- **Präsentation:** Berater greifen häufig auf eine abstrakte Wortwahl zurück, um Kompetenz auszustrahlen und den präsentierten Inhalten Bedeutungsschwere beizumessen. Zudem stellen sie reduktive Hypothesen auf, die ein sehr vereinfachtes Bild der Realität zeichnen. Vereinfachung ist sinnvoll, doch zu viel davon ist gefährlich und reduziert Handlungsmöglichkeiten.

- **Realisierung:** Die Unternehmen werden mit der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte häufig allein gelassen. Über 40 % aller Beratungskonzepte werden nie realisiert! Zudem können Berater sich durch den Verweis auf ihr Neutralitätsgebot aus der Verantwortung ziehen. Sie besitzen somit viel Macht ohne Verantwortung.
- **Abschluss & Evaluation:** Der Erfolg von Beratungsprozessen lässt sich schwer messen. Zudem werden Evaluationsberichte, so sie den existieren, selten öffentlich. Wird die Evaluation vom Beratungsunternehmen selbst durchgeführt, ist die Gefahr groß, dass dabei das herauskommt, was rauskommen soll. Je nachdem, wer was wann evaluiert, können erstaunliche Discrepanzen in der Wirksamkeitseinschätzung auftreten.
- **Klientenpflege:** Die Klientenpflege verursacht in den seltensten Fällen Probleme, da sämtliche Beratungsunternehmen zwecks Akquise von Folgeaufträgen darauf viel Wert legen.

Eine ähnliche, idealisierte Ablaufplanung beschreibt Tomenendal (2012, S. 6). Demnach erstreckt sich die Auftragsdurchführung in der Organisationsberatung auf 5 Bereiche, die Tomenendal als den Berater-Wertschöpfungsprozess der „5P“ bezeichnet. Tomenendal benennt die *Preparation* als ersten Schritt, bei dem Berater und sich „auf Projekte lang- oder kurzfristig vor[bereiten], ohne sich bereits auf konkrete Projekte zu beziehen.“ Danach erfolgt die *Personalization*, die beinhaltet, dass Berater und Klient „sich gegenseitig als potenzielle Projektpartner [identifizieren]“ und ihre Vorstellungen aneinander anpassen. Der *Proposal* bildet dann den dritten Schritt und sieht so aus, dass der Berater auf Einladung des Klienten oder eigeninitiativ einen Projektvorschlag unterbreitet. „Nach Verhandlungen endet diese Phase mit der Unterzeichnung eines Vertrages über ein Beratungsprojekt.“ Dieses *Project* bildet den vierten Schritt, der beinhaltet, dass der Berater „unter stärkerer oder geringerer Mitarbeit des Klienten an der Detailplanung und Durchführung des Projektes“ arbeitet. Der Prozess endet mit einer *Performance Evaluation*, bei der das Projekt und der Berater im Hinblick auf die Ergebnisse sowie Leistungen evaluiert werden.



## Warum Unternehmensberatung?

Nachdem oben skizziert wurde, wie der Prozess der Beratung in etwa abläuft, soll an dieser Stelle eine ganz grundlegende Frage gestellt werden. Sie lautet: Warum gibt es überhaupt Unternehmensberatung? Die Frage ist nicht so naiv, wie sie auf den ersten Blick erscheint. Denn wenn man sich einmal vor Augen führt, dass es gerade die großen, erfolgreichen Unternehmen mit hundert Millionen Euro Umsatz und mehr pro Jahr sind, die Unternehmensberatung nachfragen, stellt sich die Frage: Warum brauchen Unternehmen Beratung, die ohnehin bereits erfolgreich sind? Trauen sie sich nicht zu, ihre Ressourcen, Entwicklungspotenziale und Probleme selbst zu identifizieren und damit umzugehen? Gerade Erfolg am Markt zeigt doch, dass viel richtig gelaufen sein muss – und das vielleicht ganz ohne Berater. Wie kann es da sein, dass erfolgreiche Manager dennoch Millionen von Euro in Beratungsprojekte investieren, die wie erwähnt nur in maximal 60 %

der Fälle umgesetzt werden und - selbst *wenn* sie umgesetzt werden - zu 44 % in Projekte fließen, die nicht den gewünschten Erfolg bringen (vgl. Leif 2006, S. 31)? Es muss beim Einkauf professioneller Beratung offensichtlich um mehr gehen als nur um das Einholen einer Zweitmeinung, das Aufmerksam-Werden auf Trends und das Sich-Anpassen an technologische und gesellschaftliche Entwicklungen. Um was es alles geht, erläutert Fritz B. Simon in *Die Funktion des Organisationsberaters* (1995, S. 284 ff.). Ihm zufolge wird ein Berater vom Unternehmen mit unterschiedlichsten, teils widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, was ja nicht weiter verwunderlich ist, wenn man bedenkt, wie widersprüchlich Unternehmen oder Organisationen insgesamt sind (umfassend dazu Weick 1985, S. 12 ff.). Es kommt vor, dass Unternehmenslenker sich wenig für die Ideen der Berater interessieren, sondern sie diese externen „Experten“ schlicht als Argumentationsstütze gegenüber den Shareholdern oder der Belegschaft einsetzen, auf deren Expertise verwiesen wird, wenn es darum geht, bereits beschlossenen Managemententscheidungen publik zu machen. Simon beschreibt es so: „Das Engagieren eines renommierten internationalen Beratungsunternehmens, dessen ausführliche Analyse der Geschäftsprozesse zu dem Ergebnis kommt, dass die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nur durch eine radikale Umstrukturierung und Verschlinkung gesichert werden kann, liefert die scheinbar objektive Legitimation für meist schon lange beschlossene Maßnahmen“ (ebd., S. 293). Eine Unternehmensreform, die mit einem massiven Stellenabbau einhergeht, ist besser zu verkaufen, wenn darauf verwiesen werden kann, dass auch die hinzugezogenen Experten zum Ergebnis gekommen sind, das Unternehmen müsse dringend reformiert werden. Auch kann es beim Hinzuziehen von Berater schlicht darum gehen, sich durch den Einsatz hoch dotierter Berater mehr Renommee und Akzeptanz zu verleihen im Sinne von: Die anderen nutzen Berater, also nutzen wir sie auch.

Die Berater selbst tragen durch ihren elitären Sprach-, Verhaltens- und Präsentationsgestus intensiv dazu bei, diesen Legitimationsmythos aufrechtzuerhalten. Andererseits ist es aber durchaus auch so, dass Unternehmen sich vom Einsatz eines Beraters einen effektiven Wissenstransfer, eine hohe Wirtschaftlichkeit und eben Neutralität in der Situationseinschätzung erhoffen, wie Wimmer & Kolbeck (2001, S. 195) darlegen: Unternehmensberatungen betreiben ein *Pooling of Experience*. Sie „sammeln und generieren Wissen über erfolgreiche Problemlösungen, über rationellere Arbeitsweisen und erfolgversprechende Leistungsangebote. [...] In diesem Sinne helfen Berater, mit der unvermeidlichen Unsicherheit in Organisationen dadurch fertig zu werden, dass sie anderswo Bewährtes zur Verfügung stellen, und diesen Praktiken Autorität verleihen. Sie fungieren so gewissermaßen als Agenten der Imitation in der Beobachtung von Organisationen durch Organisationen.“ Bezeichnenderweise sind Berater aber keinesfalls nur Agenten der Beobachtung, sondern auch Agenten des Wandels, die die wirtschaftlichen Reformprozesse der 1990er Jahre hin zu Dezentralisierung, Vermarktlichung und divisionaler Unternehmensgliederung maßgeblich beeinflusst haben. Es zeugt doch von einer gewissen Ironie, dass die Entwicklung hin zum schlanken, fraktalen Unternehmen durch Beratungsunternehmen forcierte wurde. Deutlich wird dies, wenn man sich das von Beratern oft vorgebrachte Argument der Wirtschaftlichkeit einmal näher betrachtet. Dieses Argument besagt, dass es zumeist kostengünstiger ist, bei einem spezifischen Problem einen externen Berater zu konsultieren, als konstant innere Expertise bereitzuhalten (vgl. Berger 2003, S. 65-67). Das mag im Einzelfall auch durchaus zutreffen. Es stellt sich aber die Frage, ob dies wirklich grundsätzlich so ist und wie es überhaupt dazu kommen konnte, dass mehr und mehr Unternehmen heute glauben, externe Berater nachfragen zu müssen, weil sie der Meinung

sind, die eigene Belegschaft - die natürlich viel eher mit dem Unternehmen vertraut ist - verfüge nicht über ausreichend Kompetenz, das Unternehmen voranzubringen. Dass dies nicht stimmen kann, zeigt sich schon an einer einfachen Tatsache: Unternehmen überleben auch ohne Berater. Und wäre in einem Unternehmen überhaupt keine interne Expertise vorhanden, würde es am Markt nicht lange bestehen, ganz gleich wie viele externe Berater es auch konsultiert. Ironisch an dem Wirtschaftlichkeitsargument ist vor allem die Tatsache, dass die Beratungsunternehmen durch ihre Reformvorschläge selbst dazu beigetragen haben, dass heute viele Unternehmen meinen, immer mehr Beratung nachfragen zu müssen, weil die vormals vorhandene innere Expertise durch *Downsizing* und *Outsourcing* so stark ausgedünnt wurde. Die Beratungsbranche hat so durch ihre eigenen Vorschläge dafür gesorgt, dass die Unsicherheit und damit der Beratungsbedarf größer geworden sind. Das schafft natürlich Folgeaufträge, wirft aber gleichsam die Frage nach der gebotenen Beratungsqualität auf. Denn es ist fraglich, ob von einer qualitativ hochwertigen Arbeit gesprochen werden kann, wenn durch ebendiese permanent neuer, teuer zu bezahlender Beratungsbedarf generiert wird. Ob das für das Klientensystem dann noch wirtschaftlich ist, ist doch mehr als zweifelhaft. Festzuhalten bleibt ferner, dass Berater allen Kompetenzallüren zum Trotz selbst nach Abschluss der Beratung keinesfalls über ein Mehr an spezifischem Wissen über das Unternehmen verfügen, welches sie beraten, als das die Belegschaft oder das Management tun. Und wenn „Wissen - insbesondere Erfahrungswissen, wie die Berater betonen - die wichtigste Ressource des Beratungsunternehmens darstellt, verwundert es, dass Beratungen einen hohen Anteil an Junior Consultants aufweisen, die direkt nach dem Hochschulstudium in die Berufspraxis einsteigen“ (Wimmer & Kolbeck 2001, S. 197).

Was also ist zusammenfassend der Grund für die Nachfrage an Unternehmensberatung? Es ist eine Durchmischung mehrerer Faktoren. Es kann sich rechnen, externe Berater zu engagieren, anstatt konstant eine interne Beratungsabteilung unterhalten zu müssen. Beratung kann Legitimation und Renommee verleihen und zudem dazu beitragen, einen externen Blick auf Abläufe zu erhalten und Ideen zu erhalten, wie manches ggfs. optimiert werden könnte. Schließlich ist die organisationale Wirklichkeit nichts als ein Konstrukt (vgl. Watzlawick 2004). Der ein Kinderspiel betitelnde Ausdruck »*Ich sehe was, was du nicht siehst*« trifft den Nagel auf den Kopf, wenn externe Berater engagiert werden. Sie können Betriebsblindheit aufdecken und so mithin dafür sorgen, dass Organisationen intelligenter werden können (umfassend dazu siehe March 2016). Zudem können unliebsame Entscheidungen seitens des Managements an die Consultants delegiert und die Verantwortung dafür diesen zugewiesen werden (was nicht von Führungskompetenz zeugt, aber dennoch immer wieder passiert). Und schließlich kommt neues Know-how ins Unternehmen, wenn auch häufig in standardisierter und wenig spezifizierter Form. Ob das Berater-Know-how dann auch effektiv und effizient umgesetzt wird und tatsächlich eine Veränderung zum Positiven mit sich bringt, ist dabei natürlich eine ganz andere Frage, die wohl immer nur im Einzelfall geklärt werden kann. Nachdem die Grundlagen bezüglich Beratung, Beratungsbedarf und Qualität nun erläutert wurden, soll nachfolgend näher auf einige zentrale Probleme eingegangen werden, die sich aus einem expertenbasierten Beratungsverständnis ergeben können. In Anbetracht der gebotenen Kürze beschränke sich die Darstellung auf drei potenzielle Problembereiche, die besonders viele Tücken bergen.

## Starke Vereinfachung und Vereinheitlichung

Wie bereits erwähnt, beginnt ein jeder Beratungsprozess zunächst mit einer Ist-Analyse, in der es darum geht, den derzeitigen Zustand mitsamt etwaiger Probleme zu erfassen. Um dies leisten zu können, muss vereinfacht werden. Wann immer konzeptioniert und geplant wird, müssen, so Dietrich Dörner in *Die Logik des Misslingens* (2003), reduktive Hypothesen aufgestellt werden, die eben nur einen Teilbereich der komplexen Wirklichkeit beleuchten. Dinge, die als irrelevant oder wirkungsarm betrachtet werden, werden systematisch ausgeblendet. Ein solches Verhalten ist absolut vernünftig, denn nur so ist Handeln möglich. Würde man versuchen, jede Wechselwirkung möglicher Handlungen und Abläufe in eine Situationsanalyse mit einfließen zu lassen, käme dies einem Offenbarungseid gleich. Ein Analyseergebnis wie »alles korreliert irgendwie mit allem« ist kein befriedigendes Ergebnis. Schon gar keines, aus dem sich wirkliche Handlungsempfehlungen ableiten ließen. Menschen sind daher versucht, ein komplexes Problem auf seinen Kern zu reduzieren, wie Dörner schreibt: „Wenn ich eine reduktive Hypothese aufstelle und alles auf eine zentrale Variable zurückführe, mache ich mir nicht nur das Denken leichter, sondern es ergibt sich daraus auch das beruhigende Gefühl, die Dinge im Griff zu haben“ (ebd., S. 311). Für Berater ist das überlebensnotwendig. Für sie gilt die Devise: Die Situation kurz beobachten, Informationen sammeln, mit gemachten Erfahrungen abgleichen, die richtigen Fragen stellen und schließlich die passende oder eben gerade verfügbare Methode auf das vermeintlich identifizierte Problem anwenden. So ergibt sich das handlungsleitende Gefühl von Kompetenz und Sicherheit, denn man selbst hat das Problem ja durchschaut und auf den Kern reduziert. Dumm nur, dass reduktive Hypothesen auch gefährlich werden können. Einfachheit und Klarheit sind Aspekte, die Berater in der Diagnose und in der Beschreibung des eigenen Vorgehens schätzen, da sie wissen, dass CEOs genau das von ihnen erwarten: Kurze, verständlich auf den Punkt gebrachte Beschreibungen des Problems und eine prägnante Vorstellung dessen, was man zu tun gedenkt.

Nicht von ungefähr konstatierte Mintzberg (1991, S. 361) schon vor fast 30 Jahren, das Zeitalter des Managements sei ein Zeitalter der „Patentlösungen“ geworden. Er ironisiert das mit den Worten, „engagieren Sie Berater, die das Problem lösen sollen: die Berater wissen sogar noch weniger über Ihren Geschäftsbereich; Sie erhalten von den Experten einen eleganten Bericht, und der Vorstand wird beeindruckt sein (was weiß der überhaupt?). Wenn Sie eine neue Strategie brauchen, dann verfügen die Berater über eine hübsche Liste, aus der man auswählen kann. Wenn Ihre Kultur nicht mehr länger gut ist, dann bieten sie Ihnen vier einfache Schritte für eine neue an. Sie fragen nach Qualität? Gut, die können die Berater messen.“ Jedenfalls behaupten die Berater, sie messen zu können – und präsentieren auch gleich das passende Tool, mittels dessen es möglich sei. Das Problem ist nur: Die reale Organisationswelt weist viele Grauschattierungen aus und entzieht sich einer reduktionistischen Messbarkeit. Dinge sind selten schwarz/weiß, lassen sich selten in einem strengen Dualismus von gut oder schlecht fassen. Grenzen verschwimmen, Meinungen können sich je nach Tagesform ändern und Widersprüchlichkeiten im Antwortverhalten von Mitarbeitenden, was im Unternehmen sie (nicht) wertschätzen, sind gang und gäbe. Auch können einfache Handlungen Wechselwirkungen nach sich ziehen, die auf den ersten Blick nicht erkannt werden. Einfachheit in der Diagnostik schließt Vollständigkeit weitgehend aus, wie einer der renommiertesten Organisationsforscher, Karl E. Weick, in *Der Prozeß des Organisierens* (1995, S. 54 f.) schreibt: „Je allgemeiner beispielsweise eine einfache Theorie ist, desto weniger genau wird sie

in der Vorhersage von Einzelheiten sein.“ Genau dieses Problem wird in vielen Beratungsprozessen deutlich, erklären Wimmer & Kolbeck (2001, S. 199): Beratungsfirmen „gewinnen ihr Einschätzungswissen daraus, dass sie mit einem Großteil renommierter Firmen an deren zentralen Herausforderungen arbeiten und an denselben ihre Lösungen erproben. [...] Begründet aus ihrer exzeptionellen Beobachtungsposition („wir wissen, was läuft“) und aus ihrem breiten weltweiten Erfahrungshorizont („wir wissen, was sich bewährt“) liefern sie die „gültigen“ Problembeschreibungen, für deren Bearbeitung sie dann die einzig richtige Rezeptur anbieten. [...] Somit gelingt es ihnen, jene Realitätskonstruktionen durchzusetzen, zu denen ihre standardisierten Beratungsleistungen passen.“ Alfred Kieser (1998, S. 10), einer der profiliertesten Organisationstheoretiker Deutschlands, verweist ebenfalls darauf. Das Klientensystem laufe Gefahr, so Kieser, dass dessen Probleme „von den Beratern so lange uminterpretiert werden, bis auf sie die Standardprozeduren passen, die sie [die Berater] zur Verfügung haben.“ Es stellt sich gerade bei großen und sehr routinierten Beratungsfirmen also ernsthaft die Frage, ob es sich bei deren Problembeschreibungen wirklich um gültige und aufgrund der vorliegenden Informationen objektiv haltbare Analysen handelt, oder aber ob es sich - bewusst oder unbewusst - nicht vielmehr um Problemdefinitionen handelt, die Weick & Sutcliffe in *Managing The Unexpected* (2007, S. 25) als »biased problem definitions« bezeichnen. Die Definitionsmacht dessen, was ein zu bearbeitendes Problem ist, liegt oft beim Beratungsunternehmen. Dadurch besteht die Gefahr, dass Informationen seitens der Berater so interpretiert werden, dass sie sie mit deren Tools und Theorien übereinstimmen.

Jonas et al. (2001, S. 557) beschreiben das Phänomen so: „When people seek new information, these information search processes are often biased in favor of the information seeker's previously held beliefs, expectations, or desired conclusions.[...] According to authors like Janis (1982) or Nemeth and Rogers (1996), an information search that is clearly biased in favor of a preferred alternative may be dangerous, because potential risks and warning signals may be overlooked and, thus, decision fiascoes may be the consequence.“ Viele Berater fallen in die Kategorie dessen, was Mark Chussil in seinem Artikel *Slow Deciders Make Better Strategists* im Harvard Business Review vom 08.07.2016 als I-already-know-Typen bezeichnet. Er schreibt diese betreffend: „When you think you know the answer, you sincerely believe it's a waste of time to keep looking for it. It feels like continuing to search for your keys after you've found them.“ Chussil erklärt, dass diese Leute systematisch schlechtere Leistungen erbringen als Personen, die sich ihres Nicht-Wissens bewusst sind. Letztere brauchen länger, um zu einer Problemdiagnose zu gelangen, diese ist aber reflektierter und eher geeignet, das wie auch immer definierte Problem nachhaltig angehen zu können. Er konstatiert daher: „I think the essential lesson for competitive-strategy decision-makers is *not so fast*, in both senses of the phrase: take your time and don't be so sure. [...] The willingness to apply that mindset is what separates the good decision-makers from the bad.“ Dieser Überzeugung ist auch Torsten Groth (2017, S. 26 f.), der schreibt, dass die oft vorschnellen Bewertungen von Beratern nur möglich seien, weil diese noch *nicht* verstanden habe, was eigentlich wirklich los ist. Groths These lautet: „Wer schnell versteht, hat vielleicht nichts verstanden. Wenige Eindrücke und Informationen genügen reichen dem sich kundig gebenden Beobachter aus, um der Illusion zu erliegen, zu wissen, was los ist.“ Was dagegen hilft, ist Groth zufolge die Bereitschaft, sich irritierbar, offen und neugierig zu zeigen, also das noch-*nicht*-Wissen anzuerkennen sowie als Antriebsquelle zu nutzen, mehr wissen zu wollen und den wie auch immer gearteten Beobachtungs-

gegenstand sorgfältig(er) zu beleuchten. Wer das tut, ist Groth zufolge „zum neugierigen Weiterdenken befähigt, wohingegen der sich wissend Gebende vermeintlich verstanden und damit das Denken eingestellt hat.“ Insbesondere Expertenberater, die mit einem vorgefertigten Koffer an *Tools* und Konzepten aufwarten, die dann nur leicht an die Spezifika des jeweiligen Unternehmens angepasst werden, in dem die Beratung sich vollzieht, legen diese offene Neugier und Irritationsbereitschaft selten an den Tag. Sie wollen als bereits wissende Experten gelten, denn mit einer Diagnose wie *Ich-weiß-auch-noch-nicht-was-los-ist*, ist es schwieriger, einen Auftrag zu akquirieren. Wer hingegen proklamiert, das Problem bereits erkannt und eine Strategie zur Bearbeitung in petto zu haben, *wirkt* kompetenter. Ob er es allerdings wirklich *ist*, steht auf einem anderen Blatt. Alfred Kieser bringt es mit folgenden Worten auf den Punkt: „Der Wissenschaftler sucht die Wahrheit, der Berater das nächste Budget. [...] Berater schüren Angst. Und dann bieten sie Lösungen an, die Angst zu lindern“ (Kieser in Felixberger 2006). Berater neigen dazu, Probleme zu überdramatisieren, um Aufträge zu akquirieren. So können sie rechtfertigen, dass sie, die Experten, gebucht werden. Leif (2006, S. 22), der in seinen Ausführungen ebenfalls auf Alfred Kieser verweist, schreibt dazu: „Die Unternehmensberater schaffen die Nachfrage nach ihrer Expertise quasi selbst, indem sie ökonomische und gesellschaftliche Probleme überhaupt erst als solche identifizieren, um dann zu versprechen, sie mit wissenschaftlichen Methoden zu lösen.“ Summa summarum führen diese voreingenommenen Problemdefinitionen dazu, dass bestimmte Handlungsschemata, über die Berater verfügen, in ähnlichen, aber eben doch nicht völlig gleichen Situationen und Problemkonstellationen immer wieder zur Anwendung kommen. Das kann Probleme nach sich ziehen, die Weick & Sutcliffe (2007, S. 26) mit folgenden Worten schildern:

„This biased search sets at least two problems in motion. First, you overlook accumulating evidence that events are not developing as you thought they would. Second, you tend to overestimate the validity of your expectations. [...] Organizations often presume that because they have routines to deal with problems, this proves that they understand those problems. [...] What is missing are continuing efforts to update the routines and expectations and to act in ways that would compel such updating.“ Es wird weitgehend Standardware geboten, die zudem noch viel zu selten an die jeweiligen Erfordernisse des Unternehmens angepasst wird. Geschweige denn wird überprüft, inwieweit der Standard der sich wandelnden Realität gerecht wird. Gerade im Zuge von Qualitätssicherung wäre es geboten, neue, aber als alt und bekannt eingeschätzte Probleme genauer zu analysieren und deren Spezifika zu überprüfen. Doch genau das passiert selten, wie Kolbeck (2001, S. 44) schreibt: „Eine häufig geübte Kritik an der klassischen Beratung setzt an dem standardisierten Vorgehen an. So kommt bspw. eine groß angelegte Studie des Meinungsforschungsinstitutes *Customer Satisfaction Surveys*, bei der ungefähr 1600 Vorstände und Bereichsleiter in zwölf europäischen Ländern befragt wurden, u. a. zu dem Ergebnis, daß Beratungen künftig flexibler reagieren und die eigene Arbeit stärker auf die Bedürfnisse der Klienten maßschneidern sollten.“ Problematisch an zu viel Standardisierung ist nicht nur, dass spezifische Probleme unerkannt bleiben und dass der Kunde damit zumeist unzufrieden ist, sondern auch, dass insgesamt die Innovationsimpulse ausbleiben, wenn wieder und wieder bekannte Standardkonzepte recycled werden. Daher sollte ein jeder Berater „sich nicht nur in die risikoarmen Zonen der Anwendung von Standardprodukten zurückziehen, sondern sich auch in regelmäßigen Abständen den bisher unbekanntem und damit ungelösten Problemfällen [...] stellen, und damit zum Wachstum des Marktes beitragen“ (Niedereichholz 2008, S. 3). Vielen Berater ist das Risiko, etwas

Neues auszuprobieren, aber schlicht zu hoch. Hinzu kommt, dass gerade jene Berater, die bei den Top-Unternehmen der Branche arbeiten, überhaupt nicht die individuelle Freiheit besitzen, etwas Neues auszuprobieren, da sie ja gerade dazu angehalten werden, jene Universal-Lösungen zu vermarkten und an den Klienten zu bringen, die das Beratungsunternehmen im Angebot hat. Das Fatale daran ist, dass sich sowohl die großen Beratungsunternehmen als auch die Klienten dadurch auf Dauer selbst eines möglichen Wettbewerbsvorteils berauben. Denn wenn alle Wettbewerber die gleichen Beratungsunternehmen konsultieren und diese wiederum allen in leicht abgeänderter Form gleiche Strategien empfehlen, dann ist abzusehen, dass die Unternehmen sich mehr und mehr angleichen und auf Dauer das verlieren, was sie einst erfolgreich gemacht hat: Eine originelle, nicht imitierbare und vor allem unternehmensspezifische Strategie und Ausrichtung (vgl. Wimmer & Kolbeck 2001, S. 202).

## Verantwortungslosigkeit und zweifelhaften Kompetenz

Eine unzulässige Verallgemeinerung ist schon schlimm genug, zeugt sie doch gerade vom genauen Gegenteil des vernetzten Denkens, dessen sich Berater selbst so oft loben. Noch schlimmer wird das allerdings in Kombination mit Verantwortungslosigkeit. Berater befinden sich in einer exklusiven Position. Sie verfügen indirekt über enorme Macht, da ihre Vorschläge - sofern sie zur Umsetzung kommen - einen mitunter entscheidenden Einfluss auf die weitere Unternehmensentwicklung haben. Die Exklusivposition von Beratern in der Wirtschaft rührt daher, dass sie zumeist über hohe Einkommen, viele Kontakte, eine hohe Wirkungsmacht und einen hohen Einfluss verfügen, ohne aber im Gegenzug ein damit üblicherweise verbundenes Verantwortungsbewusstsein entwickeln zu müssen. Anders als Unternehmer oder Manager kann es Berater ziemlich kalt lassen, wenn die Umsetzung ihrer Vorschläge nicht die erhoffte Wirkung erzielt. Und selbst wenn die Unternehmen unzufrieden sein sollten und dies den Berater wissen lassen, ist auch das kein Problem. Denn dann wird eben ein Folgeauftrag vereinbart, um zu evaluieren, inwieweit das Konzept Defizite beinhaltet und durch welche Strategien diese behoben werden können. Berater, so das hervorgebrachte Argument von Beratungsunternehmen, seine eben nur Berater und keine Politiker, Unternehmer oder Manager. Sie könnten daher kaum für Umsetzungsdefizite ihrer Vorschläge verantwortlich gemacht werden. Roland Berger drückt es in *Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung* (2003, S. 67) so aus: Wichtig ist „eine klare Trennung zwischen Beraterverantwortung und Managerverantwortung. Beratung ist Beratung und nicht Umsetzung, denn Umsetzung ist Managersache. Umsetzungsberatung dagegen ist Beratersache. Das Know-how - z. B. Change Management - ist extern in höherer Qualität, besser, schneller und billiger vorhanden als intern, wird also nachgefragt. Immer dort dagegen, wo Berater sich als Umsetzer versuchen, werden sie entweder scheitern oder zu einem normalen Business Service degenerieren.“

Das, was Herr Berger hier so freimütig preisgibt, impliziert im Grunde nichts weiter als eine einfache Tatsache: Berater handeln im wahrsten Sinne des Wortes verantwortungslos. Sie konzeptionieren, entscheiden, was zu tun ist, geben Ratschläge zur Umsetzung und ziehen sich dann aus der Affäre, in der Gewissheit, dass sie zumindest rechtlich gesehen nicht belangt werden können für die ganz realen Auswirkungen der Umsetzung ihrer Konzepte. Besonders problematisch ist diese Generalamnestie auch deshalb, weil den Beratern oft eine weitgehende Deutungshoheit über Unternehmensprobleme und deren Lösungsmöglichkeiten übertragen wird. Die Beziehung zwischen

Berater und Klient wird somit sehr asymmetrisch. Das Klienten-System begibt sich in eine Art „Arzt-Patienten-Beziehung“ mit dem Berater, in der der Berater sowohl das Problem als auch die Lösung bestimmt, da nur er über das Wissen und Methodenrepertoire verfügt, um zur bestmöglichen Lösung zu gelangen (vgl. Wimmer & Kolbeck 2001, S. 200). Wie Roland Berger schon sagt: Das Know-how ist extern in höherer Qualität, besser, schneller und billiger vorhanden – angeblich. Das postuliert auch Ralf Strehlau (2017, S. 4), der Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), der meint: „Das Erfahrungswissen von Unternehmensberatern ist auch in Zeiten des digitalen Wandels kaum kopierbar und gerade bei Veränderungsprozessen nicht ersetzbar!“ Es ist logisch, dass Strehlau das behauptet. Schließlich ist der BDU eine Interessenvereinigung der Unternehmensberatungen, die Geld verdienen wollen, indem sie ihre eigene herausragende Kompetenz ausweisen. Es ist aber äußerst fraglich, ob externe Berater wirklich über mehr Wissen und Kompetenz verfügen als die Unternehmen selbst. Herrn Bergers und Herrn Strehlaus Verständnis nach ist der Berater die personifizierte Expertise. Er ist nicht nur Erkennungs- und Lösungsspezialist, sondern ebenfalls ein strategisch versierter sowie methodenreicher Visualisierungs- und Implementierungsfachmann. Er ist, so Gerd Walger in *Formen der Unternehmensberatung* (1995, S. 5) „der Spezialist, der den Unternehmen aufgrund seiner Fachkenntnis eine mehr oder weniger fertige Organisationslösung für ihre Unternehmensprobleme anbietet, die er dann gemeinsam mit den Führungskräften im Unternehmen einführt.“ Henry Mintzberg sieht das anders. Er hat wenig übrig für das Auftreten und die überzogenen Expertise-Suggestionen vieler Berater, über die er im Interview mit dem Wirtschafts magazin Brand Eins (2018) sagt:

„Manche Berater arbeiten analytisch, sie suchen nach Zahlen und Statistiken. Daneben gibt es die prozessorientierten Berater. Sie helfen zum Beispiel dabei, eine Firmenkultur aufzubauen oder Abläufe im Management zu verbessern. Und dann ist da noch das, was ich als Guru-Consulting bezeichne. Diese Leute sitzen zu Füßen des Managements und sagen weise Dinge. Aber alle drei Arten von Beratern wollen das Management oder die Organisation erleuchten. [...] Manchmal erlebe ich Dinge, die funktionieren. Aber das allermeiste sieht nur auf den ersten Blick gut aus und wird der Sache letztlich schaden.“ Angesprochen auf das Klischeebild, dass die Consultants in der Regel smart, jung, überheblich und mitunter recht ahnungslos seien, erwidert Mintzberg, dass das kein Klischee sei, denn „genau dieser Typus ist eben weitverbreitet, tut mir leid. Viele dieser jungen Leute haben tatsächlich wenig Ahnung und treffen bedeutsame Entscheidungen. Das ist grauenvoll. Nicht nur ethisch und sozial, sondern auch wenn man es aus einer Management-Perspektive betrachtet.“ Mintzberg ergänzt, dass er es für einen Fehler halte, „Leute von außen reinzubringen und ihnen viel stärker zu vertrauen als den eigenen Mitarbeitern. Das ist ein sicherer Weg, um die gesamte Kultur in einem Unternehmen zu ruinieren.“ Besonders bezeichnend ist dabei, dass das beraterische Universalgenie, als welches viele Berater auftreten, schon im jungen Alter von gut 27 Jahren erreicht werden kann. Denn dies ist laut Thomas Leif (2006, S. 43) das Durchschnittsalter, in dem Berater in den Top-Unternehmen der Branche schon zu Senior-Consultants werden. Erstaunlich ist, dass Führungskräfte, die meist über jahrelange Berufserfahrung verfügen, diesen jungen Menschen, die frisch von der Hochschule kommen, wo sie fast nur Theorien kennengelernt haben, den Status von Praxis-Experten zusprechen, wohingegen jene Hochschulabsolventen, die direkt im Unternehmen zu arbeiten beginnen, in der Regel zunächst als Trainees starten. Beide Absolventengruppen, Trainees und junge Berater, können exakt das Gleiche studiert haben, werden aber bemerkenswerterweise von denjenigen, die Beratungsdienstleistungen

großer Unternehmen einkaufen, völlig unterschiedlich wahrgenommen. Die Berater werden als Experten gesehen, die Trainees hingegen als noch Lernende betrachtet. Dass erfahrene Manager allen Ernstes glauben, dass junge Berater, die primär über universitäre Theoriekenntnisse und über hochgradig standardisierte Beratungstools verfügen, welche je nach Fall geringfügig modelliert werden, besser darüber Bescheid wüssten als die Manager und ihre Mitarbeiter, wie die Probleme des eigenen Unternehmens zu meistern seien, belegt vor allem eines: Die fast immer im dunklen Anzug gekleideten, eloquent redenden, mit Anglizismen um sich werfenden jungen Berater betreiben erfolgreich *Impression-Management*. Dass das noch lange nicht mit hohem Fachwissen und echten Management-Kenntnissen einhergehen muss, die für ein Unternehmen wirklich praktikabel sind, legt Jörg Staute in *Der Consulting-Report* (1996, S. 182) dar. Er gibt zu bedenken: „Jeder Berater kann etwas behaupten und sich im Zweifelsfall darauf zurückziehen, er hätte dies exakt nachgewiesen, dürfe aber aus Gründen der Vertraulichkeit nicht weiter ins Detail gehen.“ Es sind aber nicht nur die vermeintlichen Vertraulichkeitsbekundungen, die an der Kompetenz von Jungberatern zweifeln lassen. Auch ist es die simple Tatsache, dass man mit Mitte 20 schlicht noch kaum die Praxis- und Lebenserfahrung gesammelt haben kann, die im Sinne einer verantwortungsvollen Entscheidungsfindung angebracht wäre, wenn es darum geht, einem Unternehmen mögliche Rationalisierungskonzepte vorzuschlagen, die eine Auswirkung auf reale Menschen haben.

Es ist befremdlich, wenn ein ehemaliger Berater von Accenture im Interview mit Thomas Leif (2006, S. 228) darlegt, wie standardisiert, bar jeglicher organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse, oft vorgegangen wird, um ein Unternehmen zu beurteilen. Er sagt: „Ich habe zum Beispiel ein vierhundert Seiten starkes Methodenhandbuch. Im Grunde liegen dahinter Checklisten für jede Frage. Mitarbeiter müssen in der Arbeit vor Ort die Checklisten durchgehen. Weil das Wissen in dieser Form strukturiert und kondensiert ist, ist es möglich, dass Sie auch mit vielen jungen und unerfahrenen Beratungsmitarbeitern eine entsprechende Beratungsleistung erbringen können.“ Doch das, was da über Checklisten strukturiert und kondensiert wird, ist mit Sicherheit kein Wissen. Es sind allenfalls Informationen, die für sich genommen noch rein gar nichts aussagen über ein Unternehmen, wenn sie nicht kombiniert und in Bezug gesetzt werden zu Befragungen, Interviews, Beobachtungen und persönlichen, erfahrungsgeliteten Einschätzungen, wie Mintzberg, Alstrand & Lampel in *Strategy Safari* (2005, S. 79) schreiben: „The problem ist that a great deal is lost in such aggregating, often the essence of the information itself. How much could aggregated data on six sectors really tell the GE chief executives about the complex organizations they headed? [...] It is not information of a general sort that helps a President see personal stakes; not summaries, not surveys, not the *bland amalgams*. Rather [...] it is the odds and ends of *tangible detail* that pieced together in his mind illuminate the underside of issues put before him.“ Da aber viele Berater gerade bedingt durch die Tatsache, dass bei Ihnen immer nur ein kleines Methodenrepertoire zur Anwendung kommt, nicht über die Kompetenz verfügen, die *issues put before them* kritisch und umfassend zu reflektieren, muss stattdessen anders verfahren werden. An die Stelle des erfahrungsgeliteten *Wissens* und auch des *Nicht-Wissens* tritt die egozentrierte Selbstvergewisserung, man habe die nötigen Informationen gesammelt, das Unternehmen durchschaut und daher die Kenntnis über die richtige - und zwar die einzig richtige - Lösung. Das kann fatale Folgen haben. Es stellt sich indes die Frage, wie diese Kompetenz suggeriert wird, die zu besitzen Consultants proklamieren und in den Augen derjenigen, die sie engagieren, offenkundig tatsächlich ausstrahlen. In der Berater-Branche geschieht es - gerade in den titelfixierten Ländern Deutschland

und Österreich - vor allem durch die Zurschaustellung akademischer Weihen, die wie eine Monstranz vor sich hergetragen werden und jede Visitenkarte veredeln. Das jedenfalls so lange, bis man das Renommee z. B. eines Roland Berger, Fredmud Malik oder Reinhard K. Sprenger erreicht hat und dies nicht mehr nötig ist. Es verwundert nicht, dass Unternehmensberater Sörge Drost im Interview mit der *Frankfurter Rundschau* vom 14.07.2008 bereits vor gut 11 Jahren erklärte: „In Deutschland und speziell in der Beraterbranche ist der Dokortitel sehr anerkannt. Verbunden wird damit ein Kompetenzvorsprung.“ Die Süddeutsche Zeitung titelte im gleichen Tenor am 30.11.2016: „Unternehmensberatungen legen Wert auf den Titel“. Bezugnehmend auf die Meinung von Ulrich Goldschmidt, Geschäftsführer des Verbands *Die Führungskräfte*, heißt es im Artikel: „Gerne gesehen ist ein Dokortitel dagegen in Unternehmensberatungen. Viele dieser Firmen schickten oft noch sehr junge Mitarbeiter zu Kunden. Damit diese nicht den Eindruck bekämen, da wolle ihnen ein unerfahrener Grünschnabel erzählen, wie sie ihren Betrieb zu ändern hätten, legten viele Wert auf einen Dokortitel, meint Goldschmidt.“ Das Titel-Show-Off ist ein erster Indikator dafür, was bei Beratungsdienstleistungen in unternehmerischen Settings oft eine herausragende Rolle spielt, aber seitens der Berater natürlich kaum als Ziel kommuniziert wird: Wissenschaftliche Weihen dienen der Kompetenzsuggestion. Dass das Berater-Handwerk sich fundamental vom wissenschaftlichen Handwerk unterscheidet und eine promovierte Philologin nicht unbedingt etwas von Geschäftsberichten versteht, ist dabei unerheblich. Die zwei Buchstaben vor dem Namen machen auf viele Klienten einfach Eindruck. Überdies signalisieren sie, dass der Berater sich vom akademischen Habitus her mit CEOs und CFOs auf einem Level sieht.

Dieses *Signaling* von habitueller Zugehörigkeit ist zentral in der Unternehmensberatung. Bettina Schöbitz, selbst Beraterin und Coach, stellt - diese Titel-Fixierung kritisierend - in ihrem Artikel *Wie viel Titel brauchst Du?* (2019) die These auf, dass die Unternehmen und Führungskräfte, die Berater buchen, eine Mitschuld an dieser Fixierung auf akademische Weihen hätten. Denn sie hätten „vor genau solchen Titeln Ehrfurcht [...]. Weil sie viel eher geneigt sind, den Aussagen des Titelträgers zu glauben. Immerhin muss er ja im Leben verdammt viel mehr an Vorleistung erbracht haben. [...] Wir lassen uns blenden. Wir schreien ja förmlich danach. Indem wir Titel- und Zertifikats-träger, Urkundeninhaber und anderen hochgebildeten Leuten einfach mehr Glauben schenken.“ Schöbitz meint, dass, weil der Markt so unübersichtlich sei, die Unternehmen „sich gerne auf Zertifikate und Titel ‚verlassen‘ - als Nachweis, dass sie nachweislich die richtigen Profis eingekauft haben.“ Welche Blüten diese Titel-Fixierung treiben kann, deckte der Journalist Bruno Schrep unlängst im *SPIEGEL* vom 11.10.2019 (S. 50 f.) auf. Er schildert den Fall des 40-jährigen Unternehmensberaters und angeblichen Doppel-Professors sowie Doppel-Doktors Niels Brabandt, der behauptete, mit Ende 20 bereits Professor zu sein, von dem allerdings angenommen wird, dass er seine akademischen Weihen alle erfunden habe – eben um die von Unternehmen erwartete Kompetenz zu suggerieren. Schrep (S. 51) schreibt: „Bei der »Wissens Impro Show« in Hamburg, einem Rednerseminar im Jahr 2014, stellte ein Moderator den Referenten folgendermaßen vor: »Er ist nicht einfach nur Niels Brabandt, er hat sogar noch zwei Titel vorneweg. Es ist Professor Dr. Niels Brabandt.« Während seines Vortrags zum Thema »Führung und wie man geführt wird« fragte Brabandt seine Zuhörer: »Was ist generell in Deutschland wichtig, wenn Sie in den Vorstand wollen?« Weil die Teilnehmer nur ratlos guckten, gab er selbst die Antwort: »Das Allererste, was Sie brauchen, ist ein Dokortitel.«“ Als wie nötig Brabandt es scheinbar erachtete, möglichst viele kompetenzsuggestive Titel auf seine Homepage und in seiner Vita platzieren zu können, schildert

Schrep (S. 50) so: „Seinen eigenen Lebensläufen zufolge hat Brabandt Universitätsabschlüsse gesammelt wie andere Leute Briefmarken. [...] Die Staatsanwaltschaft Potsdam ermittelte [...] gegen Brabandt wegen des Verdachts auf Titelmisbrauch.“ Brabandt legte dem SPIEGEL eine Promotionsurkunde u. a. der New York University vor. Eine Rückfrage des SPIEGEL bei John Beckman, dem Chef der Öffentlichkeitsarbeit an der New York University, ergab indes, dass das Dokument gefälscht ist. „Die Staatsanwaltschaft prüft deshalb auch, ob Brabandt Urkundenfälschung begangen hat“ (ebd., S. 51). Der Fall Brabandt mag extrem sein. Er zeigt aber eine mögliche Schattenseite des Signaling-Effekts, der den in der Branche üblichen Titel-Reihungen zugeschrieben wird, was letztlich nur dazu dient, höhere Berater-Tagessätze rechtfertigen zu können.<sup>3</sup>

## Vage Erfolgsbeurteilung und Erfolgssicherung

Unterstellen wir einmal, in einem großen Industrieunternehmen wird von einem externen Beratungsunternehmen ein Key-Concept für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens ausgearbeitet - in welcher Form auch immer. Und unterstellen wir weiterhin, dass es sich sogar um ein verständliches, umsetzbares Konzept handelt, das zudem mit diversen Hilfestellungen zur Erleichterung der Implementierung aufwarten kann. Was passiert? Das Konzept wird präsentiert, erläutert, angepasst und schließlich tatsächlich umgesetzt. Dann fängt es irgendwie an zu wirken. So weit, so gut. Doch was passiert dann? Irgendwann kommt der Punkt, an dem evaluiert werden muss, inwieweit das Konzept tatsächlich die gewünschten Erfolge gebracht hat. Es kommen Fragen auf wie: Ist das eingetreten, was wir uns erhofft hatten? Wenn nicht, warum nicht? Und wenn das erhoffte eingetreten ist, lag das dann am umgesetzten Konzept, oder an anderen Dingen? Es wurde bereits darauf verwiesen, dass in der Expertenberatung selten konkrete, operationalisierbare Aussagen getroffen werden, auf die bei der Erfolgsbeurteilung direkt zurückgegriffen werden könnte. Viel häufiger anzutreffen sind „die semantischen Weichmacher, die Konturlosigkeit und die Anleihen am Werbedeutsch“ (Leif 2006, S. 92). Das ist für die Berater insofern nützlich, als sie bei einer sehr allgemeinen, abstrakten Aussage wie „Wir beabsichtigen, den Wertschöpfungsbeitrag der Belegschaft durch eine sukzessive Performance-Optimierung der gelebten Unternehmenskultur zu erhöhen“, weit weniger festgelegt werden können als bei einer konkreten, überprüfbaren Zielvereinbarung wie etwas „Durch unsere Maßnahmen wollen wir den Umsatz im kommenden Jahr um 5 % steigern“. Es ist schwer, Beratungs(miss)erfolge konkret zu beurteilen, wenn keine Effektivitäts- und Effizienz-Indikatoren benannt werden, anhand derer nachvollzogen werden kann, ob - und mit welchem Mitteleinsatz - ein postuliertes Beratungsziel erreicht wurde. Die Renitenz gegenüber dieser Spezifik, die viele Consultants an den Tag legen, ist insofern erstaunlich, als Unternehmensberater in vielen Vorträgen sonst von der Notwendigkeit dessen reden, SMARTE Kriterien aufzustellen.<sup>4</sup> Wenn es um die eigene Arbeitsweise geht, wird

---

<sup>3</sup> Zum Signaling-Effekt siehe Spence (1973, S. 356 f.). Er beschreibt, dass durch das Senden von Signalen, z. B. in Form von Zertifikaten, Recruitern zu verstehen gegeben werde, dass man geeignet für einen Job sei. Signaling ist eine logische Konsequenz dessen, dass potenzielle Auftraggeber und Recruiter nur über unvollständige Informationen verfügen, zumal sie diejenigen, die ihre Arbeitsleistung anbieten, in der Regel noch nicht kennen. Mittels des Vorzeigens von Titeln, Abschlüssen, Zertifikaten, Empfehlungsschreiben etc. wird Kompetenz in Aussicht gestellt, von der sich die einstellende/nachfragende Organisation bisher real noch kein Bild machen konnte. Insofern dienen Titel und Zertifikate als Surrogat für Wissen.

<sup>4</sup> Das Apronym SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Ziele SMART zu formulieren - oder besser: das anzustreben - ist im Projekt- und Qualitätsmanagement weit verbreitet.

dem Kundensystem die Festlegung klarer, eindeutiger Erfolgsindikatoren durch die bereits angesprochene semantische Weichmacherei, die den Berater-Jargon durchzieht, aber erschwert. Erschwert wird sie aber auch durch die Komplexität und Irrationalität, Ambivalenz und Dynamik, die soziale Systeme wie Unternehmen auszeichnen. Dass diese Vielschichtigkeit von den Expertenberatern dann geflissentlich ignoriert wird, kommt noch hinzu (vgl. Königswieser & Hillebrand 2008, S. 31). Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Beratung eine komplexe Dienstleistung ist. Ebenso sind Unternehmen hochkomplex. Komplexität zeichnet aus, dass diverse Variablen eines Systems miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Dietrich Döner (2003, S. 60-61) beschreibt es so: „Die Existenz von vielen, voneinander abhängigen Merkmalen in einem Ausschnitt der Realität wollen wir als »Komplexität« bezeichnen. [...] Ein Eingriff, der einen Teil des Systems betrifft oder betreffen soll, wirkt immer auch auf viele andere Teile des Systems. Dies wird »Vernetztheit« genannt. Vernetztheit bedeutet, dass die Beeinflussung einer Variable nicht isoliert bleibt, sondern Neben- und Fernwirkungen hat.“ Hieraus ergeben sich bedeutsame Probleme bei der Erfolgsbeurteilung von Unternehmensberatung. Man kann aufgrund der dynamischen Umwelt zum einen gar nicht wissen, ob es die Interventionen der Berater waren, die eine Veränderung bewirkt haben. Es ist aufgrund der Wechselwirkungen von Eingriffen in soziale Systeme nur schwer nachvollziehbar, was kausal mit welcher Wirkmacht auf was gewirkt hat. Wenn ein Unternehmen sich beraten lässt und dann im nächsten Geschäftsjahr tatsächlich eine fünfprozentige Umsatzsteigerung erfährt, kann das viele Gründe haben. Es kann in der Tat am erfolgreichen Umsetzen der Beratervorschläge gelegen haben. Es kann aber auch sein, dass eine ebenso hohe - oder gar höhere - Umsatzsteigerung ganz ohne die Berater-Reformen eingetreten wäre.

Hinzu kommt, dass die Gefahr besteht, dass die Berater aufgrund ihres vermeintlichen Expertenstatus und ihrer alleinigen Problemdeutungshoheit Gefahr laufen, die *falschen* Probleme zu lösen – mit der langfristig wohl unausweichlichen Folge, dass die bestehenden, übersehenen Probleme wachsen und neue hinzukommen (vgl. ebd., S. 96). Zudem kann kaum vorhergesagt werden, welche möglichen Nebenwirkungen mit dem Beratungsprojekt einhergehen und inwieweit diese den etwaigen Nutzen der Beratung wieder relativieren. Es mag beispielsweise auf kurze Sicht in der Tat die Rendite steigern, wenn Personal *freigesetzt* und das Unternehmen *verschlankt* und *gesundet* wird. Auf lange Sicht kann ein solches Vorgehen aber sehr kontraproduktiv und letztlich wieder renditesenkend sein, da es sich sowohl auf die Unternehmenskultur als auch auf das Image des Unternehmens, und damit auf das soziale Kapital, negativ auswirken kann. Es ergibt sich mitunter ein Zwickmühlenzustand: „Man löst Problem X, erzeugt dadurch Problem Y. - Und wenn nur die Zeiten zwischen den einzelnen Problemlösungen lang genug sind, sodass man vergessen kann, dass das zweite Problem ein Produkt der ersten Problemlösung war, [...] so wird sicherlich jemand kommen [wie etwa ein Berater], der für die jeweils aktuellen Probleme die alten Lösungen vorschlägt, ohne dass ihm noch bewusst ist, dass dies Probleme erzeugen wird, die genauso gewichtig sind wie die, die beseitigt worden sind“ (ebd., S. 101). Aber immerhin: Das schafft dann wieder Bedarf für weitere Beratung. Ein weiterer Punkt, der zu denken gibt, ist, dass es relativ unklar ist, wie lange es dauert, bis sich (Miss)erfolge zeigen. Wenn sich beispielsweise sechs Monate nach Abschluss des Beratungsprozesses ein positives Bild abzeichnet, so kann daraus nicht zwangsläufig gefolgert werden, dass sich dieser Trend auch nach zwölf oder achtzehn Monaten fortsetzen wird. Bestimmte negative Fernwirkungen der getätigten Interventionen zeigen sich vielleicht erst später. Und sie präsentieren sich zumeist nur vereinzelt und leicht übersehbar, bevor sie zu großen

Problemen heranwachsen. Weick & Sutcliffe (2007, S. 20) sprechen in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit, solchen möglichen Fernwirkungen gegenüber *achtsam* zu sein, was zu selten passiert: „Trouble starts small and is signalled by weak symptoms that are easy to miss, especially when expectations are strong and mindfulness is weak. These small discrepancies can cumulate, expand, and have disproportionately large consequences.“ Welche Konsequenzen können das sein? Beispielsweise wird ein Arbeitnehmer, der seinen Job dem Beratungskonzept nach nun bei geringerer Bezahlung, höherer Eigenverantwortung und längerer Arbeitszeit verrichten soll, nicht *sofort* mit Demotivation reagieren - allein schon aus Angst um seinen Arbeitsplatz. Und bei der Erhöhung der Zeitakkorde wird es nicht zwangsläufig *sofort* zu einer Erhöhung der Ausfallzeiten bei den Arbeitern kommen. Ebenso wenig werden die Kunden *sofort* auf Qualitätseinbußen aufmerksam, wenn ein Unternehmen aus Kostengründen auf billigere Rohstoffe zurückgreift. Auf *Dauer* aber ist abzusehen, dass solche Maßnahmen irgendwann zu wirken beginnen. Daher kann ein und dasselbe Beratungsprojekt von den Projektverantwortlichen oder Kunden völlig unterschiedlich eingeschätzt werden, je nachdem, wann was mit welcher Methode evaluiert wird.

### Moralische Ambivalenz

Dirk Baecker verweist in *Postheroisches Management* (1994, S. 71) auf das grundlegende Problem der Beliebigkeit, der in der Beraterbranche Tür und Tor geöffnet ist. Die Berufsbezeichnung Unternehmensberater ist in Deutschland, anders als in Österreich, nicht geschützt. Ein jeder darf sich Berater nennen, ohne irgendwelche Qualifikationen oder Abschlüsse nachweisen zu müssen. So verwundert es nicht, wenn Baecker schreibt, es handele sich um „eine Branche, die keine Zugangskontrolle kennt, keine geschriebenen Standards hat und ohne berufsqualifizierende akademische Titel auskommen muss.“<sup>5</sup> Leif (2006, S. 22) geht ebenfalls darauf ein und erklärt: „Unternehmensberater kann sich jeder nennen.“ Er zitiert Hedwig Rudolf vom WZB mit den Worten: „Es gibt keine institutionalisierten Qualifikationsvoraussetzungen oder Zulassungsregeln für das Tätigkeitsfeld, und ethische Standard der Berufsausübung sind nicht kodifiziert.“ Zwar gibt es Ethikstandards, die sich diverse Beratungsunternehmensverbände geben (oft als Code of Conduct bezeichnet), und das in den letzten Jahren immer mehr (vgl. Hesseler 2011, S. 102), doch ein Verstoß dagegen wird kaum sanktioniert. Die Standards einzuhalten, unterliegt in der Consulting-Branche der freiwilligen Selbstverpflichtung. Kritiker bemängeln zudem, dass manche Beratungsfirmen dem Aspekt der Corporate Social Responsibility nicht aus genuin moralischen Überlegungen heraus Bedeutung beimessen, sondern sie es lediglich utilitaristisch tun, weil sie wissen, dass es von ihnen erwartet wird und in der Öffentlichkeit gut ankommt, zu postulieren, dass das eigene Beratungshandeln nach ethischen Standards erfolge. Viele Beratungsunternehmen bedienen sich aus legitimatorischen Gründen der Moral, wenn sie sich und ihre soziale Verantwortung preisen. Sie bedienen das, was Auftraggeber von ihnen fordern, zumal sie erkannt haben, dass eine ethisch integer

---

<sup>5</sup> Wie bereits geschrieben wurde, spielen akademische Titel gleichwohl - oder gerade *deshalb* - als Kompetenzsignale in der Beratungsbranche eine herausragende Rolle. Des Weiteren ist anzumerken, dass die Diagnose, dass die Branche der Unternehmensberater ohne berufsqualifizierende akademische Titel auskommen müsse, heute so nicht mehr zutrifft. Allein in Deutschland finden sich aktuell über 30 Master-Studiengänge mit Schwerpunkt Unternehmensberatung. Hinzu kommen Hunderte nicht hochschulische Langzeit-Weiterbildungen, die zertifiziert sind nach den Standards eines oder mehrerer der über 30 Consulting- und Coaching-Verbände, die mittlerweile in Deutschland existieren.

daherkommende Selbstverpflichtung reputationsförderlich ist, was sich in einem geldwerten Vorteil auszahlt. Man könnte deshalb auch sagen, dass Moral für sie wirtschaftlich ist, eben weil sie profitabel ist. Wäre moralisches Verhalten systematisch nicht vorteilhaft, so hätte es im freien Wettbewerb keine Chance. Das wissen viele Beratungsunternehmen – und sie verhalten sich entsprechend nach dem Motto: *It pays to be (seen as) good!* Der Wirtschaftsjournalist Günter Ogger bringt es so auf den Punkt: „Nun kann man natürlich seine Reputation fördern, indem man sich als Wohltäter der Menschheit geriert. Und das wird vor allem dann gerne gemacht, wenn die Produkte allenfalls durchschnittlich oder gar mangelhaft sind. [...] Ich sehe die Aufwendungen für CSR mit großer Skepsis. Aber ich weiß natürlich, dass die ohnehin parasitäre Branche der Pressesprecher, der Kommunikatoren und Unternehmensberater ein großes Interesse daran hat, dass für Imagepflege viel Geld ausgegeben wird.“ Eben weil das Einstehen für die Gesellschaft und das Propagieren der eigenen sozialen Verantwortung heute als zentrales Kriterium gesehen wird, das bedient werden muss, finden sich Verantwortungsübernahmepostulate in so ziemlich jedem Ethik-Standard großer Unternehmensberatungen. Im Code of Professional Conduct des Branchenprimus McKinsey etwa heißt es: „Our Code of Professional Conduct serves as a guide to our values and policies in action and outlines the expectations we have for all firm members in the areas of: 1. Serving our clients with the highest professional standards 2. Creating a working environment that inspires and motivates our people 3. Fulfilling our responsibility to society 4. Managing risk to the firm 5. Seeking advice and raising concerns.“

Im Code of Conduct des größten weltweiten Beratungsunternehmens deutschen Ursprungs, Roland Berger (2017, S. 5 f.), liest man folgendes: „We promote corporate social responsibility and – as a company and as individuals – we behave as good citizens. [...] „We protect international human [...] We support the development of a strong and sustainable society. [...]. We take our social responsibility seriously and act as corporate citizens in our communities. We attempt to live up to this responsibility by dedicating ourselves to projects for sharing ideas, driving the development of society and supporting new initiatives. [...] We believe we have an obligation to the environment and view environmental protection as an important aspect of our social responsibility.“ Das alles liest sich toll. Es ist aber so, dass das Ansinnen, eine optimale Leistung für den Klienten zu liefern, nicht selten in Konflikt gerät mit dem propagierten Ziel, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Unternehmen sind primär ihren Shareholdern und *nicht* der Gesellschaft verpflichtet. Auf was es ankommt, wenn von Moral im Kontext des Wirtschaftens die Rede ist, brachte einer der bekanntesten Wirtschaftsdenker des 20. Jahrhunderts, der Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman, so auf den Punkt: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman 1970, S. 122). Wolfgang Streeck greift diese Überzeugung Friedmans in seinem Aufsatz *Wirtschaft und Moral* (2007, S. 13 f.) auf und schreibt: „Wer egoistisch handelt, so das dialektische Kernstück der liberalen Aufklärung, handelt eben dadurch moralisch, und wer moralisch handeln will, muss egoistisch handeln, auch wenn es ihm noch so gegen den moralischen Strich gehen mag. Moral [...] findet sich nicht in den Intentionen der Handelnden, sondern in ihrem unintendierten Resultat.“ Dieser Logik nach macht es also nicht nur gar keinen Sinn, zu versuchen, in der Wirtschaft bewusst moralisch zu handeln, es ist sogar schädlich. Nun kann man die Wirtschaft – und die in ihr tätigen Beratungsunternehmen – aber nicht aus der sozialen Verantwortung entlassen, ohne den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu zerstören, der ja auch Grundlage eines jeden wirtschaftlichen Handelns ist. Bereits Mark Granovetter (1985, S. 481 f.) verwies auf die Notwendigkeit

der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns, zumal jedem wirtschaftlichen Handeln soziale Beziehungen zugrunde liegen und vorausgehen. Es bedarf eines Mindestmaßes an sozialen und moralischen Standards, die garantieren, dass potenzielle Wirtschaftspartner überhaupt zueinander finden, dass Verträge geschlossen und auch eingehalten werden. Kurz: Es bedarf reziproker Werte und Normen, denen sich sämtliche Interaktionspartner in Wirtschaft und Gesellschaft verpflichtet fühlen (müssen). Die Beratungsunternehmen wissen das – und sie handeln entsprechen. Nur führt dies eben immer wieder zu Ambivalenzen und Widersprüchen. Im Code of Conduct der Boston Consulting Group heißt es etwa: „Clients come first. We measure our success by our clients' success.“ Die Unternehmensberatung schreibt sich auf die Fahne, Unternehmen, welche die Beratungsdienstleistung der BCG buchen, optimal im eigenen Tätigkeitsfeld zu unterstützen. Ebenfalls heißt es im Code of Conduct der BCG allerdings auch: „We believe we can make the world a better place.“ Die Sache ist nur: Was dem zu beratenden Unternehmen nutzt, kann der Gesellschaft schaden. Beratungsunternehmen wie BCG sehen Kosteneinsparungspotenzial oft im Outsourcing und Lean Management, was bedeutet: Im Arbeitsplatzabbau. Wenn allerdings viele Menschen dadurch arbeitslos werden, sie dann weniger Steuer zahlen und sich gesellschaftlich weniger engagieren (was viele Studien nahelegen, die zu den psychischen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit durchgeführt wurden), ist ein Erfüllen der gesellschaftlichen Verantwortung - oder gar Bessermachen der Welt - ebenso fraglich wie im Falle der Beratung von Rüstungsunternehmen, die Waffen in Länder exportieren, in denen die Menschenrechtslage als bedenklich gilt, oder von Agrarunternehmen, welche ihr Saatgut in der Form anbieten, dass sich Kleinbauern systematisch in ein Abhängigkeitsverhältnis treiben.

Nicht minder fragwürdig erscheinen die Postulate hoher gesellschaftlicher Verantwortung in Fällen, in denen Unternehmensberatungen für Auftraggeber aktiv werden, denen es darum geht, das eigene Renommee in Folge eines PR-Skandals wieder zu verbessern. Wenn das passiert, geschieht wenig making-the-world-a-better-place. Vielmehr wird dann in der Regel eine Strategie derart erdacht, den Fokus der Öffentlichkeit auf manche Prestigeprojekte zu lenken, welche die Unternehmensberatungen für ihre Auftraggeber ersinnen. Dieses Kreieren von Feigenblättern hat mit der Übernahme echter gesellschaftlicher Verantwortung indes wenig gemein. Das zu sagen soll wohlgerne nicht als pauschale Verurteilung der Unternehmensbranche verstanden werden. In einem Umfeld, das widersprüchliche Anforderungen stellt, weil hochgradig widersprüchliche Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen und gegeneinander abzuwiegen gilt, kann ein wirtschaftlicher Akteur, der immer nach höchsten moralischen Standards handelt, am Markt nicht auf Dauer bestehen. Das gelinge nur dann, wenn auch alle Konkurrenten ihr Handeln an diesen Standards ausrichten, weil derjenige, der moralisch integer handelt, von Konkurrenten, die sich diese Integrität nicht auferlegen (und dadurch einen Kostenvorteil haben), schnell vom Markt gefegt wird.<sup>6</sup> Summa summarum zeigt sich daran, dass der professionell betriebenen Unternehmensberatung oftmals eine hohe moralische Ambivalenz zu eigen ist.

---

<sup>6</sup> Eben deshalb propagiert der Wirtschaftsethiker Karl Hohmann (2008, S. 12), dass die Moral in den Strukturen verankert sein muss, d. h. in Gesetzen, die für alle Marktteilnehmer gelten und deren Einhaltung auch geprüft und bestraft wird. Er schreibt: „Erst mit einer sanktionsbewehrten sozialen Ordnung sind die Voraussetzungen gegeben, dass Moral, die bislang ‚nur‘ für die Gesinnung verbindlich war, auch für das Handeln der Einzelnen verbindlich werden kann.“ Problematisch ist nur, dass diese Regeln derzeit allenfalls national bestehen (und nicht immer streng kontrolliert werden), dass die Wirtschaft aber internationalisiert

## Unternehmensberatung – Gelingen unwahrscheinlich

Was lässt sich als Essenz nun festhalten? Zunächst einmal die Tatsachen, dass es sich bei der Unternehmensberatung um eine komplexe Dienstleistung handelt, deren Gelingen recht unwahrscheinlich ist, wie Rudolf Wimmer (2001, S. 202) darlegt: „Wir mussten in unserer Beratungspraxis ganz hautnah die Erfahrung machen, dass Organisationen ausgesprochen eigenwillige Systeme sind, die sich durch Leute, die von außen kommen, nur sehr schwer beeindrucken lassen.“ Grundlegende Voraussetzung des Gelingens eines Beratungsprozesses ist, so Wimmer, der Aufbau einer Beziehung zwischen Beratersystem und Klientensystem. Dazu muss zunächst einmal viel Zeit investiert werden, um sich unter Anwendung vielfältiger Methoden ein umfassendes Bild über das Klientensystem zu machen. Dieses Bild ist dann durch Rückfragen und Informationsaustausch stets zu überprüfen, zu aktualisieren und wieder zu hinterfragen. Das kostet Zeit und Geld. Gerade dieses Zeit-Nehmen und Feedback-Einholen kommt in der Expertenberatung aber deutlich zu kurz, weil dort eine andere Philosophie vorherrscht. Wer als Experte ohnehin schon weiß, wo das Problem liegt, der muss sich das vom Klientensystem nicht noch bestätigen lassen. Eine solche Einstellung kann zu jenen Problemen führen, die im vorliegenden Text beschrieben wurden. Zweitens sollte festgehalten werden, dass Qualität ein zwar häufig von Unternehmensberatern verwendetes Wort ist, dass es aber kaum je inhaltlich konkretisiert wird. Das ist allerdings keinesfalls nur dem Unvermögen von Beratern geschuldet, sondern liegt tatsächlich auch darin begründet, dass die Qualitätsbeurteilung immer dem subjektiven Empfinden des Kunden unterworfen ist. Weder ein QS-System noch eine Prozess-Normierung können daran etwas ändern. Das Vorhandensein standardisierter Prozesse und das Zurückgreifen darauf sind aber keinesfalls per se negativ. Beides ist sinnvoll, allerdings nur, um eine Grundlage zu schaffen, auf die Bezug genommen werden kann. Man sollte sich als Berater davor hüten, das eigene QS-System zum alleinigen Beurteilungsstandard der Arbeit zu erheben. Es bedarf der Ergänzung durch andere Instrumente und Methoden, insbesondere durch die Aufnahme der Kundeneinschätzung in die Gesamtbeurteilung.

Drittens ist jedem potenziellen Nachfrager von Unternehmensberatung anzuraten, via offener interner Problemmunikation zunächst einmal zu eruieren, ob es nicht möglich ist, die eigenen Mitarbeiter in den Problemlösungsprozess zu involvieren und ihre Expertise zu nutzen, bevor externe Unternehmensberater ins Haus geholt werden. Denn kein Berater kennt das Unternehmen so gut wie die dortigen Mitarbeiter. „Wenn wir wüssten, was unsere Organisation alles weiß, wüssten wir eine Menge“ – so lautet ein geflügeltes Wort im Wissensmanagement. Was die Organisation weiß, weiß sie, weil in ihr engagierte, intelligente Menschen arbeiten, die viel wissen über das, was dort täglich so vor sich geht. Sie werden aber - gerade auf unteren Hierarchieebenen - nicht immer gefragt. Das zu ändern sollte der erste Schritt sein, bevor man sich Externe ins Haus holt. Das nicht nur, weil so viel Geld gespart werden kann, sondern auch, weil es die Motivation der eigenen Mitarbeiter stärken kann, wenn man ihnen deutlich macht, dass man an ihrem Wissen interessiert ist, dass man ihre Expertise wertschätzt. Die Wirkung solch einer Wertschätzung ist nicht zu unterschätzen. Sollte die erforderliche Expertise intern aber tatsächlich nicht in ausreichendem Maße verfügbar sein, oder soll gezielt jemand von außen geholt werden, um blinde

---

ist, so dass noch immer diejenigen einen Vorteil haben, die sich „unmoralisch“ verhalten und sich dadurch Vorteile zu Lasten der moralisch integer Handelnden erschließen.

Flecken und eine *Deformation Professionelle* der Organisationsangehörigen aufzudecken, ist es im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung sinnvoll, sich näher mit systemischer Organisationsberatung zu befassen. Während der Expertenberater sich eben durch seinen Expertenstatus auszeichnet, der beinhaltet, dass ihm die Deutungsmacht über Probleme und Lösungen übertragen wird, geht der systemische Berater einen völlig anderen Weg. Hier wird das Klientensystem - als eigentlicher Experte für das eigene Unternehmen - weit mehr in den Beratungsprozess involviert. Königswieser & Hillebrand (2008, S. 20) beschreiben es so: „Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen.“ Grundlegend für die systemische Sichtweise auf Organisationen ist, den Fokus der Betrachtung nicht nur auf das Klientensystem der Organisation selbst zu richten, sondern dieses anzuregen, die eigenen Bezugssysteme mit in den Blick zu nehmen, mit denen (inter)agiert wird, wie z. B. Stakeholder, Kunden, Konkurrenzfirmen und Medien. Die zu beratenden Organisationen werden im systemischen Ansatz unter Rekurs auf mögliche Wechselwirkungen dabei unterstützt, zu reflektieren, inwieweit ihr aktuelles (Nicht)Handeln aus sich selbst heraus geändert werden kann – ganz ohne So-müsst-ihr-es-tun-Rat eines vermeintlichen Experten. Die systemische Beratung ist Prozessexpertise statt Ergebnisexpertise, zumal das, was als Ergebnis erreicht wird, in der Verantwortung und Entscheidungsautonomie der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen bleibt.

Während Expertenberater vor allem Tipps geben, stellen systemische Berater vor allem Fragen. Sie regen so zum Hinterfragen eigener Abläufe an. Auch ziehen sie die Mitarbeiter als interne Experten für ihre Organisation stärker in Diagnose- und Veränderungsprozesse mit ein, als das in der Expertenberatung meist der Fall ist. Konstitutiv für systemische Beratung ist dabei, dass die Berater, die sie betreiben, wissen, dass Probleme auch Lösungen sein können, dass sie häufig also eine systemstabilisierende Funktion haben. Systemischen Beratern ist bewusst, dass vermeintlich dysfunktionales Handeln von Organisationen eine Reaktion auf herausfordernde Umweltbedingungen sein kann. Das hat oftmals zur Folge, dass die Klienten-Organisationen dabei unterstützt werden, Surrogate für bisher unvorteilhafte Handlungen zu (er)finden, welche die Systeme funktional halten. Systemische Berater wissen zudem, dass Innovation längst nicht immer positiv sein muss. Ihnen ist bewusst, dass Mehr-Wissen unvorteilhaft sein kann, wenn der Aufwand der Wissensgenerierung den Nutzen übersteigt. Mit den Worten Niklas Luhmanns (2000, S. 353): „Innovationen sind ihrerseits risikoreiche Eingriffe, die gerade Organisationen mit gravierenden Überlebensproblemen sich kaum leisten können.“ Systemischen Beratern ist klar, dass ein hoher Aufwand noch lange nicht zu einem großen Nutzen - im Berater-Jargon: Benefit - führen muss. Und das ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Denn jedes Innovationsprojekt im Unternehmen ist immer eine Wette auf die Zukunft. Und die kann teuer werden, wie Burmeister et al. (2004, S. 118) schreiben: „Die Kunden von heute nach ihren Bedürfnissen von morgen zu befragen ist übliche Praxis, hat aber nur geringen Aussagewert.“ Unternehmen können im Voraus nicht wissen, ob der Aufwand, den sie über den Einkauf von Beratungsdienstleistungen und die damit einhergehenden Changes im Unternehmen betreiben, sich auszahlt. Sie können nicht wissen, ob morgen dieser oder jener Prozess, dieses oder jenes Wissen, dieser oder jener Trend sich in einem geldwerten Vorteil auszahlt. Denn viele Wirkfaktoren lassen sich in ihrer Entwicklung nicht verlässlich einschätzen, zumal sie oft aufeinander einwirken, sich gegenseitig beeinflussen und so verstärken oder abschwächen. Eine systemische Beratung ist zwar langwieriger - und daher nicht unbedingt preiswerter als

expertenbasierte Fachberatung -, doch letztlich wird durch sie ggfs. ein Mehrwert geschaffen, der sich auch finanziell auszahlen kann. Das Unternehmen lernt mehr über sich selbst. Und es lernt, zukünftig anders, eigenständig und eben ohne externe Berater mit Problemen umzugehen. Es lernt, diese besser und einvernehmlicher zu lösen – sofern sie überhaupt gelöst werden sollen.<sup>7</sup> In diesem Sinne ist Beratung durchaus nützlich. Sie kann eine Bereicherung darstellen. Nur eben nicht jede Form, nicht zu jeder Zeit und nicht um jeden Preis.

## Literatur

Adams, S.: The Dilbert Principle. New York 1997

Baecker, D.: Postheroisches Management. Berlin 1994

Berger, R.: Code of Conduct. Version 3.1. 2017. Abrufbar unter: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_code\\_of\\_conduct\\_20150916.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_code_of_conduct_20150916.pdf) (Stand: 11.12.2019)

Berger, R.: Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2003, S. 65-67

Boston Consulting Group: Menschen & Werte. 2019. Abrufbar unter: <https://www.bcg.com/de-de/about/about-bcg/people-values.aspx> (Stand: 11.12.2019)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2016/2017. Abrufbar unter: [https://www.bdu.de/media/278823/bdu\\_facts\\_figures\\_2017.pdf](https://www.bdu.de/media/278823/bdu_facts_figures_2017.pdf) (Stand: 11.11.2019)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.: Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung. Abrufbar unter: [http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/Auswahl\\_von\\_UB/QMS\\_uc.pdf](http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Auswahl_von_UB/QMS_uc.pdf) (Stand: 18.03.2009)

Burmeister, K.; Neef, A.; Bexers, B.: Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft. Hamburg 2004

Chapman, M. R.: In Search of Stupidity: Over Twenty Years of High Tech Marketing Disasters. New York 2006

Chusil, M.: Slow Deciders Make Better Strategists. Artikel im Harvard Business Review vom 08.07.2016. Abrufbar unter: [https://hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists?utm\\_campaign=HBR&utm\\_sour%20ce=facebook&utm\\_medium=social](https://hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists?utm_campaign=HBR&utm_sour%20ce=facebook&utm_medium=social) (Stand: 12.12.2019)

ConsultingMarket.de: McKinsey in Zahlen. Abrufbar unter: <http://www.consultingmarket.de/mckinsey-in-zahlen-geschaeftezahlen-wie-jahresumsatz-marge-und-branchenumsatz-der-managementberatung-2012-bis-2015-im-ueberblick/> (Stand: 11.10.2019)

DIN-EN-ISO 9000:2000: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Dezember 2000

Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Hamburg 2003

---

<sup>7</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch an diesem Ansatz Kritik geübt wird. Waldemar Pelz (2019) etwa kritisiert, dass es keine konkrete Definition des Begriffs *systemische Beratung* gäbe. Er moniert, dass unklar bleibe, „was Systemisches Coaching zum Beispiel mit Quantenphysik, Chaostheorie, Kybernetik 2. Ordnung und anderen Theorien konkret zu tun hat [...]“. Stefan Kühl (2009) kritisiert, dass die systemische Beratung sich auf die Fahne schreibe, blinde Flecken aufzudecken, selbst aber ebenfalls vor diesen nicht gefeit sei. Kühl benennt die Thematiken Macht, Organisation und Misserfolg als solche, die systemisch agierende Berater nur in einem sehr begrenzten Rahmen wahrnehmen.

Drosten, S.: Doktor-Titel. „Hilfreich für die Karriere“. Sorge Drosten im Interview mit Yvonne Globert in der Frankfurter Rundschau vom 14.07.2008. Abrufbar unter: <https://www.fr.de/wissen/hilfreich-karriere-11606198.html> (Stand: 16.10.2019)

Felixberger, P.: Kein Vergleich. In: Brand Eins. 11/2006. Abrufbar unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2006/vorurteile/kein-vergleich> (Stand: 11.10.2012)

Friedman, M.: The social responsibility of business is to increase its profits. In: The New York Times Magazine, 13. September 1970, 32-33, S. 122-126

Fröndhoff, B.: Managementberater steuern auf Umsatzrekorde zu. Artikel im Handelsblatt vom 06.01.2019. Abrufbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/vordenker/consulting-managementberater-steuern-auf-umsatzrekorde-zu/23828820.html?ticket=ST-12039-4u6cVvMPfIYRgalijzY2-ap4> (Stand: 05.05.2019)

Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91, S. 481-510

Groth, T.: 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. Heidelberg 2017

Haller, S.: Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. Wiesbaden 1998

Hesseler, M.: Unternehmensethik und Consulting. München 2011

Hohmann, K.: Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik? Diskussionspapier Nr. 2008/4. Abrufbar unter: [https://www.wcge.org/images/wissenschaft/publikationen/DP\\_2008-4.pdf](https://www.wcge.org/images/wissenschaft/publikationen/DP_2008-4.pdf) (Stand: 20.12.2019)

Hubert, J.: Statistiken zum Thema Unternehmensberatung. Artikel vom 02.08.2019. Abrufbar unter: <https://de.statista.com/themen/713/unternehmensberatung/> (Stand: 20.12.2019)

Jonas, E. et al.: Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions: An Expansion of Dissonance Theoretical Research in Selective Exposure to Information. In: Journal of Personality and Social Psychology. 2001, Vol. 80, No. 4, pp. 557-571

Kieser, A.: Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Mannheim 1998

Königswieser, R.; Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2008

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

Kranz, O.: Interaktion und Organisationsberatung. Wiesbaden 2009

Kühl, S.: Die blinden Flecke der systemischen Beratung. Eine Beobachtung der Beobachtungen durch systemische Berater. Working Paper. 2009. Abrufbar unter: [https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Paper\\_1\\_2009\\_a\\_Blinde\\_Flecken\\_systemischer\\_Beratung\\_090228.pdf](https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Paper_1_2009_a_Blinde_Flecken_systemischer_Beratung_090228.pdf) (Stand: 20.12.2019)

Leif, Thomas: Beraten und verkauft. München 2006

Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000

March, J. G.: Zwei Seiten der Erfahrung: Wie Organisationen intelligenter werden können. Heidelberg 2016

March J.; Levinthal, D.: The Myopia of Learning. 1993 In: March, J.: The Pursuit of Organizational Intelligence. London 1999. S. 193-220

McKinsey & Company: Living Our Values: McKinsey Code of Professional Conduct. Abrufbar unter: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/About%20Us/Social%20responsibility/McKinsey-Code-of-Conduct-June-2019.ashx> (Stand: 10.12.2019)

- Metzger, J.: Henry Mintzberg im Interview - Do it yourself. In: Brand Eins. Thema Consulting. 2018. Abrufbar unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/consulting-2018/henry-mintzberg-interview-do-it-yourself> (Stand: 20.12.2019)
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management. New York 2005
- Mintzberg, H.: Mintzberg über Management: Führung und Organisation Mythos und Realität. Wiesbaden 1991
- Mutaree GmbH: Change-Fitness Studie 2018/2019. Abrufbar unter: <https://www.mutaree.com/content/change-fitness-studie> (Stand: 20.12.2019)
- Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München 2001
- Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung Band 2. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. München 2008
- Ogger, G.: Moral ist Luxus und CSR schlecht fürs Geschäft. Günter Ogger im Interview mit Anne Hünninghaus auf Pressesprecher.com am 05.11.2015. Abrufbar unter: <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/moral-ist-luxus-und-csr-schlecht-fuers-geschaeft-977633117> (Stand: 05.05.2019)
- Payne, A.: New Trends in The Strategy Consulting Industry. In: The Journal of Business Strategy. 1986, S. 43-55
- Pelz, W.: Systemisches Coaching - Kann das Systemische Coaching den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und Wirksamkeit erfüllen? Gießen 2019. Abrufbar unter: <https://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf> (Stand: 21.12.2019)
- Peters, T.; Waterman, R. H.: In Search of Excellence. London 2015
- Pirsig, R. M.: Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten: Ein Versuch über Werte. Frankfurt a. M. 1991
- Plumpe, W.: Das kalte Herz. Kapitalismus: die Geschichte einer andauernden Revolution. Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2019
- Reineke, R. D.: Consulting Definition. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/consulting-28027> (Stand: 01.12.2019)
- Remmers, B.: Winning Ways. München 2011.
- Saam, N. J.: Organisation und Beratung. Hamburg 2007
- Sangüesa, M.: Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten. Berlin 2003. Abrufbar unter: [http://e-docs.tu-berlin.de/diss/2002/sanguesa\\_marta.pdf](http://e-docs.tu-berlin.de/diss/2002/sanguesa_marta.pdf) (Stand: 18.03.2009)
- Schöbitz, B.: Wie viel Titel brauchst Du? Blog-Artikel vom 16.10.2019. Abrufbar unter: <https://bettina-schoebitz.de/wie-viel-titel-brauchst-du/> (Stand: 16.10.2019)
- Schrep, B.: Ein Blender und seine erstaunliche Karriere. In: Der SPIEGEL, Nr. 42 / 12.10.2019, S. 50-51
- Simon, F. B.: Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln 1995, S. 284-300
- Spence, M.: Job Market Signaling. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No. 3., 08/1973, pp. 355-374
- Staute, J.: Der Consulting-Report. Frankfurt a. M. & New York 1996
- Streeck, W.: Wirtschaft und Moral. Facetten eines unvermeidlichen Themas In: Streeck, W.; Beckert, J. (Hrsg.): Moralische Voraussetzungen und Grenzen wirtschaftlichen Handelns. Köln 2007, S. 11-21
- Süddeutsche Zeitung: Unternehmensberatungen legen Wert auf den Titel. Artikel vom 30.11.2016. Abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/bildung/dokortitel-dr-langstrecke-1.3270040-2> (Stand: 11.12.2019)
- Theden, P.: Analyse der Rentabilität von Qualitätstechniken. Berlin 1997

Tomenendal, M.: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen. Working Papers No. 71, 12/2012. Berlin. Abrufbar unter: [https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB\\_Working\\_Papers/WP\\_71\\_Theorien\\_der\\_Beratung.pdf](https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB_Working_Papers/WP_71_Theorien_der_Beratung.pdf) (Stand: 20.12.2019)

Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 2004

Walger, G.: Formen der Unternehmensberatung. Köln 1995

Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.: Managing The Unexpected. San Francisco 2007

Wimmer, R.: Die Produktwahrnehmung und Qualitätsbeurteilung durch den Verbraucher. In: Lisson, A. (Hrsg.): Qualität. Die Herausforderung, Erfahrungen, Perspektiven. Berlin und Heidelberg 1987, S. 503-523

Wimmer, R.: Organisationsberatung - eine 'unmögliche' Dienstleistung. In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten: Zirkuläre Positionen Bd. 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden 2001, S. 197-220

Wimmer, R.; Kolbeck, C.: Stößt der Beraterboom an seine Grenzen? oder: Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen. In: Wüthrich, H. A.; Philipp, A.; Winter, W. B. (Hrsg.): Grenzen ökonomischen Denkens. Wiesbaden 2001, S. 191-215

Zirkler, M.: State-of-the-art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre. WWZ Forschungsbericht 10/ 05. Abrufbar unter: [https://www.unibas.ch/fileadmin/user\\_upload/wwz/99\\_WWZ\\_Forum/Forschungsberichte/10\\_05.pdf](https://www.unibas.ch/fileadmin/user_upload/wwz/99_WWZ_Forum/Forschungsberichte/10_05.pdf) (Stand: 11.12.2019)

## Bildnachweis

Bildnutzungsrechte erworben über [www.clipdealer.com](http://www.clipdealer.com)

Bild von Seite 1: Businessman with drawings (Media ID - A:37337990)

Bild von Seite 35: Consulting ideas and symbols (Media ID - 8845159)

## Über den Autor



Dr. Christian Philipp Nixdorf ist systemischer Berater (DGSF) und zertifizierter Mediator. Er war mehrere Jahre lang beratend bei der Bundesagentur für Arbeit tätig und setzt sich als Organisationspädagoge kritisch mit (Un)Möglichkeiten organisationaler Veränderungen auseinander, die zu initiieren, zu begleiten und adäquat zu evaluieren externen Organisationsberatern längst nicht immer so gut gelingt, wie sie bisweilen postulieren. Er ist erreichbar über seine Homepage [www.serene-success.de](http://www.serene-success.de)

SUCCESS

GROWTH

RESEARCH

ANALYSIS

PROCESS

DEVELOP

STRATEGY

