

Marc Biedermann

Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2003 GRIN Verlag
ISBN: 9783638358675

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/36175>

Marc Biedermann

Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Problem- und Zieldefinition in der Organisationsberatung

Diplomarbeit
vorgelegt im Sommersemester 2003
an der Universität Bielefeld
Fakultät für Soziologie

Verfasser:

Marc Biedermann

Bielefeld, 01.10. 2003

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Die Bedeutung der Organisationsberatung	1
1.2	Forschungsleitende Fragestellung	3
1.3	Aufbau der Arbeit	6
1.4	Methodisches Vorgehen	7
1.4.1	Das Beratungsunternehmen in der Untersuchung: BIBEG	8
1.4.2	Die Beratungskunden in der Untersuchung	9
2	Formen der Organisationsberatung	10
2.1	Fachberatung / Expertenberatung	10
2.2	Organisationsentwicklung	13
2.3	Prozessberatung	15
2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Arbeit	17
3	Organisationsberatung aus systemtheoretischer und mikropolitischer Perspektive	19
3.1	Soziologie der Beratung: Wissenschaftliche Reflexion von Beratung	20
3.1.1	Die neuere soziologischen Systemtheorie: Organisierte Kommunikation	20
3.1.2	Der mikropolitische Ansatz: Das organisationale Spiel	24
3.2	Soziologie in der Beratung: die praktische Anwendung soziologischen Wissens	28
3.2.1	Systemische Beratung	28
3.2.2	Mikropolitik in der Beratung	32
4	Beratung als Kommunikation	34
4.1	Der systemtheoretische Kommunikationsbegriff	34
4.2	Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation	36
4.3	Kommunikationsmedien	38
5	Klienten und Berater: Erwartungen und Strategien	40
5.1	Die Klientenorganisation: Von der Problemwahrnehmung zum Beratungsbedarf	40
5.1.1	Latente Funktionen von Beratung	47
A	Beratung als Legitimation	47
B	Beratung als Motivation	48
C	Beratung zur Munitionierung für Mikropolitik	49

	D	Beratung als Entlastung von Verantwortung	49
	E	Beratung als Zeitgewinn	50
5.2		Das Beratungsunternehmen: „Unser Vorgehen ist den meisten Leuten fremd“.	51
6		Die erste Phase der Beratung: Vom Erstkontakt zum Vertragsabschluss	55
6.1		Der Beratungsmarkt: Wie treffen sich Angebot und Nachfrage?	56
6.2		Die Elemente der ersten Phase der Beratung	59
	6.2.1	Die Anbahnungsphase: Bedarfsklärung	59
	6.2.2	Die Problemanalyse: Fragen, fragen, fragen	61
6.3		Formen des Verhältnisses zwischen Berater und Klient	65
	6.3.1	Der Berater als Feuerwehrmann	65
	6.3.2	Der Berater als Arzt	66
	6.3.3	Der Berater als Promotor	66
	6.3.4	Der Prozessberater	67
	6.3.5	Der Berater als neutraler Dritter	67
6.4		Paradoxe Anforderungen an das Berater-Klienten-Verhältnis	68
6.5		Zwischenresümee	69
7		Kommunikationsbarrieren in der Anfangsphase der Beratung	71
7.1		Die unterschiedlichen Systemlogiken: Barriere oder Bedingung von Beratung?	71
7.2		Managementmoden: Schlagwörter und Leitbilder	73
	7.2.1	Exkurs: Neo-Institutionalismus	76
	7.2.2	Auswirkungen auf die Beratung	77
7.3		Wissenschaftliche Theorien: Profilierung oder Abschreckung?	77
8		Vertrauen	82
8.1		Die Bedeutung von Vertrauen in der Beratung	82
8.2		Die Entstehung von Vertrauen zwischen Berater und Klient	84
8.3		Grenzen des Vertrauens	88
9		Schlussbetrachtung	90
		Literaturverzeichnis	95

1 Einleitung

1.1 Die Bedeutung der Organisationsberatung

Organisationsberatung ist aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Im Gegenteil, sie ist zu einem festen Bestandteil in der modernen Gesellschaft geworden und verzeichnet auch in Zeiten wirtschaftlicher Probleme Zuwachsraten.¹ Einige Beobachter gehen gar soweit, von einer *Beratungsgesellschaft*² zu sprechen. Unabhängig davon, was man von solchen Etikettierungen halten mag, sie sind ein Indiz für den Stellenwert dieser Branche. Wenn man die angebotenen Dienstleistungen auf dem Beratermarkt betrachtet, fällt die enorme Breite und die starke Ausdifferenzierung in spezialisierte Angebote auf.³ Für fast jeden nur vorstellbaren Bereich organisationaler Gestaltung und den damit verbundenen Problemstellungen haben sich Beratungsleistungen herausgebildet, die wiederum mit den unterschiedlichsten Methoden arbeiten. Es ist allerdings fraglich, ob wirklich immer zuerst das Problem da war und dann Beratung entstand, oder ob der Prozess manchmal auch andersherum verläuft.

In der Diskussion um die Gründe für den Bedeutungszuwachs der Beratung gibt es eine Vielzahl von Argumenten und Thesen, von denen sich viele unter den folgenden drei Punkten subsumieren lassen:

- **Die dynamische Umwelt von Organisationen**

Die sich immer schneller wandelnden Bedingungen in der Umwelt der Organisation machen es immer schwieriger, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, diese Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, um nicht von den veränderten Bedingungen eingeholt zu werden. Berater⁴ sollen helfen, die relevanten Entwicklungen zu antizipieren und angemessene Strategien zu erarbeiten.⁵

- **Die Komplexität der Organisation**

Durch Arbeitsteilung und Spezialisierung und die damit verbundene Ausdifferenzierung der Organisation wird diese immer undurchsichtiger. Somit wird es auch zunehmend schwerer, Arbeitsabläufe zu koordinieren und die Einheit der Organisation aufrecht zu erhalten. Eine gezielte Beeinflussung durch das Management wird immer komplizierter. Von Beratern wird erhofft, dass sie nicht

¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2003).

² Vgl. Fuchs/Mahler (2000: 349), oder bereits Fuchs/Pankoke (1994).

³ Vgl. Ittermann (1998: 189 ff.).

⁴ Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird nur die männliche Form verwandt, gemeint sind aber selbstverständlich beide Geschlechter. Manchmal wird vom Berater bzw. Klient im Singular gesprochen, dies dient ebenfalls der Lesefreundlichkeit, normalerweise ist das Beraterteam und die Klientenorganisation gemeint, sofern dies nicht anders aus dem Zusammenhang hervorgeht.

⁵ Vgl. z.B. Mingers (1996: 13 ff.).

zuletzt mit ihrer Erfahrung aus ähnlichen Fällen Klarheit schaffen und so Probleme angehen können.⁶

- **Die „Professionalisierung des Symbolmanagements“** (Deutschmann, 1993: 61).

Sprache, Selbstbild und Selbstdarstellung werden heute nicht mehr dem Zufall bzw. der natürlichen Entstehung überlassen, sondern sind das Ziel von Managementmaßnahmen. Das geht soweit, dass der Begriff *Unternehmenskultur* zu einem Teil der Unternehmensstrategie geworden ist (Kulturmanagement) und als instrumentelle Größe zur Steigerung des Umsatzes eingesetzt wird.⁷

Ebenfalls bemerkenswert ist die Veränderung in der Wahrnehmung und Bewertung von Beratungsorganisationen und deren Mitarbeiter. Diese sind aufgestiegen zu anerkannten und geschätzten Fachleuten in vielen Bereichen, deren Ratschläge und Expertisen Eingang finden in (politische und gesellschaftliche) Diskussionen und Entscheidungsprozesse.⁸ Dieser Bedeutungszuwachs von Beratern lässt sich auch in der Wissenschaft beobachten, gelingt es doch vielen von ihnen, ihre praktischen Erfahrungen im Zuge eines gesteigerten Interesses am Phänomen Beratung wissenschaftlich oder zumindest publizistisch zu verwerten, was sich wiederum positiv auf die eigene Positionierung am Beratungsmarkt auswirken kann.⁹

Während die Abnehmer von Beratung anfangs vor allem in der Privatwirtschaft angesiedelt waren, hat sich der Kundenkreis massiv ausgeweitet und es ist nichts besonderes mehr, wenn sich z.B. auch öffentliche Verwaltungen, Kirchen und Universitäten beraten lassen.¹⁰ Dies wird sogar als ein Zeichen von Modernität und Wettbewerbsfähigkeit gesehen und wirkt sich daher gemeinhin positiv auf die Außendarstellung dieser Organisation aus.¹¹ Die Inanspruchnahme von Beratung ist mittlerweile eine derartige Selbstverständlichkeit geworden, dass eine Umkehrung der Begründungslast in dieser Frage zu beobachten ist.¹² Während sich früher noch nach innen und vor allem außen rechtfertigen musste, wer eine Beratungsfirma ins Haus holen wollte, ist dies heute ein Ausweis von Modernität. Andersherum kann es passieren, dass

⁶ Vgl. Mingers (1999: 13 ff.).

⁷ Vgl. Deutschmann (1993: 61 ff.).

⁸ So ist z.B. der Unternehmensberater Roland Berger Mitglieder der sogenannten „Rürup-Kommission“, welche Vorschläge zur Reform der Sozialversicherungen erarbeitet hat; Deutschmann (1993) spricht auch von Beratern als „gesellschaftlicher Reflexionselite“.

⁹ Vgl. Faust (1998: 156 ff.); Kieser (2002: 56 ff.); Baecker (1993: 46).

¹⁰ Vgl. Iding (2000: 9); Baecker (1993: 98 f.).

¹¹ Natürlich ist diese Entwicklung nicht frei von Kritik, so wird in diesem Zusammenhang oftmals die Befürchtung einer Verschiebung der Ziele weg von sozialen, ethischen oder pädagogischen Gesichtspunkten hin zu ökonomischen Prinzipien geäußert.

¹² Vgl. Fuchs/Mahler (2000: 359).

man sich als Entscheidungsträger, der auf Organisationsberatung verzichtet, schnell skeptischen Fragen ausgesetzt sieht.

1.2 Forschungsleitende Fragestellung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur soziologischen Beratungsforschung zu leisten, die seit Mitte der 1990er Jahre zunehmende Beachtung findet und der Frage nachgeht, welchen Beitrag die Soziologie sowohl in der Beratung als auch bei der Analyse von Beratungsprozessen leisten kann.¹³ Obwohl das Interesse für Organisationsberatung in der Soziologie also zunimmt, sind empirische Begleitforschungen von kompletten Beratungsprozessen noch relativ selten. So gibt es bis jetzt erst zwei ausführliche Monographien, die diesen Anspruch geltend machen können, es sind dies die Untersuchungen von Mingers (1996) und Iding (2000). Erstere untersucht aus systemtheoretischer, letzterer aus mikropolitischer Perspektive einen Beratungsfall (Iding zwei Fälle), und beide liefern interessante Erkenntnisse für eine Theorie der Beratung, verdeutlichen aber auch die methodischen Schwierigkeiten einer empirischen Beratungsforschung.¹⁴ Es kann im Folgenden nicht darum gehen, eine Begleitforschung anzustreben, dazu ist der Rahmen einer Diplomarbeit zu eng. Stattdessen soll im Zuge einer explorativen Untersuchung die Aufmerksamkeit auf einige wichtige Elemente der Beratung gelenkt und Anregungen für zukünftige Forschungsprojekte geliefert werden – dies auch im Hinblick auf die Erarbeitung einer Theorie der Beratung.

Eine instruktive soziologische Sicht beobachtet Beratung vor allem als ein Kommunikationsphänomen.¹⁵ Diese Perspektive soll in dieser Untersuchung eingenommen werden. In der Arbeit werden die Bedingungen und Restriktionen der Kommunikation zwischen Beratern und Klienten im Beratungsprozess untersucht. Untersuchungsgegenstand ist der Bereich der Organisationsberatung¹⁶. Im Gegensatz zur Unternehmensberatung zählen dabei nicht nur Wirtschaftsunternehmen zu den Klienten, sondern potentiell Organisationen aller Art. Dieser erweiterte Beobachtungsfokus korrespondiert mit der zunehmenden Bedeutung von Beratung auch außerhalb des ursprünglichen Anwendungsbereichs privatwirtschaftlicher Unternehmen (siehe auch Fußnote 10).

¹³ Vgl. z.B. Degele et al. (2001); Howaldt/Kopp (1998); von Alemann/Vogel (1996).

¹⁴ Vgl. Mingers (1996: 295 ff.) und Iding (2000: 12 ff., 205 ff.).

¹⁵ Vgl. Fuchs (1994: 14).

¹⁶ Zum Begriff *Organisationsberatung* in Abgrenzung zu *Unternehmensberatung* vgl. König/Volmer (1993: 49).

Eine erste Eingrenzung soll dahingehend vorgenommen werden, dass nicht die klassische, vor allem aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Fach- bzw. Expertenberatung im Blickpunkt steht. Stattdessen geht es in erster Linie um Beratungsformen, die unter dem Begriff *Prozessberatung* zusammengefasst werden können. Diese Art der Beratung ist für die vorliegende Fragestellung deshalb interessant, weil dort das Verhältnis zwischen Klient und Berater oft als ein relativ egalitäres charakterisiert wird.¹⁷ Im Gegensatz zur Fachberatung tritt der Berater nicht als (inhaltlicher) Experte auf, der von einer höheren Warte den Klienten mit dem richtigen Wissen versorgt, sondern gilt eher als Partner, der im gemeinsamen Dialog hilft, Lösungen zu erarbeiten. Außerdem erfolgt eine Beschränkung auf externe Beratung, d.h. Beratungsprozesse, die von organisationsinternen Stellen durchgeführt werden (*In-house Consulting*), sind nicht Gegenstand der Betrachtungen. Dieser Bereich der internen Beratung ist zwar empirisch auch von großer Relevanz, die Bedingungen und Merkmale dieser Beratungsformen sind aber zu unterschiedlich, als dass sie gemeinsam untersucht werden könnten.¹⁸

Innerhalb des Beratungsprozesses liegt das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit auf der ersten Phase, auch bezeichnet als Anfangsphase, bestehend aus der Situation des Erstkontaktes, den sich daran anschließenden Verhandlungen und der Problemdiagnose.¹⁹ Diese Phase, in der die grundlegenden Bedingungen des Prozesses definiert werden, ist ganz entscheidend für den weiteren Verlauf und damit den Erfolg der Beratung.²⁰ Worin das große Gewicht dieser Phase für den gesamten Prozess im Einzelnen begründet liegt, wird im weiteren Verlauf noch zu klären sein.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die These, dass die Kommunikation zwischen Beratern und Klienten (wie alle Kommunikation) durch eine Reihe von Hindernissen erschwert und verzerrt wird, die es grundsätzlich unmöglich machen, dass sich die Interaktionspartner wirklich verstehen.²¹ Sie können nur kommunizieren. Diese Hindernisse bezeichne ich in Anlehnung an Kieser (2002: 21) als „Kommunikationsbarrieren“. Obwohl Barrieren bei jedem Beratungsprozess wirksam sind, so die These, werden sie bisher nur unzureichend thematisiert. Das Scheitern von Beratungsfällen wird (sofern überhaupt versucht wird, die Ergebnisse ernsthaft zu evaluieren, was angesichts der damit verbundenen Schwierigkeiten nur selten der Fall

¹⁷ Vgl. Moldaschl (2001: 140); Howaldt (1998: 73 ff.).

¹⁸ Vgl. Klein (2002), zum Unterschied zwischen interner und externer Beratung v.a. S. 111 ff.

¹⁹ Die Begriffe „Anfangsphase“ und „erste Phase“ der Beratung werden im weiteren synonym verwendet, eine detaillierte Beschreibung dieser Phase erfolgt in Kapitel 6.

²⁰ Vgl. z.B. Wimmer (1992: 86 f.); Kerlen (2003: 67 f., 117 ff.).

²¹ Vgl. z.B. Luhmann (1989); Kieser (2002); Willke (1996).