

In diesem Kapitel sollen zunächst *Expertenberatung* und *Prozessberatung* als die beiden wichtigen Paradigmen der Organisationsberatung kurz skizziert werden. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Beratungsformen ist sowohl in der Literatur als auch für die Praxis nach wie vor prägend, so dass sie in den Abschn. 2.1 und 2.2 kurz in den wichtigsten Umrissen dargestellt werden sollen. Die Zukunft gehört zweifellos einer Beratungsform, die beide Ansätze integriert und die in Abschn. 2.3 sowie im weiteren Verlauf dieses Buches beschrieben werden soll.

---

## 2.1 Expertenberatung

Personenbezogene Beratung gab es schon beim Orakel von Delphi oder an den Königshäusern des Mittelalters. Eine spezifisch auf die Fragestellungen von Organisationen bezogene Beratung entstand jedoch erst um 1920 mit den Firmen Arthur D. Little (1886, wobei Beratungsleistungen im engeren Sinne erst deutlich später angeboten wurden), Booz & Co. (1913), McKinsey & Company (1926) und A. T. Kearney (1926, vgl. Fink 2014, S. 14 ff.), die das Management im Hinblick auf Finanzierung, Rationalisierungsmöglichkeiten und Führungsfragen berieten. In den 1960er Jahren gründete sich die Boston Consulting Group, die die Beratung zu strategischen Themen als neues Geschäftsmodell entwickelte. Aus diesen frühen Anfängen entwickelte sich das Paradigma der klassischen Unternehmensberatung (auch unter Begriffen wie Consulting oder – eher irreführend, da auf einen Themenkreis reduziert – Strategieberatung bekannt).

Ein typisches Vorgehen der Expertenberatung besteht darin, dass nach der Auftragserteilung eine Projektgruppe des Beratungsunternehmens unter Einbeziehung einzelner MitarbeiterInnen der Organisation zusammengestellt wird, die das in Frage stehende Problem (z. B. eine gescheiterte Strategie, eine nicht ausreichend kundenfreundliche Organisationsstruktur oder zu lange Durchlaufzeiten eines Produktionsprozesses) zunächst eingehend und unter Heranziehung von umfangreichen Daten (zur Konkurrenzsituation, zur Kundenstruktur etc.) und komplexen Rechenmodellen analysiert. Auf dieser Basis wird eine Empfehlung an den Kunden erstellt. Die Implementierung geschieht häufig in Eigenverantwortung der Kundenorganisation – entsprechend sind in dem zweibändigen, insgesamt ca. 800 Seiten starken Grundlagenwerk von Niedereichholz (1996, 2008) nur neun Seiten dem Thema „Realisierung“ inklusive Realisierungsvorbereitung, Fortschrittskontrolle und Maßnahmenkorrektur gewidmet.

Expertenberatungen genießen oft eine hohe Akzeptanz bei den AuftraggeberInnen: Sie verfügen über hochqualifiziertes Personal, wirkungsvolle Teamstrukturen, ein hohes Verständnis für die Geschäftsprozesse des Kunden, erprobte Tools zur Erarbeitung strukturierter Lösungen, intensive Kenntnis der Branche und ihrer typischen Schwierigkeiten sowie Best-practice-Modellen zu ihrer Lösung.

Auf der anderen Seite wird die Expertenberatung wegen ihres in der klassischen Organisationslehre wurzelnden, rationalistischen Organisationsverständnisses kritisiert (zusammenfassend Ameln et al. 2009, S. 36 ff.). Die Orientierung an Best-practice-Lösungen setzt voraus, dass es eine optimale Gestaltung organisationaler Strukturen und Prozesse geben könnte, die zu maximaler Effizienz führt. Die Bedingungen für das effiziente Funktionieren der Organisation variieren dagegen zwischen Organisationen und situativ auch innerhalb derselben Organisation. Die Annahme, eine Organisation lasse sich nach einem von der Beratung erstellten Plan umbauen, greift zu kurz, da die Prozesse innerhalb der Organisation nicht immer einer linearen Kausalität folgen und es aufgrund der komplexen, zirkulären und multikausalen Vernetzung von Einflussfaktoren zu unvorhersagbaren Systemdynamiken kommen kann. Vielfach werden die vorgelegten Konzepte als nicht passend erlebt und daher nicht umgesetzt, oder die Veränderungen bleiben „auf dem Papier“, da das Management die Empfehlungen der BeraterInnen nicht umsetzt oder die Organisation nach einem anfänglichen Veränderungsschub wieder in die gewohnten Routinen zurückfällt.

Entgegen der (meist von Autoren psychologischer oder soziologischer Provenienz vorgebrachten) Kritik ist die Expertenberatung nicht stehen geblieben. Große Beratungsunternehmen propagieren heute die Abkehr von Best-practice-Modellen, weisen auf die Gefahr linearen Denkens angesichts der Komplexität von Organisationen hin und propagieren den Nutzen eines vor allem auf die Kultur fokussierenden Change Managements.

## 2.2 Prozessberatung

Während zu Zeiten des Fordismus und Taylorismus die Annahme vorherrschte, man könne eine Erhöhung der Arbeitsleistung durch strikte Arbeitsteilung, klare Aufgabendefinition und die genaue Vorgabe von Arbeitsabläufen bis hin zu einzelnen Handgriffen erreichen, rückte Mitte des 20. Jahrhunderts als Ergebnis sozialpsychologischer Studien (z. B. der berühmten Hawthorne-Experimente) die Bedeutung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Teamarbeit und guter Führung in den Mittelpunkt. Dadurch veränderte sich auch das Bild von Organisationen: Mechanistische Vorstellungen (Die Organisation als Maschine, die sich im Fall eines „Defektes“ durch Umbau oder durch Reparatur von Bauteilen instandsetzen lässt) wurden abgelöst durch das Modell der *Organisation als sozio-technisches System*, in dem soziale und technische Dimensionen nicht abgelöst voneinander verändert werden können.

Organisationsveränderungen können in diesem Modell nicht „am Reißbrett“ entworfen, sondern sollten partizipativ unter möglichst weitreichender Einbindung der Mitarbeitenden entwickelt werden, gemäß dem Leitsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“. Dies soll im Modell der *Aktionsforschung* durch eine gemeinsame Analyse der Probleme und eine gemeinsame Maßnahmenplanung durch BeraterInnen und Mitarbeitende erreicht werden. In diesem Paradigma liegt die Aufgabe der Beratung nicht mehr darin, inhaltliche Gestaltungsempfehlungen (etwa im Sinne von Best-practice-Lösungen) einzubringen, sondern darin, das in der Organisation vorhandene implizite Wissen der Mitarbeitenden zu aktivieren und den Prozess der gemeinsamen Lösungsentwicklung zu moderieren.

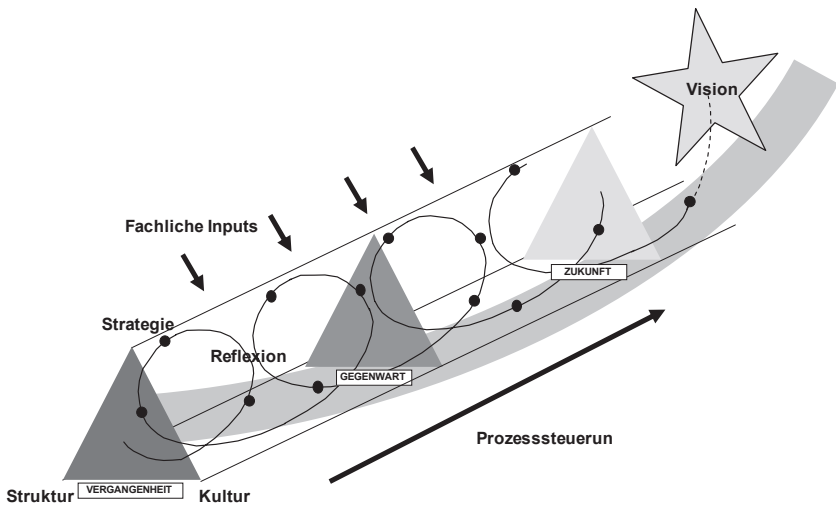
Diesem Modell der *Organisationsentwicklung* ist vorgeworfen worden, dass es auf einer sozialromantischen Vorstellung der Verhältnisse beruhe, in der Machtstrukturen und Interessengegensätze keine Rolle spielen. Des Weiteren wird kritisiert, dass die Organisationsentwicklung zu stark auf zwischenmenschliche Beziehungen und Teams fokussiert und dabei die Organisation aus dem Blick verliert (zu dieser Kritik Ameln et al. 2009, S. 74 ff.).

Als Reaktion auf diese Kritik entwickelte sich die *systemische Organisationsberatung*, die ebenfalls den Prozessberatungsansätzen zuzurechnen ist. Sie übernimmt Teile des methodischen Instrumentariums der Organisationsentwicklung, hinterlegt ihr Vorgehen aber mit einer differenzierten organisationstheoretischen Grundlage (siehe Kap. 3). Die heute etablierten Ansätze des *Change Management* lassen sich als Weiterentwicklung der Organisationsentwicklungstradition verstehen, die auf einige der Kritikpunkte reagiert und dabei teilweise Erkenntnisse der systemischen Organisationsberatung einbezieht.

### 2.3 Auf dem Weg zu einer integrierten Organisationsberatung

Fach- und Prozessberatung weisen komplementäre blinde Flecke auf (Ameln et al. 2009). Die Schwachpunkte der etablierten Beratungsansätze zeigen sich u. a. in der oben bereits erwähnten hohen Misserfolgsrate. Gerade angesichts der steigenden Anforderungen an die Gestaltung von Veränderungsprozessen (siehe Kap. 1) ist die Beratungswissenschaft auf der Suche nach einem integrierten Ansatz (vgl. etwa Königwieser et al. 2006; Wimmer 2010). Merkmal dieses „dritten Modus“, wie Wimmer (Wimmer et al. 2014) ihn nennt, ist ein diskursiver Prozess im Beratungssystem, in den sowohl das Fachwissen der BeraterInnen (in Form von Expertenberatungselementen) als auch das implizite Wissen der Organisationsmitglieder einfließen. Letztlich geht es um eine gemeinsame Rekonstruktion der organisationalen Wirklichkeit und eine Neukonstruktion von Möglichkeitsräumen, die die BeraterInnen auf der Sach-, Zeit- und Sozialdimension strukturieren. Dabei sind Strategie, Struktur und Kultur gleichermaßen reflexionsleitend (vgl. Abb. 2.1).

Eine zentrale Frage in diesem Ansatz ist die Gestaltung von Kommunikationsräumen unter selektiver Einbindung der Organisationsmitglieder. Nachhaltige Veränderungen können nicht „top-down“ verordnet werden noch; auf der anderen Seite ist eine zu breit angelegte Partizipation für die Beteiligten oft überfordernd,



**Abb. 2.1** Integration von Fach- und Prozessberatungsanteilen in Veränderungsprozessen. (aus Zech 2013)

suggeriert Entscheidungsspielräume, die oft nicht gegeben sind, heizt die innerorganisatorische Mikropolitik an und macht die Prozesse aufwändig und träge. Das Spannungsfeld von Führung und Partizipation muss also sorgfältig austariert werden. Ein wichtiges Element hierbei ist die Erstellung einer Veränderungs- bzw. Prozessarchitektur, die in Kap. 5 erläutert wird.

► **Organisationsberatung** ist ein kommunikatives System, das sich im Anschluss an eine Problembeschreibung durch die Organisation entwickelt, mit dem Ziel, Lösungsmöglichkeiten für dieses Problem zu entwickeln und zu implementieren. Sie unterscheidet sich von Personal- oder Teamentwicklung dadurch, dass ihr primärer Fokus auf den Strukturen der Organisation (z. B. Regeln zur Gestaltung von Prozessen) und ihrer Veränderung liegt. OrganisationsberaterInnen gestalten den Prozess der Gestaltung organisationalen Lernens unter selektiver Einbeziehung der Organisationsmitglieder (z. B. durch die Entwicklung von Veränderungsarchitekturen) und bringen ihr Expertenwissen ein. Organisationsberatung kombiniert somit stets Fach- und Prozessberatungsanteile. Grundlage für eine professionelle Beratung ist eine organisationstheoretische Fundierung, Fachwissen zu den jeweiligen Veränderungsanliegen der Klientenorganisation sowie die Beherrschung der Beratungsmethodik.



<http://www.springer.com/978-3-658-09368-6>

Organisationsberatung

Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende

von Ameln, F.

2015, VII, 51 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09368-6