

Stephanie Birkner

Eindeutiger beraten?

Umgang mit Mehrdeutigkeit
als Handlungsfeld in Beratungsinterventionen

Metropolis Verlag
Marburg 2013

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FM07035 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH

<http://www.metropolis-verlag.de>

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2013

Abbildung auf dem Umschlag: © Stephanie Birkner

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-7316-1019-9

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Folgt man den Ausführungen von Fuchs (1994: 13), ist Beratung „von der Wiege bis zur Bahre“ Teil des Lebensalltags und begleitet laut dem Wirtschaftsjournalisten Peet (1988) die Menschheit schon seit jeher. Der Branche der Unternehmensberatung im Speziellen werden weitaus jüngere, US-amerikanische Wurzeln zugesprochen (Glückler 2004). So gilt die Eröffnung des „Research Palace“ in Cambridge als Auftrags- und Produktentwicklungsunternehmung Ende des 19. Jahrhunderts durch Arthur D. Little als Geburtsstunde der Unternehmensberatung. Mit Beginn der 1960er Jahre entstanden im Zuge der stetigen Expansion des amerikanischen Beratungsmarktes die ersten Beratungsdependancen in Übersee.¹ Im Hinblick auf die Verbreitung der US-amerikanischen Unternehmensberatungen nach Deutschland schreibt Faust (1998: 154), dass diese als Vorbild für die deutsche Entwicklung diene. Die erste Unternehmensberatung in Deutschland gründeten Koch und Kienzle 1918 in Berlin. Die noch heute bekannten Unternehmensberatungen entstanden allerdings erst Mitte des 20. Jahrhunderts (z.B. Kienbaum 1945, Roland Berger 1967).

Sich entlang kultureller Prozesse² wandelnde Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns und die damit verbundenen Ungewissheiten verhalfen dem Sektor der Unternehmensberatung zu enormen Wachstumsraten.³ Auch der Beratungsmarkt in Deutschland profitierte von diesen Entwicklungen und erlebte seit den 1970er Jahren einen regelrech-

¹ S. zur historischen Rekonstruktion der Marktentwicklung der Beratungsbranche z.B. McKenna (1995); Kipping (1996 und 1999); Faust (2002a).

² Antoni-Komar et al. (2011) leiten fünf kulturelle Prozesse ab, die eine Ökonomisierung sozialer Praktiken befördern. Hierzu zählen: (1) Technisierung, (2) Beschleunigung, (3) Subjektivierung, (4) Verwissenschaftlichung und (5) Medialisierung.

³ S. Wood (2002) zu den Gründen und Konsequenzen des Marktwachstums der Beratungsbranche in Europa.

ten „Beratungsboom“ (Sperling/Ittermann 1998; Armbrüster/Kieser 2001). So steht die Unternehmensberatung in Deutschland für eine Branche, die in den letzten Dekaden ein immenses Wachstum sowohl ihrer Umsätze als auch der Mitarbeiterzahlen aufweisen konnte.⁴

In den Jahren um den Jahrtausendwechsel widerfuhr der Beratungsbranche nach jahrelang stetig steigenden Umsatzzahlen ein massiver Umsatzeinbruch, der von Wolf (2000) auch als „Krisis der Unternehmensberatung“ bezeichnet wird.⁵ Sie überwand diese Krise⁶ jedoch genauso schnell wie die nachfolgende Wirtschaftskrise im Jahr 2009 (BDU 2009, 2010 und 2011). Selbst kurzzeitige Wachstumsstagnationen, wie zu Zeiten der jüngsten Finanzkrise, halten nicht lange an (BDU 2010). Insgesamt vermochten diese nur wenig an dem wirtschaftlichen Einfluss der Beratungsbranche auf nahezu alle weiteren Sektoren (Nissen 2007a: 9) sowie ihrer gesellschaftlichen Geltung zu rütteln.⁷

Beratung hat „offensichtlich die historische und praktische Bedeutung einer Schlüsselkategorie der späten Modernen erhalten, mit der [...] in den unterschiedlichsten Problemfeldern reflexiv mit zielgenerierender Entwicklungsbegleitung geantwortet werden kann“ (Schäffter 2009: 60). Doch ist die Frage, ob sie dieser Schlüsselkategorie gerecht werden kann. So werden Unternehmensberatungen als „dangerous compan[ies]“ (O’Shea/Madigan 1997) bezeichnet. Die Berater⁸ selbst werden als die Wirtschaft ruinierende „Versager im Dreiteiler“ tituliert (Steppan 2003), die sich „skandalöse[r] Praktiken“ bemächtigen (Glass 2006). Erst jüngst wurde im ähnlichen Tenor das teilweise eklatante Missverhältnis von Beratungsaufwand und -leistung im Fall Märklin in den Medien diskutiert (Klesse 2010).

⁴ S. beispielsweise Ernst/Kieser (2002) zum Stichwort der „consulting explosion“.

⁵ S. für einen Vergleich der Wachstumsraten des deutschen Beratungsmarktes in diesem Zeitraum BDU (2004: 4).

⁶ Esch (2004) pointiert den wohl größten und Fitsch (2007) zufolge auch einflussstärksten Kritikpunkt an der Beratungsbranche in der Metapher der „Konzeptriesen“ (Berater) und „Umsetzungszwerge“ (Klienten).

⁷ S. zur Rolle der Unternehmensberatung in der Gesellschaft Kurbjuweit (1996); Kubr (2002); Rügemer (2004).

⁸ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Arbeit rein aus Gründen der Leserfreundlichkeit auf eine durchgängige Nennung der weiblichen Form aller genutzten Personenformen (beispielsweise Berater) verzichtet.

Mit wachsender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung der Unternehmensberatung widmete sich auch die Wissenschaft verstärkt dieser Branche (Armbrüster 2006; Clark et al. 2007; Nissen 2007a). Wie Nissen (2007b: VII) feststellt, ist allerdings „die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Unternehmensberatung noch vergleichsweise jung und wenig fortgeschritten.“

Die von Steyrer Anfang der 1990er Jahre festgestellte „Theorie- und Empiriefaute“ (Steyrer 1991: 3) scheint weiterhin nicht überwunden. So kommt Kolbeck (2001: 2) zehn Jahre später zu dem Ergebnis, dass sich zwar zahlreiche Systematisierungsbeiträge finden lassen, eine Explizierung von Grundannahmen bislang aber ausbleibt. In der letzten Dekade ist zwar eine quantitative Zunahme der Veröffentlichungen im Feld der Beratungsforschung zu verzeichnen, ein eigenständiger Forschungsdiskurs beginnt sich aber erst langsam zu etablieren, wie Mohe et al. (2011) feststellen.⁹ Dies mag unter anderem daran liegen, dass der bereits vor mehr als 20 Jahren von Steyrer (1991: 21) kritisierte „Forschungswildwuchs“ weiterhin besteht.

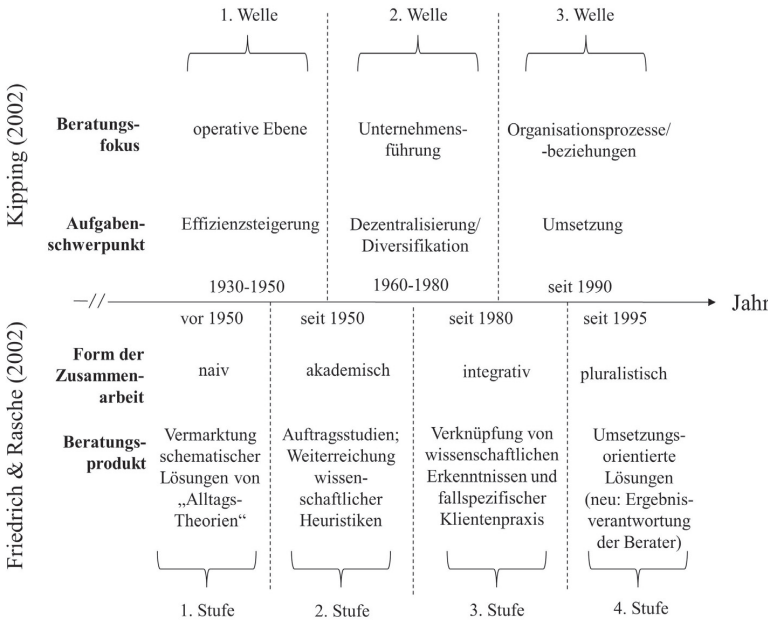
Die wissenschaftliche Gemeinschaft der Beratungsforscher zeichnet sich auch heute noch durch eine weitgehende Isolation von „Einzelkämpfer[n]“ (Mohe 2004: 704) sowie „wenige[n], unverbundene[n] Forschungsinselfn“ (Nissen 2007b: VII) aus. Zwar verfolgen „Beratungsforscher“ das gemeinsame Ziel, die wissenschaftlich geprägte Konzeption der Unternehmensberatung voranzutreiben (Nissen 2007a: 14), ein Rekurs der Arbeiten aufeinander bleibt aber häufig aus. Insgesamt bleibt, wie bereits vor knapp zehn Jahren von Mohe festgestellt, weiterhin zu konstatieren: „[V]on einer Theorie der Beratung ist man [...] noch weit entfernt.“ (Mohe 2004: 17)

Auch fehlt es an detaillierten Einblicken in die Beratungspraxis, wie sie Fitsch (2007) fordert. Bekannt ist, dass im Zuge der Expansion der Beratungsbranche eine Abwendung von der zunächst vornehmlich konzept-/studieninduzierten auf eine umsetzungs-/ergebnisorientierte Beratung stattfand. Diese Entwicklung ist Kipping (2002) folgend entlang von

⁹ S. für eine umfangreiche Diskussion und Systematisierung der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung Jeschke (2002), aus organisationstheoretischer Sicht Saam (2007), eine soziologische Diskussion der Beratung findet sich bei Faust (2012) sowie eine „Gesamtschau“ zur Entwicklung der Beratungswissenschaft bei Möller/Hausinger (2009).

drei Wellen oder mit Friedrich und Rasche (2002) entlang von vier Stufen nachzuzeichnen (s. Abbildung 1).

Abbildung 1: Historische Wellen und Entwicklungsstufen der Beratung



Quelle: Eigene Darstellung

in Anlehnung an Friedrich/Rasche (2002); Kipping (2002)

Die benannten Entwicklungswellen/-stufen sind nicht als abgeschlossene Phasen anzusehen. Sie stehen für zeitliche Übergangszonen, in denen sich neue Trends entwickelt haben, ohne dass altbekannte Ansätze komplett vom Markt verdrängt wurden. Zu den darlegten Entwicklungswellen zeichnen sich in jüngerer Zeit noch zwei weitere ab. So hat die Kritik an der Umsetzungsschwäche der Fachberatungen (A.N. Turner 1982) dazu beigetragen, dass mit Ende des 20. Jahrhunderts gerade im deutschsprachigen Raum das Feld der Prozessberatung einen deutlichen Aufschwung erlebt hat (Kolbeck 2001).

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts sieht sich die Beratungsbranche einer weiteren Entwicklungswelle in Bezug auf das professionelle Selbstverständnis von Beratern gegenüber. Diese neuere Transformation geht, wie auch frühere Entwicklungen, nicht aus wissenschaftlichen Anstößen, sondern primär aus sich wandelnden Anforderungen des Marktes hervor. So stößt die betriebene klassische Arbeitsteilung von Fach- und Prozessberatern bei den Klienten verstärkt auf Kritik, da diese in ihren professionellen Bearbeitungsroutinen systematisch Aspekte der Beratungsintervention ausblenden (Königswieser et al. 2009). Der Klient, verstanden als individueller wie kollektiver Akteur, erwartet jedoch zunehmend Systemleistungen (Mohe et al. 2002: 384). So steht er vor der Herausforderung, sich als Bezugspunkt wie Träger gesellschaftlicher Dynamiken mit eben diesen auf inhaltlicher und sozial-prozessualer Ebene auseinanderzusetzen (Pfriem 2005). Mehr denn je ist er aufgefordert, im Spannungsfeld konträrer ökonomischer und moralisch-ethischer Ansprüche das eigene Bestehen kooperativ tragfähig zu gestalten.

1.2 Praktische Problemstellung und wissenschaftliches Erkenntnisinteresse

Unwiderlegbarer Fakt ist, dass seit vielen Jahren von gescheiterten Beratungsprojekten berichtet wird (Covin/Fisher 1991; Schaffer 1997; Zackrisson/Freedman 2003) – ein Tatbestand, der sowohl seitens der Berater (Warren 2004) als auch der Klienten¹⁰ (Cardea 2007) eingeräumt wird. Für beide Parteien kann er Mehrkosten verursachen sowie zu Reputationseinbußen führen. Tatsächlich ist, so Mohe und Seidl (2008: 419), das Scheitern von Beratungsprojekten „als durchaus nicht unüblich“ einzuschätzen. Wobei nach einer Studie der Meta-Beratung Cardea 40% der Klienten nicht einmal beurteilen können, ob das Beratungsprojekt nun erfolgreich abgeschlossen werden konnte (Cardea 2007). Die Unsicherheit bezüglich der Erfolgsbeurteilung von Beratung findet sich in der Spannbreite an Angaben zur „Scheitersquote“ von Beratungsprojekten zwischen 25 und 50% (Czander 2001) bis hin zu 80% (Zackrisson/Freedman 2003) bestätigt.

¹⁰ Die Begriffe „Klient“ und „Kunde“ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

Es überrascht nicht, dass sich angesichts dieser brisanten, aber nebulösen Sachlage zum (Miss-)Erfolg von Beratungsprojekten zur angeführten „Skandalpresse“ ein mittlerweile ebenfalls kritisches Pendant in der wissenschaftlichen Literatur etabliert hat. Gegenüber der zunächst als tragende Kraft der Wissensgenerierung und -diffusion glorifizierten Branche (Bessant/Rush 1995; Werr/Stjernberg 2003; Ko et al. 2005) wird auch hier eine differenziertere Betrachtung gewählt. Deren Stimmen einen sich in der Beratungsforschung unter der sogenannten „critical perspective“ (Clark/Fincham 2001; Kitay/Wright 2004; Furusten/Werr 2005). In diesen Teilbereich der Beratungsforschung sind Arbeiten, die sich mit den Gründen für das Scheitern von Beratungsprojekten beschäftigen, durchaus mit einzuordnen. Derartige Studien bestätigen, dass Faktoren, die für das Scheitern von Projekten allgemein verantwortlich zeichnen, in der Anbahnung und Durchführung von Beratungsprojekten ebenfalls zu berücksichtigen sind. So weisen die Arbeiten von Smith (2001) sowie Klenner und Möllgard (2006) ein ineffizientes Projektmanagement als Grund für das Scheitern von Beratungsprojekten aus. Gleiches gilt für die Tatsache, dass unzureichendes Fachwissen und/oder ungenügende Kompetenzen der Berater zum Misserfolg beitragen können (Covin/Fisher 1991; Lister/Pirrota 1996; McLachlin 1999; Zackrisson/Freedman 2003).

Aus der nüchternen Feststellung, dass Beratungsprojekte selbst unter professionellem Projektmanagement und bei ausreichender Qualifikation der Beteiligten scheitern, stellt sich die Frage, welche (weiteren) Ansatzpunkte zur Verfügung stehen, um auf die Güte des Beratungsprozesses und dessen Ergebnisse Einfluss nehmen zu können.

Dass Beratung als wissensintensive Dienstleistung die Integration eines „externen Faktors“ bedingt, lässt zunächst Skepsis aufkommen, inwieweit eine Einflussnahme hier überhaupt reichen kann. So bezieht sich dieser „externe Faktor“ nicht oder zumeist nur in geringem Maße auf Sachgüter. Zumeist handelt es sich um Akteure, mit denen in mehr oder minder enger Kooperation die Dienstleistung zu erstellen ist. Das Schlagwort „Beziehungsmanagement“ im Sinne einer reflektierten Gestaltung der Interaktion aller beteiligten Akteure steht damit für den Versuch, über Partizipationsstrategien und Kommunikationsinstrumente auch der „menschlichen“ Seite als Einflussfaktor gerecht werden zu wollen. Scheitern Beratungsprojekte trotz brillanter Köpfe und eines angemessenen und stimmigen Zeit- und Kostenmanagements, kann dies zum einen an

fehlendem Interesse oder mangelnder Unterstützung seitens des Managements (Smith 2001; Pries/Stone 2004; Appelbaum/Steed 2005) ebenso wie an unzureichender Integration der Mitarbeiter (Pries/Stone 2004; Klenter/Möllgard 2006) liegen. Zusätzlich nimmt aber auch die „Güte“ der Berater-Klienten-Beziehung Einfluss auf den Beratungserfolg (z.B. Kakabadse et al. 2006; Mohe/Seidl 2008). Ford (1985) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein Mangel an Klarheit innerhalb der Berater-Klienten-Beziehung diese und damit auch den Projekterfolg negativ beeinflussen kann. So kann das Fehlen von klaren und konsensfähigen Zielen zum Scheitern von Beratungsprojekten führen (O’Driscoll/Eubanks 1993; Lister/Pirrotta 1996), da deren Erreichen als „zufällig“ zu bezeichnen ist – was der Tatsache geschuldet ist, dass ein Projekt ohne Fokus wie eine Reise ohne Kompass ist.¹¹

Jegliche Formulierung klarer und konsensfähiger Ziele, seien sie emergent oder fix, wird erschwert, wenn Berater und Klient Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge innerhalb des Auftragsfokus aus ihrem jeweiligen Kontext heraus mit unterschiedlichen Sichtweisen betrachten. Dies gilt über den Prozess der Zielformulierung hinaus auch für die klare Kommunikation von Erwartungen an die Interaktion der beteiligten Akteure (Appelbaum/Steed 2005). Neben den klassischen Faktoren (Zeit, Kosten, Qualität), die den Erfolg eines Projektes mitbestimmen, sind unterschiedliche Sichtweisen Fullerton und West (1996) folgend daher ebenfalls als Erfolgshemmnisse von Beratungsprojekten zu betrachten.¹²

Ein Mangel an Klarheit innerhalb der Berater-Klienten-Beziehung¹³ spiegelt sich nicht nur in sprachlichen Kommunikationsbarrieren wider, die aufgrund von Missverständnissen den Erfolg des Beratungsprojektes negativ beeinflussen können. Die Vielzahl an Rollenbildern, die je nach Sichtweise auf die Funktion von Beratung sowie auf das Aktionsfeld

¹¹ Dieser Fokus steht dabei nicht für ein unumstößliches Endziel. Vielmehr kann er auch im Sinne einer emergenten Zielentwicklung darauf ausgerichtet sein, dass sich Berater und Klient zunächst auf das gemeinsame Teilziel einigen, den Fokus des Auftrages klar und konsensfähig zu bestimmen und im Zuge des Projektablaufes die jeweils operativ notwendigen Teilschritte zu formulieren.

¹² Die häufig in der Umsetzung als gescheitert beschriebenen Projekte sind deswegen vielmehr als Beratungsaufträge anzusehen, die aufgrund von Kommunikationsproblemen fehlschlagen (Biedermann/Seidel 2007); s. zu den Kommunikationsbarrieren zwischen Berater und Klient Kieser (2001).

¹³ S. hierzu weiterführend auch Fincham (1999).

innerhalb des Projektes anzuwenden sind (Kitay/Wright 2004; Kakabadse et al. 2006; Smith 2008), können ebenfalls Einfluss auf den Erfolg des Projektes nehmen (McLachlin 1999). Ein konfliktärer Beziehungsdissens zwischen den Akteuren der Beratungsintervention kann hierbei in nicht eindeutig vorgenommenen Rollenzuweisungen und Rollenannahmen begründet liegen. Es entsteht Mehrdeutigkeit.

Ausgelöst wird diese Mehrdeutigkeit nach Werr und Styhre (2002) dadurch, dass sich Berater in der Beziehung zum Klienten den Status eines „Outsiders“ zuschreiben, zugleich jedoch „Insider“-Beziehungen aufbauen und internes Wissen erhalten (Sandberg/Werr 2003; Smith 2008).¹⁴ Einerseits eröffnet sich durch die Peripherie zwischen Outsider und Insider ein größerer Spielraum für die Intervention. Zugleich besteht andererseits bei einer ungeklärten oder unterschiedlich zu deutenden Beziehungskonstellation die Gefahr, handlungsunfähig zu werden. Der Klient verstärkt diese mehrdeutige Beziehungskonstellation noch weiter, indem er versucht, die Interessen des Unternehmens zu wahren und den Berater zu kontrollieren, gleichzeitig aber mit diesem (eng) zusammenarbeitet, um die eigenen Belange und das Selbstwertgefühl zu fördern (Werr/Styhre 2002).¹⁵

Mehrdeutigkeit, verstanden als ein Mangel oder eine Vielfalt an Bedeutungsoptionen, scheint somit zunächst einen negativen Einfluss auf die gelungene Gestaltung von Beratungsinteraktionen zu nehmen. Allerdings gilt es zugleich zu bedenken, dass unterschiedliche Sichtweisen und damit die Möglichkeit einer fehlenden Eindeutigkeit in der Interaktion von Berater und Klient durchaus fruchtbare Irritationen auslösen, Veränderungsprozesse initiieren und damit auch als Grundlage einer erfolgreichen Beratung fungieren können (Birkner/Mohe 2009). Daher ist anzunehmen, dass das Gelingen oder auch Misslingen von Beratung neben den weiteren genannten Einflussfaktoren wie Zeit, Kosten, Qualität auch in Abhängigkeit von dem Bedeutungsgehalt in der Intervention steht. In Form eines Mangels an Klarheit respektive mehrerer gültiger

¹⁴ Ein Zustand, den Wright (2009) in gleicher Ausprägung für interne Berater beschreibt.

¹⁵ Das vielfach an der Beratungsbranche kritisierte Elitedenken kann als Reaktion auf die durch mehrdeutige Handlungsbedingungen erschwerte Identitätsbildung gesehen werden. So wird versucht, in der Elite eine „ontologische Sicherheit“ zu finden (Alvesson 2004; Ambrosini/Bowman 2005; Alvesson/Robertson 2006).

Interpretationsmöglichkeiten wäre Mehrdeutigkeit damit als Einflussfaktor auf eine gelingende Beratungspraxis mit zu berücksichtigen.

Angesichts der häufig ausgeprägten Heterogenität der Akteure und deren individueller Interessen und Bedürfnisse mutet das Ansinnen, den Drahtseilakt zwischen Mehrdeutigkeit und Eindeutigkeit in der Beratungspraxis proaktiv gestalten zu wollen, als eine Sisypusarbeit an. Aber ist somit zwangsläufig davon auszugehen, dass das Gelingen von Beratungsprojekten eher Glückssache ist? Dagegen spricht bei aller Kritik die doch hohe (wirtschaftliche) Stellung der Branche. Gewiss ziehen einige als erfolgreich angesehene Projekte ihre elitäre Berechtigung reinweg aus der durch Beratung gewonnenen Legitimation. Es würde dem Tätigkeitsfeld aber auch nicht gerecht werden, davon auszugehen, dass erfolgreiche Beratung gänzlich auf eher unintendierten Konsequenzen als auf konkreten Handlungen im Sinne einer Anwendung praktischen Wissens (Kompetenzen) beruht. Anzunehmen ist vielmehr, dass es durchaus Ansatzpunkte gibt, die das Gelingen oder auch Misslingen von Beratungsinterventionen beeinflussen.

Für eine möglichst branchenweit gültige Identifikation dieser Ansatzpunkte ist es angeraten, zunächst den Blick von konkreten Aktionsbereichen innerhalb einzelner, sich zumeist unterscheidender Projekte auf eine Meta-Ebene zu heben. Berater sind damit aufgefordert, ein gewisses Problemverständnis davon zu entwickeln, welche Rahmenbedingungen des eigenen Tätigkeitsfeldes Einfluss darauf nehmen, ob die Beratungsintervention die vertraglich vereinbarte Wirkung überhaupt entfalten kann. Sie stehen hierbei vor der Herausforderung, all jene Einflussgrößen zu reflektieren, die sich zum einen aus den Spezifika wissensintensiver Dienstleistungen, zum anderen aus dem für den Beratungsmarkt besonderen Handlungskontext einer ungeschützten Profession und damit eines „Marktes ohne Grenzen“ (Glückler 2004) ergeben. Diese Erkenntnis ist nicht neu – vielmehr versucht sich die Branche dieser Herausforderung seit Jahr und Tag zu stellen. Dabei wird angesichts sich professionalisierender Klienten und wirtschaftlicher Umschwünge der Druck immer größer, die eigenen Handlungskontexte zu hinterfragen und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Ein Trend, der sich in diesem Zusammenhang in der Praxis abzeichnet, ist der Vorstoß, das eigene Selbstverständnis des vertretenen Beratungsansatzes zu reflektieren und in diesem Zuge der kritisierten Dualität von Fach- und Prozessberatung ein Pendant

gegenüberzustellen. Gemein ist diesen Ansätzen¹⁶, dass sie aus pragmatischen Verkaufsgründen zumeist den Blick auf die Gestaltung des Beratungsprozesses in Hinblick auf den „Umgang mit dem Klienten und dessen Problemen“, aber weniger auf die eigenen spezifischen Interaktionsbedarfe und Inhalte legen.

Der Herausforderung, der sich Berater im Umgang mit Mehrdeutigkeit als Risiko und Potenzial der Intervention im Speziellen und wirtschaftlichem Handeln im Allgemeinen zu stellen haben, können auch die neueren Ansätze nicht viel Handlungsleitendes entgegenstellen. Ganz im Gegenteil: Machen es sich Berater zur Aufgabe, auf den Spielfeldern der Fach- und Prozessberatung (sei es in einer Person oder im Team) zu agieren, kommt erschwerend hinzu, dass das Potenzial für (1) einen unterschiedlichen Sprachgebrauch, (2) Sichten auf Rollen innerhalb der Intervention, aber auch (3) ein grundlegend andersartiges Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen noch erhöht wird. Damit gewinnen Aspekte des Umgangs mit Mehrdeutigkeit im Sinne einer proaktiven Gestaltung des Bedeutungsgehaltes in der Beratungsintervention einen (noch höheren) Stellenwert.

Dem deutlichen Hinweis, dass das Handlungsfeld Beratung von mehrdeutigen Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist (de Burgundy 1995; Werr/Styhre 2002; Kakabadse et al. 2006; Smith 2008), steht eine überraschend wenig differenzierte Diskussion gegenüber. So verweilt die Forschung bislang auf dem Erkenntnisstand, dass Beratung von Mehrdeutigkeit geprägt ist und dieser Zustand Vor- und Nachteile zu bieten hat.¹⁷ Erkenntnisse zum Konstrukt Mehrdeutigkeit im Kontext der Beratung verbleiben somit bei dem „Wink mit dem Zaunpfahl“, dass es hier etwas zu berücksichtigen gibt. Wie genau das zu geschehen hat, ist bislang weitestgehend offen. Wo und wie der Pfahl im Sinne eines archimedischen Punktes einzuschlagen ist, damit er seinem eigentlichen Nutzen als „Grenzpunkt der Möglichkeiten von Beratung“ zugeführt wird und nicht nur als „überdeutlicher“ Hinweis auf mögliche Grenzen fungiert, ist somit noch zu klären. Zwar kann die Annahme formuliert werden, dass Beratung von einer Reduzierung von Mehrdeutigkeit profitiert, da die oben geschilderten, auf diese zurückgehenden „Erfolgs-

¹⁶ Es handelt sich hierbei sowohl um integrierende Ansätze als auch um „neue“ Interventionsmodelle.

¹⁷ S. für Ankerbeispiele aus der Literatur die Tabelle in Anhang 1.

barrieren“ verringert werden. Dieser Ansatz greift aber zu kurz, da mehrdeutige Wahrnehmungs- und Handlungskontexte durchaus auch Vorteile für Berater und Klient mit sich bringen können (Birkner/Mohe 2009).

Veröffentlichungen mit Fokus auf wissensintensive Dienstleistungsbranchen legen nahe, dass dieses Tätigkeitsfeld, zu dem die Unternehmensberatung zählt (Ringlstetter et al. 2004; Werner 2004), besonders stark von Mehrdeutigkeit geprägt ist (Alvesson 2011).¹⁸ Die Literatur gibt Hinweise darauf, dass dies auch für Berater gilt, die im Rahmen ihrer Tätigkeit, so de Burgundy (1995), mehrdeutige Welten durchqueren. Hierzu Hausinger (2009: 178): „Beratungen sind [...] je nach Kontext und Anliegen in einem hohen Maße mehrdeutig.“

Smith (2008: 227) verweist sogar darauf, dass Mehrdeutigkeit sich als Vorteil für die Berater ausgestalten kann, wenn diese erkannt, akzeptiert und verstanden wird:

“The ambiguity comes with the territory. Consultants can however benefit their own practice by recognising, accepting and understanding these dynamics of the position, its attributes and ambiguities.”

Es bleibt zu konstatieren, dass es klare Hinweise auf den besonderen Stellenwert von Mehrdeutigkeit in der Beratungspraxis gibt. Allerdings fehlt es an Beiträgen zu deren spezifischen Ausprägungsformen und Folgen dieser im Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung. Gleiches gilt für Routinen und Kompetenzen (i.S. von praktischem Wissen), die Berater im Umgang mit Mehrdeutigkeit entwickeln können/müssen. Hierzu schreiben Sturdy et al. (2006: 932) bezugnehmend auf Sturdy (1997) und Alvesson (2004) im ähnlichen Tenor wie Smith (2008) zwar, dass eine zentrale Fähigkeit eines erfolgreichen Beraters das Vermögen ist, die Vorteile der vielfältigen Mehrdeutigkeiten, die sich im Beratungsprozess ergeben, zu nutzen:

“[O]ne of the central skills that successful consultants develop is the ability to take advantages of many of the ambiguities presented during the consultancy process.”

¹⁸ S. für Ankerbeispiele aus der Literatur Anhang 2.

Die Frage bleibt indes ungeklärt, wie dies im Einzelnen zu bewerkstelligen ist. Die vorliegende Arbeit macht es sich daher zur Aufgabe, die Diskussion um das Konstrukt Mehrdeutigkeit in der Beratungsforschung zu spezifizieren und um eine Komponente zum Umgang mit Mehrdeutigkeit in der Beratungspraxis zu erweitern. Sie zielt somit ab auf die Beantwortung der nachfolgenden forschungsleitenden Frage:

(Wie) Ist Mehrdeutigkeit in der Beratungspraxis zu berücksichtigen?

Damit sich dieser Fragestellung angenähert werden kann, ist zunächst zu eruieren, welche Ursachen, Formen und Auswirkungen von Mehrdeutigkeit allgemein im Zuge wirtschaftlichen Handelns und spezifisch im Feld der Unternehmensberatung zu erwarten sind. Ein derartiges Ansinnen bedingt allerdings in einem ersten Schritt, sich damit auseinanderzusetzen, aus welchem Forschungszugang heraus eine Diskussion des Konstrukts Mehrdeutigkeit für die Beratungsforschung fruchtbar zu machen ist, um Handlungsstrategien im Umgang mit dieser diskutieren zu können.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Arbeit „Handlung“ – in Abgrenzung zur handlungstheoretischen Verständnis einer Intentionalität (als Eigenschaft des Mentalen) von Handlung – gemäß dem nachfolgend dargelegten Forschungszugang als Praktiken im Sinne von Routinen und Kompetenzen (praktischem Wissen) versteht. Diese Abgrenzung wird jedoch nicht in einem strengen Sinne vorgenommen, sondern es werden szenarienbasierte Bezugnahmen auf Praktiken als „(proaktiv-initiative) Strategien“ in Form einer „gedachten zukünftigen Handlung“ entlang *multipler modernities* in die Diskussion mit einbezogen. Das „Denken“ selber entspringt dabei der „genuinen Perspektive des praktischen Handelns“ als tastender Vollzug im Rahmen konkreter Vielfalt und Differenz (Hörning/Reuter 2004: 21). Das Erkennen zeichnet sich dabei „nicht durch Autonomie aus“, sondern wird „durch die Einordnung in die Welt begründet“ (ebd.), in der der Akteur Mehrdeutigkeit erkennt und erlebt. Dementsprechend gilt es, mögliche Ansatzpunkte für die Sensibilisierung von Beratern zu diskutieren, die deren Kompetenz (i.S. eines praktischen Wissens) im Umgang mit der (kulturellen) Re-/Produktion von „Bedeutung“ in der sozialen Interaktion von Akteuren auszubauen vermögen. Hierfür ist ein Zugang zu Beratung zu diskutieren, die den Klienten in dessen situativem Bedarf einer Bedeu-

tungssinnbewahrung bzw. Bedeutungssinntransformation¹⁹ angesichts prinzipiell offener Zukünfte anzuleiten vermag und diesen so in dessen Wandlungsbedarf überlebensfähig werden lässt (lassen kann).

1.3 *Aufbau der Arbeit*

Die Vielzahl möglicher Erscheinungsformen von „Mehrdeutigkeit“ erschwert eine Konsensbildung über eine einheitliche Definition des Konstrukts (Camerer/Weber 1992). Der disziplinäre Pluralismus und die mit diesem verbundenen divergenten Forschungsintentionen tragen des Weiteren zu einer Heterogenität der Begrifflichkeiten bei. So wird Mehrdeutigkeit beispielsweise von einigen Autoren unter dem Stichwort „Unsicherheit“ (mit) diskutiert (Curley et al. 1986; Lehner 1996). Andere Autoren wiederum nehmen hier eine strikte Abgrenzung beider Konstrukte vor (Becker 2001).

Ähnlich heterogen stellt sich die Literatur zur definitorischen Abgrenzung der Beratungspraxis als Untersuchungsgegenstand dar.²⁰ So verweist Steyrer (1991: 7 f.) darauf, dass der Begriff Beratung „einen äußerst geringen Präzisionsgrad [...] und ein Höchstmaß an Inkonsistenz aufweist“. Ein Grund liegt in den fehlenden Markteintrittsbarrieren, die zu einer Vielzahl an Beratungsansätzen und -angeboten geführt haben. Die etymologische Vielfalt und der mit dieser verbundene geringe Präzisionsgrad ist unter anderem aber auch durch den (noch) fragmentierten Zustand der Forschungsgemeinschaft mit jeweils individuellen Zielen und damit verbundenen Abgrenzungszwecken bedingt (Mohe 2003: 29). Hinzu kommt, dass fehlende Markteintrittsbarrieren zu einer Vielzahl an Beratungsansätzen und -angeboten führen. Greiner und Metzger (1983: 3) postulieren in diesem Zusammenhang: „Management consulting is an existing growth industry that will not sit still for a clear definition.“

¹⁹ Der Begriff der Transformation findet hier in einem weitgefassten Verständnis Anwendung, das sowohl Aspekte eines Überganges („transition“) bis zu einer Umwandlung („transformation“) beinhalten kann.

²⁰ S. zur etymologischen Begriffsentwicklung Fridrich (1985: 14) und Althaus (1994: 20 ff.); für eine ausführliche Gegenüberstellung der Diskussionen zum Begriff Schrädler (1996: 11 ff.), Wolf (2000: 37 ff.), Barchewitz/Armbrüster (2004: 4 f.) sowie Höner (2008: 12 ff.).

Auch Staehle (1991: 21) konstatiert, dass es „die“ Unternehmensberatung eigentlich gar nicht gibt. Ernst (2002: 10) erachtet eine einheitliche Definition sogar als „unmögliches Unterfangen“. Zudem ist die parallele Verwendung des Begriffes „Unternehmensberatung“ für die Beschreibung der Institution und der Dienstleistung (Werner 2004: 61) einer klaren Begriffsabgrenzung nicht dienlich. Weitestgehend Einigkeit besteht allein darin, dass die (Unternehmens-)Beratungspraxis durch das Vorliegen eines unternehmerischen Problems gekennzeichnet ist (Theuvsen 1994; Walger 1995a; Merz 1996). Darüber hinaus wird der Einbezug von Berater und Klient als Koproduzenten des Beratungsprozesses als konstitutiv angeführt (Reineke/Hennecke 1982; Elfgem/Klaile 1987; Wimmer 1991).

Die obigen Ausführungen legen den Schluss nahe, dass es in beiden Fällen wenig zielführend anmutet, einen Konsensversuch zur Begriffsdefinition herbeiführen zu wollen. Die vorliegende Arbeit wählt daher einen anderen Weg und nutzt die Begriffe „Mehrdeutigkeit“ und „Unternehmensberatung“ (synonym in Kurzform „Beratung“) lediglich als Sammelbegriff. Anstelle eines definitorischen Zuganges nähert sich die vorliegende Arbeit dem Untersuchungsgegenstand und der in Kapitel 1 beschriebenen Ausgangslage und Problemstellung wie folgt: Zunächst wird in Kapitel 2 entlang der Annahmen der kulturalistischen Ökonomik ein Forschungszugang diskutiert, der Mehrdeutigkeit im Kontext wirtschaftlichen Handelns diskutierbar werden lässt. Kapitel 3 stellt sich der Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes. Entlang von organisationstheoretisch hergeleiteten Indikatoren wird das Konstrukt Mehrdeutigkeit operationalisiert, und es wird herausgestellt, inwieweit davon auszugehen ist, dass sich die gebildeten Mehrdeutigkeitsindikatoren auf den Untersuchungsgegenstand der Beratungspraxis anwenden lassen. Zweck der Empirie diese Arbeit ist damit, auf Basis der vorausgehend aufgestellten Annahmen zu Existenz und Relevanz von Mehrdeutigkeit in der Beratungspraxis zu eruieren, inwieweit (1) der Umgang mit Mehrdeutigkeit als Kategorie wirtschaftlichen Handelns im Zuge von Beratungsinterventionen tatsächlich bereits Berücksichtigung findet und wie dieser (2) dazu beitragen kann, die Entstehung von neuen Handlungs- und Deutungsmustern zu fördern und damit das Wandlungspotenzial von (kollektiven) Akteuren i.S. einer Transformation bestehender Welt- und Selbstbilder anzustoßen und zu unterstützen.

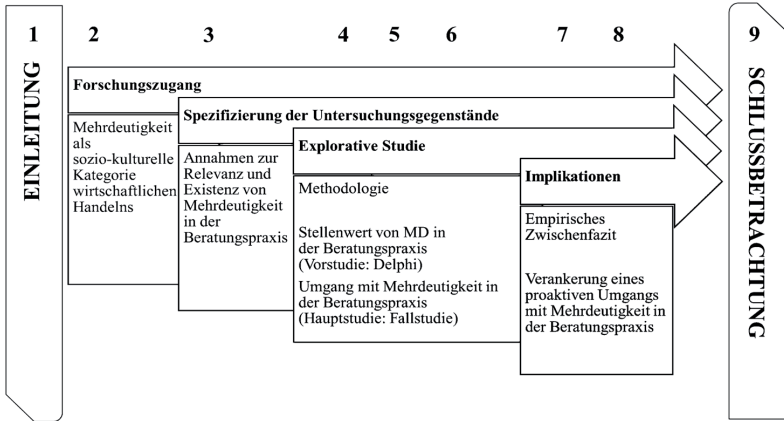
Gemäß den Standards empirisch-fundierter Forschung wird in Kapitel 4 herausgestellt, auf welcher Methodologie die empirischen Erhebungen fußen. Entlang der Ausführungen zum gewählten „mixed methods“-Ansatz werden in diesem Zusammenhang die im Falle dieser Arbeit anzulegenden Gütekriterien diskutiert und das Forschungsdesign in seinen einzelnen Teilschritten vorgestellt. Die hieran anknüpfenden Ausführungen zu der Erhebung, Analyse und Interpretation der empirischen Daten erfolgt entlang der Logik des Forschungsdesigns. In einem ersten Schritt dient eine Vorstudie (Kapitel 5) dazu, Einblicke in das Meinungsbild von Experten aus Wissenschaft und Praxis dazu zu erhalten, welchen Stellenwert Bedeutungsmangel und/oder -vielfalt in der Beratungspraxis besitzt. Die Hauptstudie (Kapitel 6) legt darüber hinaus einen Schwerpunkt auf die Fragestellung, wie in der Beratungspraxis mit Mehrdeutigkeit umgegangen wird respektive umgegangen werden kann/sollte. Hierbei spielen einerseits Aspekte der Wahrnehmung von Mehrdeutigkeit eine Rolle (Ambiguitätstoleranz). Andererseits liegt aber auch ein Fokus auf einer Erhebung der subjektiven Theorien der Akteure, wie unter mehrdeutigen Rahmenbedingungen in der Beratungsintervention gehandelt wird/werden sollte.

Eine abschließende zusammenführende Diskussion der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 7. Auf Basis dieser Diskussion werden in Kapitel 8 Aspekte der Verankerung eines proaktiven Umgangs mit Mehrdeutigkeit in der Beratungspraxis thematisiert. Der Fokus liegt hierbei auf der Sensibilisierung für die Existenz und Folgen von Mehrdeutigkeit in den alltäglichen (Beratungs-)Handlungen als spezifische Form wirtschaftlichen Handelns, i.e. Beratung als Kultivierung von Mehrdeutigkeit zur Erkennung und Initiierung von Transformationsbedarfen angesichts prinzipiell offener Zukünfte. Hierbei wird die Frage aufgeworfen, welches Beratungsverständnis überhaupt als geeignet erscheint, eine Befindlichkeit für Mehrdeutigkeit als sozio-kulturelle Kategorie im Zuge wirtschaftlichen Handelns in den eigenen Reihen und bei dem Klienten zu bewirken. In diesem Zusammenhang wird zudem kritisch hinterfragt, ob es so etwas wie ein „rechtes Maß“ an Bedeutungsgehalt in Beratungsinterventionen geben kann.

Die auf die Beratungspraxis bezogene Diskussion wird eingerahmt von Implikationen für die weitere Forschung und mündet in Kapitel 9 in der Schlussbetrachtung der Arbeit. Ergänzende Informationen sowie Dokumente der empirischen Arbeit finden sich separat im Anhang wieder

(s. Abbildung 2 für einen graphischen Überblick zum Gang der Untersuchung).

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung