

Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell?*

Das musste ja kommen: Wenn heute schon alles reflexiv sein muss - weil Reflexivität für das Gute schlechthin steht, dann natürlich auch die Beratung. Neben reflexivem Lernen, Management, Konsum, reflexiver Lebensführung und der späten Moderne bzw. dem Prozess ihrer eigenen Modernisierung, die als reflexiv deklariert werden (etwa bei Beck et al. 1996, 2001), soll es nun auch eine reflexive Beratung geben? Schlimmer könnte es nur kommen, wenn ich auch noch von nachhaltiger Beratung spräche. Es kommt schlimmer, denn auch das werde ich noch tun. Aber der Reihe nach.

Ich werde in diesem Beitrag argumentieren, dass sich jenseits der beiden dominierenden Beratungsparadigmen, dem der Experten-, Fach- oder Strategieberatung und dem der systemischen oder Prozessberatung ein drittes Paradigma herausbildet. Dieses ist nicht „zwischen“ den beiden genannten Paradigmen angesiedelt, sondern gewissermaßen „jenseits“. Jedenfalls, soweit es den Anspruch einzulösen vermag, sie in dialektischer Weise „aufzuheben“. Dieses Tertium jenseits der Strategie- und Prozessberatung nenne ich *reflexive Beratung*, wobei ich im Sinne der Eingangsbemerkungen an das Adjektiv ‚reflexiv‘ höhere Anforderungen stelle als sonst üblich. Höhere Ansprüche zu stellen ist die einzige Möglichkeit, verbrauchte Worte dem Wortmüll zu entreißen und sie wieder in Stand zu setzen, also verwendbar zu machen.

Weil man den Ansatz der reflexiven Beratung nur verstehen kann als Antwort auf die Probleme der Ansätze, von denen er sich abgrenzt, werde ich diese im ersten Abschnitt kurz skizzieren und im zweiten erläutern, warum ihre Unterscheidbarkeit abnimmt. Im dritten Abschnitt skizziere ich die Umriss eines Ansatzes reflexiver Beratung und gehe im vierten Teil der Frage nach, ob reflexive Beratung ein „Geschäftsmodell“ ist, d.h. ob es für praktizierende Berater auch *ökonomisch attraktiv* sein kann, sich explizit einem solchen Beratungsverständnis zu verpflichten.

* Erscheint in: Mohe, M. (Hg.) (2005): „In the Neighborhood of Management Consulting – Neue Geschäftsmodelle im Beratungsmarkt. Frankfurt/M.: Rosenberger

1 Aktuelle Beratungsparadigmen und ihre Schwächen

Welches sind überhaupt die dominierenden Beratungsparadigmen, und warum ‚Paradigmen‘ und nicht ‚Ansätze‘? Bevor wir uns mit ihren Problemen befassen, haben wir diese beiden Fragen zu klären. Zunächst einmal soll es hier nur um *Organisationsberatung* im engeren Sinne gehen. Man muss eingrenzen, denn ‚Beratung‘ als Business ist zu einem ubiquitären Phänomen der Wissensgesellschaft geworden, zu dem sich generalisierende Aussagen kaum mehr sinnvoll treffen lassen. Die moderne „Wissensexplosion“ führt zu immer größeren Diskrepanzen zwischen dem, was die Menschheit, die Wissenschaft, die Wirtschaft heute weiß, und dem, was ein einzelner Mensch oder eine einzelne Organisation wissen kann. Relativ gesehen werden wir immer blöder.

Eine der modernen Standardlösungen für dieses Problem der „Wissensgesellschaft“ ist die fortschreitende Arbeitsteilung („Wissensteilung“). Und im Zuge dieser Wissensteilung differenzieren sich immer neue institutionelle Formen der Erzeugung, Verteilung, Beglaubigung und Verwertung von Wissen aus. Beratung als eigenständiges „Geschäft“ mit Schwerpunkt in den Funktionen Verteilung und Beglaubigung ist eine dieser institutionellen Formen, die sich mit enormen Wachstumsraten überall etablierte: in der Psychotherapie, beim Essen und dem ganzen sonstigen Leben (Erährungsberatung, Wohn-, Berufs- und Sexualberatung, Benimmkurse), beim Technikeinsatz (IT-Beratung), im Immobilienmarkt (z.B. Käufer- und Mieterberatung) und im ganzen Rest auch. Unternehmens-, Organisations- oder Managementberatung gehört zu den ältesten Gewächsen dieses Wildwuchses, und stammt in der uns heute bekanntesten Form – wie könnte es anders sein – aus den USA (Faust 2005). Aber auch hier gibt es die funktionale Differenzierung: Beratung bei der Rationalisierung von Produktion und Verwaltung, der Gestaltung von Marketing und Vertrieb, der Entwicklung der Unternehmensorganisation und -kultur, dem „Human Resource Management“ und des „Outplacement“,¹ Beratung in Standortfragen (bes. Internationalisierung), bei der Wahl der Rechtsform, der Unternehmenssanierung, ferner Moderation und Mediation, und so fort. Auch das kann man nicht alles über einen Kamm scheren. Mit Organisationsberatung meine ich daher nachfolgend den Kern dessen, was man in der Alltagssprache unter Unternehmensberatung versteht: Vorschläge machen, wie man Organisation und Personaleinsatz effizienter machen kann.

In diesem Kernfeld der Unternehmensberatung lassen sich nun bei aller Unterschiedlichkeit der um Aufträge konkurrierenden Ansätze zwei *Muster* unterscheiden, wie die Berater agieren und welche Selbstbeschreibung sie von Ihrem Tun anfertigen. Das, was diesen Ansätzen an grundlegenden Sichtweisen gemeinsam ist, nenne ich Paradigma, in Anlehnung an die Wissenschaftsforschung, die damit Gemeinsamkeiten von teils durchaus konkurrierenden wissenschaftlichen Theorien bezeichnet (Kuhn 1976).

Das *klassisch-zweckrationale* Paradigma der Management- oder Organisationsberatung verbreitete sich zugleich mit dem Scientific Management F.W. Taylors, also dem Taylorismus (Kubr 1996), und ist damit Teil der *ursprünglichen Verwissenschaftlichung* des Managementprozesses. Wie das Scientific Management geht das ihm zugehörige Beratungsparadigma davon aus, es gebe jeweils *einen one-best-way* der Organisations-

¹ Bekanntlich werden die oberen Chargen des Dienstpersonals (Management) bei Beendigung des Vertragsverhältnisses großzügig *abgefunden*, mittlere werden beim Wiederfinden von Arbeit *abgeholt* bzw. begleitet, und untere Chargen werden einfach *abgeschoben* bzw. hinausgeworfen; da bedarf es keiner Beratung.

gestaltung, sei er nun situativ zu ermitteln oder universell. Im ersteren Fall ergibt sich eine eindeutige Optimierungsempfehlung (heute heißt das „best practice“) aus der Analyse der jeweiligen organisationalen Umweltbedingungen. Der externe Berater besitzt im Hinblick auf Analyse und Lösungsweg ein dem Wissen der beratenen Institution überlegenes Expertenwissen (daher auch „*Expertenberatung*“, wir könnten auch sagen: *expertokratisch-normatives* Paradigma). Der Berater selbst wie auch der Auftraggeber sehen seine Aufgabe folglich darin, interne und externe Bedingungen zu analysieren, eine Diagnose zu erstellen, und aus dieser eine Gestaltungsempfehlung abzuleiten; seltener auch, diese praktisch umzusetzen. Daher ist auch von „*Strategieberatung*“ die Rede, die Wolfgang Staehle (1991, S. 27) so kommentierte: „Der Unternehmensberater hinterläßt eine Zusammenschrift der internationalen Managementliteratur und verabschiedet sich auf dem Höhepunkt der innerbetrieblichen Verunsicherung.“ Das Methodenrepertoire zur Intervention, d.h. zur konkreten Einführung und Umsetzung der strategischen Maßnahmen ist weniger entwickelt, denn der Ansatz geht von der Vorstellung aus, die gewünschten Effekte würden dann eintreten, wenn die Empfehlung möglichst detailliert und ihre Anwendung möglichst kontrolliert erfolgt. Partizipation kann dieser Ansatz im Grunde nur als widerstandsminimierende Beteiligung von Betroffenen an der Realisierung des objektiv Notwendigen konzipieren.

Diesem Paradigma dürfen wir keineswegs nur die rein betriebswirtschaftlichen Beratungsansätze zurechnen. Etliche der human- und sozialwissenschaftlichen Ansätze, die sich kritisch vom betriebswirtschaftlichen Denken abgrenzen, stehen diesem Muster näher, als es auf den ersten Blick scheint. So thematisieren größere Teile des soziotechnischen Ansatzes und der Organisationsentwicklung (OE) zwar teils Zusammenhänge (etwa die Bedeutung von Motivation, Kulturen und Deutungsmustern), unterstellen aber ebenfalls klare Kausalzusammenhänge, aus denen ebenso eindeutige Strategien folgen (typisches Argumentationsmuster: je mehr Autonomie, desto höher Leistungsbereitschaft und Leistung). Diese Homologie hat auch mit dem gemeinsamen historischen Entstehungskontext zu tun (Massenproduktion, Normalität von Hierarchie etc.).

Die Schwächen des klassischen Paradigmas, zu denen ich gleich komme, haben einem konkurrierenden Paradigma zum Durchbruch verholfen, das auf die Vorstellung einer optimalen Gestaltungslösung, ja überhaupt auf die Vorstellung eindeutig bestimmbarer Kausalbeziehungen zwischen Umwelt und Organisationsgestaltung verzichtet. Damit hat dieses Paradigma die moderne, rationalismuskritische Organisationstheorie auf ihrer Seite. Entsprechend skeptisch sind seine Vertreter hinsichtlich der eindeutigen Ableitbarkeit von Zielen aus Kontextbedingungen und der intentionalen Gestaltbarkeit organisationaler Kulturen. Demgemäß erheben sie lediglich den Anspruch, Organisationen bei der selbständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen, und zwar in der Regel mittels kommunikativer Verfahren. Da man davon ausgeht, daß in Organisationen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen existieren, sind an der Kommunikation prinzipiell verschiedene Akteure zu beteiligen (die aber sozial oft konturlos bleiben). Ich nenne dieses Paradigma *prozeduralistisch*, weil es vorgibt, über Angaben zum Verfahren hinaus keine inhaltlichen Ziele, Normen und Werte zu transportieren. Idealtypisch wird es repräsentiert von der *Prozeßberatung* nach Edgar Schein (1969, 2000), und von der *Systemischen Organisationsberatung* (Wimmer 1992; Ahlemeyer 1996; Howaldt 1996; Mingers 1998; Groth 1999;

Walger 1999). Letztere beruft sich auf die neuere Systemtheorie und auf den radikalen Konstruktivismus (v.a. auf Luhmann, z.B. König, Volmer 1994; Willke 1999,).

Der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Paradigmen ist also nicht, dass sich die Vertreter des einen nicht mit „nachgeordneter“ Umsetzung die Hände schmutzig machen wollten, während sich die des anderen fröhlich auf die entstandene Marktlücke stürzten. Vielmehr folgen die Phasenpräferenzen selbst aus tieferliegenden Unterschieden in Weltbild und Organisationsvorstellungen. Insofern handelt es sich auch nicht nur um „Geschäftsmodelle“, also um Strategien, die man allein aufgrund instrumentellen Kalküls und nüchterner Markteinschätzung aus einem Spektrum von Möglichkeiten auswählte. Es handelt sich auch - und vielleicht primär - um *Glaubenssysteme*, eben um Paradigmen, die sich der rationalen Wahl weitgehend entziehen. Sie sind somit auch nicht unbedingt der intellektuellen Prüfung zugänglich, wenn sich bei ihrer Anwendung Schwierigkeiten oder Fehlschläge einstellen.

Unter anderem sollte man deshalb nicht jeder Umsetzungsberatung unterstellen, sie sei systemisch, und jeder Strategieberatung, sie sei strategisch-normativ. Dafür gab es früher zwar eine gewisse Wahrscheinlichkeit und empirische Evidenz, doch das hat sich mittlerweile geändert. Darauf komme ich zurück. Ferner wird des Öfteren die These vertreten, das prozedurale Beratungsparadigma oder „*Geschäftsmodell*“ habe das normative mittlerweile auf die Plätze verwiesen. Davon kann freilich allenfalls in bestimmten Segmenten des Beratungsmarktes die Rede sein, nämlich jenen, die sich auf arbeitsorganisatorische Innovation beziehen. Schon in der personalbezogenen Beratung konkurriert das Personalentwicklungsschema eher in der zweiten Reihe mit klassischen Selektionsansätzen.

Von dieser paradigmatischen Unterscheidung beraterischer Ansätze ausgehend kann man nun erstens fragen, inwieweit sie jeweils Schwächen des jeweils anderen kompensieren, und zweitens, ob man sie nicht in irgendeiner Weise kombinieren könne oder solle. Die erste Frage muss ich hier aus Platzgründen sehr knapp abhandeln und verweise Interessierte auf ausführlichere Darstellungen andernorts (z.B. Moldaschl 2001; Kühl/Moldaschl 2005). Die zweite behandle ich im nächsten Abschnitt.

Das eine Kernproblem des *klassisch-zweckrationalen* Paradigmas ist, dass die gesamte Management- und Organisationsforschung die unterstellten Kausalrelationen nicht nachweisen konnte (s. etwa Nicolai/Kieser 2002), und deshalb auch keine kontext-unabhängige „best practice“ identifiziert werden konnte. Zwar gibt es immer eine Studie, auf die man sich positiv berufen kann, doch keine unwiderlegte (s. für die empirische Beratungsforschung Mohe 2004). Das zweite Kernproblem ist die Idee einer rationalen Betriebsorganisation, in der entweder ein organisationales Gesamtinteresse („Zweck“) unterstellt wird, z.B. Effizienz, oder divergierende Interessen durch Anwendung wissenschaftlich begründeten Wissens als prinzipiell harmonisierbar gelten (z.B. Effizienz durch Humanität bzw. Beteiligung). Immerhin stellen sich Vertreter dieses Paradigmas dem *Wertungsproblem* (der Frage, was gute und was schlechte Organisation und Arbeit seien) insofern, als sie versuchen, es im Rückgriff auf „gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse“ zu lösen. Daraus leiten sie allgemeine (d.h. dekontextualisierte) Gestaltungskriterien ab, die nur noch auf den Fall konsequent angewandt werden müssen, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

Prozeduralistische Ansätze haben im Prinzip kein Normen- und damit auch kein *Verantwortungsproblem*. Alle Lösungen werden ja aus der beratenen Organisation selbst

heraus entwickelt werden. Unter anderem deshalb beharren viele darauf, man müsse nichts über den Gegenstand wissen (die Branche, den Produktions- oder Dienstleistungsprozess, etc.). Gleichwohl impliziert Intervention in Organisation in der Regel eine Veränderung in den etablierten *Machtverhältnissen*, Einflussphären, Gratifikationen. Weder im kapitalistischen Betrieb noch in der öffentlichen Institution haben alle Handelnden gleiche Machtressourcen und Realisierungschancen ihrer Interessen und Bedürfnisse. Meist umgehen die Texte der „Systemiker“ jedoch die Frage der Macht über das Verfahren der Partizipation.² Eine Beratungstheorie, die über diesen fundamentalen Zusammenhang keine Aussagen macht bzw. kein Sensorium dafür bereitstellt, ist auf den Großteil der Problemstellungen von Organisationswandel nicht anwendbar; nicht einmal in formal egalitären Organisationen. Auch ihre eigenen der *Interessenbindungen* werden nicht thematisiert. Man blendet, so Fehr (1999, S. 66) „konzeptionell jene Konflikte aus, die in Beratungssituationen entstehen können und auf das Problem der Verantwortung von Berater/innen deuten.“ Das ergibt sich meines Erachtens aus der *fehlenden Akteursperspektive* und der Fokussierung auf Emergenz. Noch fraglicher ist, ob es bei einer systemischen Beratung mit dem Verfertigen und Vermitteln eines Fremdbildes getan ist. Sollte es möglich sein, ein solches ohne normative Vorstellungen von *Organisation, Arbeit, Kooperation, Leistung, Gerechtigkeit* etc. anzufertigen, und ohne Wissen über die konkreten Sachverhalte? Wenn man das annimmt, gibt es natürlich keinen Grund, entsprechende Wertprämissen zu explizieren (oder sie überhaupt erst *bei sich* zu beobachten, wofür der Beratungsprozess überaus reichliche Gelegenheiten böte).

2 Die Erosion der Selbstbeschreibungen und die Suche nach einem neuen Paradigma

Es mehren sich die Zeichen, dass die skizzierten Paradigmen in Theorie und Praxis an Integrationskraft verlieren und die Unterscheidungen erodieren. Ganz im dem Sinne, in dem Thomas Kuhn den Niedergang eines „normalwissenschaftlichen“ Paradigmas beschreibt. Dafür sprechen ökonomische, konzeptionelle und pragmatische Argumente.

Ökonomisch hat der gewaltige konjunkturelle Dämpfer, den die wachstumsverwöhnte Beratungsbranche in der ersten Hälfte der laufenden Dekade zu verkraften hatte (Kipping 2002), die Bereitschaft der einzelnen Berater-Communities verstärkt, Aufgaben und Aufträge jeder Art anzunehmen, wenn sie nur die Auslastung des eigenen Unternehmens oder der eigenen Person sichern bzw. verbessern. Die systemische Beratung hat ihr Angebotsspektrum in Richtung betriebswirtschaftlicher Kernfelder wie Strategieentwicklung und Turnaround-Management erweitert, und die McKinseys expandieren mit Umsetzungsberatung bis hinein in Ämter, Kirchen und Sozialeinrichtungen.

In *konzeptioneller* Hinsicht wächst die Erfahrung mit Beratung auf allen Seiten – den auftraggebenden Betrieben, den Beratern selbst, und den wissenschaftlichen Beobachtern. Das ist nicht trivial, denn zumindest die konzeptionelle Reflexion über Beratungsansätze ist in Deutschland noch gar nicht so alt, dass man hier von einem reifen Wissenskorpus sprechen könnte. Wenn ich nicht Entscheidendes übersehen habe, so ist eine breitere Debatte über Beratungsansätze erst ab Mitte der 1990er Jahre in Gang gekommen (siehe schon Exner et al.

² Aus den Erfahrungen der empirischen Partizipationsforschung wissen wir, dass es den Angehörigen einer Praxisgemeinschaft in der Regel schwer fällt, sich eine ganz andere Praxis vorzustellen – Management und Beschäftigte gleichermaßen. Eines der *Partizipationsrisiken* der Beschäftigten ist die bloße Bestätigung des Bekannten, oder die Absegnung des alternativlos präsentierten oder entdeckten Neuen.

1987 sowie jüngst Boos, Heitger 2004). Mit der Erfahrung auf allen Seiten aber wächst auch die Zahl der bekannt gewordenen Fällen gescheiterter Intervention, und das Wissen über mögliche Ursachen, die eben nicht nur auf der Seite „unverständiger“ Anwender des „überlegenen“ Beraterwissens liegen. Diese Deutung ist ohnehin in die Krise geraten (Mohe/Höner 2005). Es war schon ein Fortschritt, dass das Beratungsbusiness sich in Teilen insoweit professionalisierte, als es selbst seine Grundlagen zu thematisieren und zu reflektieren begann, insbesondere in Form der Unterscheidung unterschiedlicher Beratungstheorien und/oder Paradigmen. Dieses Verdienst gebührt besonders den Vertretern systemischer Beratung, und zuvor einigen der Organisationsentwickler (die ja von Lewin herkommen). Die aktuelle Phase der Entwicklung des Wissenskorpas ‚Organisationsberatung‘ scheint mir darin zu bestehen, dass die Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Beratungsansätze systematischer in den Blick genommen und gelegentlich auch anhand empirischer Befunde überprüft werden.

Das *pragmatische* Argument ist wohl das stärkste. Die verschiedenen Beratungspraxen enthielten, auch wenn sie sich überhaupt auf Theorie bzw. einen mehr oder weniger konsistenten Interventionsansatz beziehen, stets Momente des jeweils „anderen“. Und zwar schlicht deshalb, weil es praktisch gar nicht anders geht. Allerdings gehen diese Momente nicht in die Selbstbeschreibung der Berater ein. Wenn sie überhaupt von den Akteuren wahrgenommen werden, so werden sie in deren Selbstbeschreibung nicht systematisch verortet, sondern vielmehr als „verschmutzende“ Abweichungen gesehen, die gewissermaßen als Konzessionen an Kundenwünsche gemacht werden müssen, auch wenn sie den eigenen professionellen Vorstellungen widersprechen.

Die Therapieforchung, leider genauso rar und schwierig wie empirische Beratungsforchung, liefert gibt uns Beispiele dafür. Auch sie liefert Hinweise darauf, dass die therapeutische Praxis viel reicher und „schmutziger“ ist als die Selbstbeschreibung (der „Ansatz“) der Anhänger bestimmter therapeutischer Interventionskonzepte (IIKT 1991; Petzold/Orth 1999). In der Praxis der sogenannten „non-direktiven“ Gesprächstherapie beispielsweise kommen bei einer Analyse durch neutrale, also dem betreffenden Ansatz nicht verhaftete Beobachter, unzählige direkte Momente der Gesprächsführung durch den Therapeuten zum Vorschein.³ Zwar unterliegt professionelle therapeutische Beratungspraxis in der Regel der Supervision, die das ausschließen soll. Doch in der Regel supervidieren eben Vertreter desselben Paradigmas (Petzold et al. 2003). In meine Lehrveranstaltungen lade ich z.B. immer wieder Berater unterschiedlicher Provenienz ein. Schreiendere Widersprüche zwischen Selbstbeschreibung und Handlungsbeschreibung als bei systemischen Beratern kamen dabei nicht vor. In einem Fall beteten zwei seiner Vertreter am Beispiel eines Gruppenprojektes zunächst die Glaubenssätze der normativen Enthaltbarkeit herunter, um dann bei der Vorstellung ihrer Vorgehensweise bei der praktischen Durchsetzung (!) von Gruppenarbeit in einem solchen Maße normative Maßstäbe ‚guter Gruppenarbeit‘ und der „zu beseitigenden“ „irrationalen“ Widerstände zu offenbaren, dass es einem konventionellen Arbeitswissenschaftler Tränen der Rührung in die Augen getrieben hätte. Ähnliche Erfahrungen machten wir im Rahmen von Begleitforschungsprojekten, bestätigt durch die wenigen vorliegenden Studien zur Praxis der systemischen Beratung (Mingers 1996; Faust 1998; Fehr 1999; Iding 2000; Kolbeck 2001; Elbe/Saam 2005). Umgekehrt verwehrt es das zweckrationale Paradigma den besseren seiner

³ etwa durch implizit oder explizit wertende Urteile oder Handlungen die Interaktion strukturieren; etwa durch das Bestärken oder Nichtbestärken bestimmter Klientenäußerungen.

Vertreter in der Praxis nicht, Gespür für die divergierenden Interessenlagen, Deutungen und Bindungen der Akteure in der beratenen Organisation aufzubringen oder zu entwickeln. Das jeweilige „Paradigma“ erschwert es seinen Vertretern „nur“, ihre praktischen Abweichungen vom Glauben als systematisch anzuerkennen und ihre Selbstbeschreibung entsprechend zu modifizieren.

Selbstbeschreibungen sind freilich nicht nur Ausfluss tief verwurzelter Glaubenssysteme, sondern auch kalkulierter Selbstdarstellung. Beratung ist schließlich ein Geschäft, und zu einem solchen gehört das Marketing. Und das steht bekanntlich nicht im Ruf, eine Generalinstanz der Aufklärung zu sein. Schon deshalb wäre es töricht, etwa dem zweckrational-strategischen Ansatz zu glauben, er leite alles aus Analysen ab. Analysen gehören, wie die neoinstitutionalistische Organisationstheorie überzeugend vorgeführt hat, zu den magischen Praktiken. Wenn McKinsey mit seiner „Gemeinkostenwertanalyse“ kommt, alles durchforstet und damit auf 20 oder 25 Prozent Einsparungspotential bei Arbeitsvorgängen und Stellen kommt, dann stehen die Zahlen oft genug vorher fest oder wurden bei der Auftragsverhandlung vereinbart. Der magischen Praktiken bedarf, um den Betroffenen die feststehenden Kürzungsziele als Ergebnis unparteilich-rationalen Kalküls zu legitimieren.

Und was folgt daraus? Nun, es liegt die Annahme nahe, die Beratungsansätze würden unterschiedliche Anforderungen und Marktsegmente abdecken, in denen ihre jeweiligen Schwächen zu verkraften sind. Dieses *Nischenmodell* ist als Annahme verbreitet. Danach greift man bei wirtschaftlichen Krisen auf „klassische“ Berater zurück, beim Kulturwandel auf prozedurale; oder beim cost cutting zunächst auf den Typus McKinsey, um die verbrannte Erde danach wieder von Organisationsentwicklern aufforsten zu lassen. Das gibt es durchaus. Es bricht sich aber am universellen Anspruch beider Beratungsparadigmen und ist somit eine zwar praktische, aber keine konzeptionelle Lösung des Problems konkurrierender Erklärungs- und Wirkungsmodelle.

Diesem Problem könnte man Rechnung tragen mit einer *zweiten Verwissenschaftlichung*, die nun auch den Beratungsprozess erfasst (und darüber hinaus den Prozess der sozialen und akademischen Formierung von Führungskräften). Auch das findet statt. Die Verwissenschaftlichung der Beratung, d.h. die breitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Formen, Funktionen und Fehlleistungen der Organisationsberatung setzte vor allem in den 1990er Jahren ein, stimuliert vom enormen Wachstum des Beratungsmarktes (Armbrüster/Kieser 2001). Verwissenschaftlichung könnte bedeuten, auf Evaluierung zu setzen und zu analysieren, welcher Ansatz in welchem Kontext die besseren Ergebnisse bringt. Das Problem ist nur, dass außer ein paar Wissenschaftlern niemand wirklich an der Evaluation von Beratungsleistungen interessiert ist, wobei die Möglichkeiten dazu ohnehin äußerst begrenzt sind (Kieser 2002; Ernst 2005).

Als ein zweites Modell der Entwicklung von Interventionstheorie und Beratungspraxis bietet sich das der *pragmatischen Synthese* bzw. des Dritten Weges im Sinne einer Fusion an (Froschauer/Lueger 2005). Goldene Mittelwege stehen immer hoch im Kurs und funktionieren praktisch oft nicht schlecht. Konzeptionell aber führen sie oft genug in die finstersten Sackgassen des eklektischen Durchwurstelns. Paradigmen sind nach Thomas Kuhn „inkommensurabel“, das heißt unvereinbar, und es ist auch nur dann sinnvoll, von *verschiedenen* Paradigmen zu sprechen, wenn eine solche Unvereinbarkeit der Grundannahmen vorliegt. Die Vorstellung von der Organisation als einer Art Maschine ist ebenso unvereinbar mit der Vorstellung von Organisationen als autopoietischer Systeme wie

das behavioristische Menschenbild der frühen Verhaltenstherapie mit dem humanistischen Menschenbild der Gesprächstherapie. Auch Therapieansätze, die Konzepten der Organisationsberatung gerne als Vorbild dienen, sind nicht nur „Geschäftsmodelle“ im Sinne eines Sets von Techniken, sondern Sinnsysteme, welche die Ausbildung und Auswahl bestimmter Techniken überhaupt erst begründen.

Ziehen wir ein Fazit. Praxis braucht nicht unbedingt Theorie, um zu funktionieren, aber gute Theorie sollte Praxis realistisch beschreiben. Mit einem bloßen Mischmasch inkommensurabler Theorien wird man zu einer realistischen Beschreibung beraterischer Intervention in Organisationen ebenso wenig kommen können wie zu einer guten Anleitung der Praxis.

3 Konturen reflexiver Beratung

Und was wäre nun eine gute Theorie für einen Beratungsansatz, der die Aporien der oben kritisierten Zugänge vermeidet? Dieser Frage kann und will ich in einem Buch über „Geschäftsmodelle“ nicht weiter nachgehen. Denn gefragt ist hier doch vor allem, was ein solcher Interventionsansatz „anders macht“ bzw. welche Empfehlungen er für eine gute Praxis der Intervention gibt. Wichtig ist hier nur, dass man diesen Ansatz nicht im Sinne einer eklektischen Kombination „zwischen“ den beiden Beratungsparadigmen“ positioniert, sondern „jenseits“, auf einer anderen Grundlage.

Zunächst zur Frage: *Was heißt reflexiv?* Wie eingangs erwähnt wurde der Begriff nicht nur zum verbreiteten Zauberwort, sondern wie stets in solchen Fällen auch mehrdeutig gefüllt. Besonders in der Systemtheorie wird er im Sinne von *Rekursivität* bzw. *Selbstbezüglichkeit* gebraucht und beschreibt damit die „operative Geschlossenheit“ von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt. Was auch immer externe oder interne Interventionen beabsichtigen, ‚die Organisation‘ perzipiert und verarbeitet es auf ihre eigene, idiosynkratische Weise. Subjekte spielen dabei keine systematische Rolle. Besonders in Ulrich Becks Theorie reflexiver Modernisierung und darauf bezugnehmenden Organisationsstudien kommt diese Bedeutung ebenfalls vor (z.B. als „Aufklärung über Aufklärung“), aber gewissermaßen als Effekt von *Nebenfolgen*. Was immer individuelle oder kollektive Akteure mit ihren Strategien beabsichtigten, die ungeplanten und oft kontraintentionalen Folgen ihres Handelns überwiegen tendenziell die intendierten, und nehmen in einer interdependenten Welt wie unserer „überhand“. Damit wird quasi gegenüber der ersten Variante nicht die Autonomie des ‚Innen‘ gegenüber dem ‚Außen‘ betont, sondern das Übergewicht des Außen gegenüber den Autonomiebestrebungen des ‚Innen‘ (z.B. Managementstrategien). Der Gebrauch des Adjektivs ‚reflexiv‘ ist am weitesten verbreitet in der dritten Bedeutung von *wissensabhängig*. In modernen Gesellschaften und Organisationen legitimiert der Verweis auf Traditionen in der Regel kein Handeln mehr, im Gegenteil, er delegitimiert es. Jedes Handeln muss sich durch Verweis auf Wissen (z.B. über Kosten und Nutzen organisationaler Alternativen) rechtfertigen.⁴ Gerade das Beratungsgeschäft profitiert von dieser ‚Enttraditionalisierung‘, da das Management Entscheidungen leichter legitimieren kann, wenn sie durch eine externe Instanz beglaubigt werden.⁵

⁴ Gemeint ist also gerade nicht die trivialstmögliche Bedeutung von „nachdenken“ bzw. reflektieren beim Handeln; auch wenn das leider die allerverbreitetste Ver(sch)wendung des Wortes ist.

⁵ Dazu muss diese Instanz natürlich über eine gewisse credibility bzw. Reputation verfügen, entweder qua genereller Zuschreibung, wie das für die Beratung als Instanz des Rationalisierungswissens lange galt; oder

In der folgenden Tabelle repräsentieren die ersten drei Spalten diese typisierten Bedeutungen, ergänzt um eine vierte, welche die verschiedenen Bedeutungen *integriert*. Nur so ist meines Erachtens *Reflexivität* in vollem Umfang definiert – Rückbezüglichkeit *und* ein Bewusstsein davon müssen zusammenkommen. Daher ist – im Unterschied zum ansonsten selektiven oder unbestimmten Gebrauch des Begriffs - auch nur diese Spalte so betitelt. In diesem „anspruchsvollen“ Sinn also werde ich nachfolgend das Wörtchen *reflexiv* gebrauchen, wenn ich erläutere, was das für die Beratung heißt.

Abb. 1: Drei gängige Codierungen von Reflexivität und eine Synthese (Moldaschl 2005)

| <i>Selbstbezüglichkeit</i> | <i>Nebenfolgen</i> | <i>Wissensabhängigkeit</i> | <i>Reflexivität</i> |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückkopplung eines System-Outputs auf das System, z.B. von Kommunikation auf ein Kommunikationssystem (<i>Rekursivität</i>) ▪ Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich ▪ Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung ▪ Beispiele: Mandelbrot-Sets; Marktphänomene; self-fulfilling prophecy; Wahrnehmung allein antizipierter Effekte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns ▪ Keine Einsicht erforderlich; aber möglich ▪ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen Komplexität ▪ Beispiele: Dummwerden durch Bildung, Terror durch Terror-Bekämpfung; Demotivierung durch Lohnanreiz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung ▪ Einsicht und Wissen erforderlich ▪ Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit ▪ Beispiele: Essen in Zeiten von Genfood und Pharmaschinken; Meta-Beratung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen in komplexen Systemen ▪ Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich ▪ Erfahrung von Einbettung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik ▪ Beispiel: 360 Grad-Feedback; DeBono-Methode; (freiwillige) Supervision |

Nun wären die Kriterien reflexiver Intervention aus modernisierungs- und organisationstheoretischen Überlegungen schrittweise herzuleiten. Doch das muss ich hier leider überspringen und komme direkt zur Charakterisierung reflexiver Intervention. Hierbei aber geht es nicht um völlig neue „Erfindungen“, womöglich um die naive Utopie einer Beratung, die alles weiß und alles richtig macht. Vielmehr müssen wir davon ausgehen, dass *alle Beratungspraxen immer schon mehr oder weniger reflexive Momente enthalten*. Folglich kommt es darauf an, sie zu entdecken, zu systematisieren und in einem konsistenten Ansatz auch so abzubilden.

Damit wird auch deutlicher, was ich mit einem Ansatz *jenseits* des Dualismus von normativen und den prozeduralen Ansätzen meine. Benutzen wir die dialektische Denkfigur der Aufhebung im dreifachen Sinne: Bewahren, auf eine höhere Stufe heben, und ablösen. Zu *bewahren* gilt es von normativen Zugängen beispielsweise, die Notwendigkeit einer Vorstellung von ‚guter Organisation‘ und ‚guter Arbeit‘ (also normativer Maßstäbe) anzuerkennen; und vom systemischen Ansatz die Skepsis gegenüber einer eindeutigen Ableitbarkeit dieser Vorstellungen aus einem als objektiv deklarierten wissenschaftlichen

über ‚verdiente‘ Reputation, indem bestimmte Experten oder Beratungsunternehmen Erfolge vorweisen können.

Modell oder einer ebensolchen Analyse der Kontextbedingungen. Ferner, vom normativen Ansatz die Idee einer Evaluierung von Interventionseffekten, und vom systemischen Ansatz die Einsicht in die „Selbstreferenzialität“ von Organisationen, d.h. in die Unabsehbarkeit der Interpretation konkreter Interventionen durch die beratene Organisation. *Auf eine höhere Stufe heben* hieße, diese Funktionen nicht einfach in ihrer wechselseitigen Ausschließung stehen zu lassen und ad hoc die eine oder andere zu wählen, sondern sie als Widersprüchlichkeiten zu konzipieren und Verfahren zu finden, die zu einem systematischen „Management“ solcher Dialektiken im Beratungsprozess anleiten. Den Anspruch, andere Paradigmen *abzulösen* würde ein solcher Ansatz schließlich dann erheben können, wenn er auch praktisch zeigt, dass er mehr Anforderungen erfüllen kann als Ansätze des einen oder anderen Paradigmas jeweils für sich.

Von dieser Denkfigur ausgehend, skizziere ich nachfolgend zehn Merkmale reflexiver Intervention, deren Zahl sich eher zufällig als aus der Suche nach der ‚guten Gestalt‘ ergeben hat. Sie sind nicht allein gemünzt auf Beratung als Business, sondern auch auf Beratung im Kontext sozialwissenschaftlicher Begleitforschung, denn sie entstanden auch auf der Grundlage unserer eigenen Erfahrungen in beiden Handlungsfeldern. Die ersten fünf Merkmale heben stärker Aspekte der *Wissensabhängigkeit* hervor, bei den nächsten fünf verlagert sich der Akzent auf den *Nebenfolgen*-Aspekt. *Selbstbezüglichkeit* spielt bei allen eine Rolle.

(1) Wenn systemische Berater und einige der humanistisch motivierten Organisationsentwickler sagen, sie helfen den Akteuren (Systemiker: „der Organisation“) nur, ihr Problem selbst zu definieren, ihre Ziele selbst neu zu bestimmen, selbst neue Modelle der Handlungskoordination zu erfinden, so unterstellen sie, meist explizit, alles notwendige Wissen dazu sei in der Organisation vorhanden. Es komme nur darauf an, dieses Wissen durch Kommunikation und Partizipation zu mobilisieren, und dafür geeignete Interventionsverfahren (Kommunikationsförderung, Beteiligungsformen) anzubieten. Die Vorstellung aber, in einer „Wissensgesellschaft“ mit hoher Dynamik des Wandels könne stets alles notwendige Wissen in einer Organisation bereits vorhanden sein, ist abwegig. Reflexive Beratung verzichtet daher nicht auf den Versuch einer *Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen*, und unterlässt es nicht, den Blick der beratenen Akteure gegebenenfalls auf *andere Modelle* zu lenken, *Handlungsalternativen* aufzuzeigen, oder sie zu konstruieren

(2) Das zweite Merkmal reflexiver Intervention ist es allerdings, die eigenen *Voraussetzungen und damit die Grenzen der eigenen Expertise* bezogen auf den konkreten Fall zu kennen.⁶ Das erwarten wir zwar prinzipiell von jedem professionellen Handeln bzw. jedem Experten, und insofern ist es kein Spezifikum eines eigenen Beratungsansatzes, aber eben doch ein Prinzip, das explizit genannt werden muß. Wir erwarten z.B. von einem Allgemeinmediziner, daß er uns an einen Psychotherapeuten verweist, wenn er Krankheitssymptome als psychosomatisch identifiziert hat. Und wir würden es von einem reinen Prozeßberater erwarten, einen Spezialisten für Fertigungssegmentierung zumindest hinzuzuziehen, wenn die beratene Organisation eine solche Reorganisation vorhat. Die Wissensabhängigkeit des Handelns zwingt auch den dezidiert „reflexiven Berater“, jeweils abzuschätzen, ob seine

⁶ Speziell im Hinblick auf reflexive Beratung als ein Tertium sind ein explizites Wissen über die verschiedenen Interventionsansätze und ihre immanenten Probleme - oder entsprechende Erfahrungen mit ihnen – äußerst hilfreich. Ferner kann man es als *Selbstanwendung* des ersten Kriteriums ansehen, wenn eine beratende Organisation davon ausgeht, dass nicht nur die beratene, sondern auch sie selbst nicht alles notwendige Wissen an Bord hat.

fachliche Expertise für den betreffenden Beratungsfall ausreicht. Dass dem – wie bei Medizinern und Therapeuten – ein Geschäftsinteresse entgegensteht, möglichst große Teile des Beratungsauftrags im eigenen Account zu behalten, ist klar. Aber im Geschäftsleben ist eben auf Dauer nicht der am erfolgreichsten, der seinen Kunden am meisten Geld entlockt, sondern jener, der von ihnen als gut bzw. ‚geldwert‘ beurteilt wird. Es geht also allenfalls um eine Balance von kurz- und langfristigem ökonomischem Kalkül, oder von Auslastung und Reputation.

(3) Reflexive Berater wissen gleichwohl (oder sollten es wissen), dass ihre Wirksamkeit oft nicht auf Wissenstransfer beruht, sondern auf ihrer Andersartigkeit, Fremdheit, Externalität (Kipping/Armbrüster 2003). Neoinstitutionalistische Organisationstheorien haben gezeigt, daß Entscheider in Organisationen keineswegs nach streng rationalen Kriterien vorgehen. Sie streben in starkem Maße nach „Isomorphie“, also Übereinstimmung mit dem, was „außen“ als „modern“ oder als „best practice“ gilt. Der Einfluss des Beraters ist gerade dort groß, wo nicht ganz klar ist, was denn als aktueller Stand des Modernseins gilt, und wo er quasi als Überbringer der göttlichen Botschaft auftreten kann (hier liegt der wichtigste Nachteil der Inhouse-Beratung). Die meisten Berater, die notorischen Rationalisten vielleicht ausgenommen, sind sich dessen zumindest intuitiv bewusst und setzen diese *Beglaubigungskompetenz* auch gezielt ein. „Reflexive Beratung“ behandelt diesen Wirkungszusammenhang nur explizit(er) als Prinzip, und damit vielleicht systematischer.

(4) Das zweite und dritte Kriterium verweisen zusammen auf ein viertes, nun unter dem Focus Selbstbezüglichkeit. Ein Wissen von den Voraussetzungen und Grenzen des eigenen Wissens zu haben (also „reflexives Wissen“) bedeutet, die eigene *Akteursperspektive relativieren* zu können. Reflexiv handeln bedeutet, sie aber dennoch einzubringen; vom eigenen Standpunkt dezentrieren zu können, ihn aber dennoch zu vertreten. Den Beratenen wird damit eine *Reflexionsgelegenheit* gegeben, also eine Außenperspektive, die es ihnen ermöglicht, ihren eigenen Standpunkt als *einen* von verschiedenen möglichen zu begreifen. Die systemische Beratung thematisiert diese Einsicht unter dem Begriff der Irritation; man könnte auch sagen, sie verfolgen das Prinzip *Irritation statt Aufklärung*. Ein an Prinzipien reflexiver Intervention orientierter Berater bewahrt diese Einsicht. „Expertokratische“ bzw. „rationalistische“ Interventionsverständnisse wollen dagegen eher ein „falsches“ oder unzulängliches Wissen der Klienten durch ein besseres ersetzen. „Prozeduralistische“ bzw. „relativistische“ Verständnisse begnügen sich allerdings oft darauf, lediglich die in der Organisation vorhandenen Perspektiven miteinander zu konfrontieren.

(5) Jenseits gewisser Basiskompetenzen von Beratern (z.B. als Ingenieure, Sozialwissenschaftler, Gruppendynamiker) beruht Beratung im Wesentlichen auf *Kasuistik*. Der Berater trägt Wissen von einem Unternehmen zum anderen. Seine Arbeit ist in hohem Maß von „Erstmaligkeit“ geprägt, also von neuen Situationen, was die Attraktivität der Beratung als Einsatzfeld für Hochschulabsolventen mit ausmacht.⁷ Es wird ein *fallspezifisches Wissen* generiert, also ein Erfahrungswissen, und zwar in aller Regel *in Koproduktion mit dem Klienten* (Mohe 2003; Werr 2003). Berater geben das ungern zu, denn die vorherrschend rationalistische Wissenskultur in der Moderne schätzt Erfahrungswissen gering und nur jenes generalisierte Wissen hoch, welches über Verallgemeinerung bzw. Abstraktion für „allgemeingültig“ erklärt wurde. Zudem explizieren Berater nicht gerne, welchen Anteil der

⁷ An amerikanischen Business-Schools wollen heute bis zu 40 Prozent der Absolventen bei Beratungsunternehmen unterkommen.

Kunde an ihrer Qualifizierung hat, denn das schmälert nicht nur ihren Expertenstatus, sondern könnte letztendlich sogar die Frage nach der wechselseitigen Verrechnung von Leistungen aufwerfen. Insofern mag es ‚ökonomisch naiv‘ erscheinen, vom reflexiven Berater zu fordern, er möge sich explizit zu Kasuistik und Koproduktion bekennen. Doch erstens kommt in der konkreten Beratungspraxis beides immer wieder vor - man beruft sich gerne auf Erfahrungen in anderen Fällen und auf bewährte Kooperation. Zweitens kann es die Beziehung zwischen Berater und Kunde festigen, wenn auch die Leistung des Kunden anerkannt wird. Es wäre eine wichtige Frage für die Beratungsforschung, zu untersuchen, inwieweit eine explizite Koproduktions-Orientierung die kooperative Wissens- und die Bindungsproduktion beeinflusst, und ggf. mit welchen Vorgehensweisen.

(6) Eine bereits angedeutete Folgerung aus rationalitätskritischen Organisationstheorien und -studien für die Begründung von Intervention ist es, die Notwendigkeit von „change“ und dessen „management“ nicht zum unreflektierten Ausgangspunkt des eigenen Beratungshandelns (oder des wissenschaftlich empfohlenen Handelns) zu machen. Systemtheoretiker sowie Systemiker, die ihre Beratungsmethodik auf Luhmann stützen, sind in dieser Frage zu Recht äußerst skeptisch. Muss man daraus aber die Schlussfolgerung ziehen, überhaupt keine Ziele, Gestaltungsalternativen und Maßstäbe in den Veränderungsprozess einzubringen? Wohl kaum. Das ist nicht nur eine Frage des Wissens, wie die ersten Kriterien hervorheben, sondern auch eine Frage der *Wertbindungen*. Spätestens an dieser Stelle sind wir mit der weitgehend „wertneutralen“ Wissens-Argumentation am Ende. Kein Berater, weder der kommerzielle noch der in Begleitforschung agierende, kommt um die Frage herum, in wessen Auftrag er handelt. Wer legitimiert ihn, in einen bestehenden Interaktionszusammenhang einzugreifen und dort Ziele, Werte, und Ressourcenverteilungen zu verändern? Der Auftraggeber (wer zahlt schafft an)? Alle Beteiligten (stakeholder)? Oder unser eigenes Wertesystem (‚wir tun das Notwendige‘; ‚Modernisierung ist gut‘; ‚wir wollen das Gute für die Menschen ...‘)? Jeder Berater handelt notwendigerweise auch auf der Grundlage eigener Wertprämissen (Volpert 1994; Pongratz 2000; Bohler 2002). Die Idee einer reflexiven Beratung verlangt von ihm, sich dieser Wert- und Interessenbindungen bewusst zu sein und die Folgen seines Handelns im Hinblick auf Vereinbarkeit mit – und möglicherweise auf Konflikte zwischen ihnen - abzuwägen.

(7) Den *Kontext* ernst zu nehmen ist ein fundamentales Prinzip reflexiven Denkens. Denn es ist der Kontext, der die Rückwirkungen des eigenen Handelns auf dieses selbst (rekursiv) vermittelt. Das hat viele Konsequenzen. Erstens wird der reflexive Berater weniger als der normative Ansatz zur Empfehlung kontextunabhängiger best practice neigen. Er wird ferner die *Planbarkeit* seiner Handlungsfolgen vorsichtig einschätzen und eher mit *Nebenfolgen* rechnen als Anhänger des zweckrationalen Denkens. Hierin ähnelt er den „Prozeduralisten“. Er wird aber weniger als sie dazu neigen, die Verantwortung für Interventionsfolgen (z.B. Loyalitätsabbau im Betrieb, Partizipationsrisiken der Beschäftigten wie Arbeitsintensivierung, Entlassungen, Entsolidarisierung) abzulehnen, da er sie ja nicht gewollt oder gar beabsichtigt habe. Vielmehr wird er den Blick *systematisch*, und im eigentlichen Sinne systemisch, auf mögliche bzw. faktische Nebenfolgen des zielgerichteten Handelns *aller* Beteiligten im Spiel der Kräfte lenken. Und er wird daher Methoden kontinuierlicher *Evaluierung* einen hohen Stellenwert einräumen, die im „sozialtechnischen“ Interventionsverständnis entbehrlich erscheinen.

(8) Aus diesen Gründen wird er Methoden zur *Selbstbeobachtung* nutzen. In gewissem Umfang tut dies auch der Prozeduralismus, soweit er auf *Supervision* setzt. Wendet man das rekursive Moment von Reflexivität aber bewusst als Methode an, als Prinzip der *Selbstanwendung*, so geht das über die oben skizzierte Supervision ‚im eigenen Saft‘ hinaus. Man würde die Irritation durch „fremde“ Sichtweisen ebenso für sich nutzen wie man das als Interventionsprinzip beim Kunden anwendet. Das impliziert die Bereitschaft zu normativer *Selbstkritik*. Wer nicht-intendierte Konsequenzen des Handelns in den Mittelpunkt seiner Analytik stellt, muss auch gegenüber seinen eigenen Intentionen skeptisch bleiben. Die Evaluierung von Projekten wird dann nicht nur als Analyse des Umsetzungserfolgs von Beraterempfehlungen interpretiert, sondern - im Sinne der Selbstanwendung – gegebenenfalls auch als Information über die Funktionsfähigkeit des Interventionsansatzes.

(9) Ein Beratungsansatz, der von der Mächtigkeit der Kontexte und des impliziten Wissens ausgeht, etwa auf der Grundlage einer Theorie organisationaler Lernbarrieren bzw. einer Theorie des *reflexiven Organisationslernens* wie jener von Argyris und Schön (1978), wird nach Vorbeugemaßnahmen gegen zu schnelles Absinken neuer Praktiken in den Modus unreflektierter theories-in-use suchen. Aus der Sicht solcher Theorien besteht Beratung darin, die Problemlöse- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Der reflexive Berater sucht daher nach Möglichkeiten der *Institutionalisierung* von *Reflexivität*, die den individuellen Praktiker von der Anforderung entlastet, selbst alle einmal installierten Verfahren kontinuierlich auf ihre Angemessenheit zu prüfen. Es gibt zahlreiche solcher Verfahren, die zumindest das Potential dazu haben; neben der Evaluierung etwa Rollenwechsel, Hospitationen, regelmäßige Fremdbeobachtung, das 360°-Feedback oder neue Verfahren des strategischen Controlling. Ferner können bekannte Steuerungs- und Rationalisierungsverfahren auf ihr reflexives Potential hin analysiert und optimiert werden. KVP beispielsweise kann man als Mittel zur Abschöpfung von Rationalisierungswissen betrachten und betreiben, oder (auch) als ein Verfahren, das *alle* betrieblichen Praktiken (z.B. auch solche der Führung) der „organisationsöffentlichen“ Kritik stellt. Ebenso lässt sich das Management by Objectives (MbO) als schlichtes Konzept der Leistungsentlohnung ausgestalten, oder (auch) als Kommunikationssystem über Sinn und kontextabhängige Revisionsnotwendigkeiten vereinbarter Ziele (s. dazu ausführlich Moldaschl 2005). Vom reflexiven Berater dürfen wir darüber hinaus erwarten, dass er nicht einfach wieder in den best-practice-Modus zurückfällt, wenn er reflexive Verfahren empfiehlt. Er darf beispielsweise einem Unternehmen nicht einfach MbO in der „reflexiven Variante“ empfehlen, ohne zu analysieren, ob die relevanten Entscheidungsträger und die Unternehmenskultur die sinngemäße Anwendung dieser Variante überhaupt wahrscheinlich machen.⁸

(10) Damit bin ich nun bei der angedrohten „*Nachhaltigkeit*“. Ein Ansatz, der anstrebt, die Problemlöse- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern, ist per se langfristiger ausgerichtet als ein Modell des Wissenstransfers, welches die Expertise ganz auf Seiten des Beraters verortet. Da bedarf es keiner definitorischen Überhöhungen und Verrenkungen. Auch ein Konzept wie das der *Klientenprofessionalisierung* (Mohe 2003), welches darauf setzt, dass Kunden im Umgang mit Beratungsdienstleistungen, also ihrer Auswahl, Nutzung, Steuerung und Bewertung, kompetenter werden, hat in diesem Sinn eine

⁸ Dass er zuvor beurteilt, ob überhaupt die Leistungsanforderungen im Betrieb so komplex und sein Umfeld so dynamisch ist, dass es überhaupt Sinn machen würde, ein so flexibles System zu installieren, das würden wir auch von einem „zweckrationalen“ Berater erwarten.

Nachhaltigkeitsorientierung. Natürlich kann man auch hier wieder einwenden, Berater könnten aus wohlverstandenen ökonomischem Kalkül gar nicht daran interessiert sein, dass sich die beratene Organisation von ihnen unabhängig macht. Das ist richtig, gilt aber nicht unter allen Umständen. Es gilt derselbe Einwand gegen diesen Einwand wie im fünften Punkt.

4 Ist reflexive Beratung ein „Geschäftsmodell“?

Das vorliegende Buch stellt die Frage nach „Geschäftsmodellen“. Ist die reflexive Beratung ein solches, bzw. kann es für praktizierende Berater auch *ökonomisch attraktiv* sein, sich explizit einem solchen Beratungsverständnis zu verpflichten. Die obigen Ausführungen gaben darauf nur teilweise Antwort. Sehen wir hier einmal davon ab, dass die Frage nach dem Geschäftsmodell enger ist als die Begründungen für den Ansatz. Dessen Ausgangspunkt war ja die Frage, wie angemessen und realistisch die Selbstbeschreibungen der vorherrschenden Ansätze der Organisationsberatung sind, und wie kompatibel mit dem Stand der Organisationstheorie. Ferner sehe ich hier wie auch im vorigen Abschnitt (sträflich) von allen Fragen der Professionalisierung ab. Fragen wir also allein nach den Marktchancen.

Dass Expertenberatung mit ihrem Modell des Wissenstransfers vom Berater zum Klienten ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist, bestreitet niemand. Dass systemische Beratung ohne diesen Anspruch, aber mit anderem Anspruch ein Geschäftsmodell sein könne, hatten anfangs viele bezweifelt bzw. ihr nur einen Nischenmarkt zugetraut („David gegen Goliath“, Mingers 1998, S. 149). Nach vorliegenden Zahlen zur Verbreitung ist letzteres wohl der Fall (Mohe 2005). Rechnet man aber die „nicht-expertokratischen“ Teile der Organisationsentwicklung hinzu, sowie Coaching, Mediation und Ähnliches, so hat das prozedurale Paradigma doch einen beachtlichen Marktanteil. Verstünde man reflexive Beratung als etwas „dazwischen“, so würde sich daraus auch eine Schätzung ihres Marktpotentials in etwa dazwischen ergeben. Doch diese Sichtweise wäre, wie gesagt, zu schlicht. Ich will versuchen, angemessenere Antworten in fünf Argumenten zu liefern.

Erstens, ist reflexive Beratung eine existierende Praxis, oder handelt es sich um ein normatives Konzept? Nun, das Argument oben war, dass auch in der *Praxis* der beiden dominanten Beratungsparadigmen immer schon reflexive Momente enthalten sind, beim systemischen Ansatz auch in der Konzeption. Insofern müsste man die Marktpotentiale beider Ansätze nochmals neu bzw. separat bewerten, anhand ihrer Selbstbeschreibung und anhand ihrer wirklichen Praxis. In diesem Sinn wäre die Suche nach der Marktpräsenz „reflexiver Beratung“ eine nach existierender Praxis, nur unter neuem Label.

Zweitens ist reflexive Beratung natürlich auch ein normatives Konzept, wie es die anderen Ansätze auch formulieren. Und zwar ebenfalls mit Bezug auf aktuelle Organisationstheorie. Die Verbindung zwischen beidem, Theorie und Praxis, Modell und Empirie, ergibt sich aus dem Versuch einer Systematisierung. Etwa so, wie ein Unternehmen seit langem Praktiken der Job Rotation und der Dokumentation von Vorgängen hatte, längst „Wissensmanagement“ betrieb, bevor dieses selbst zum Schlagwort, Prinzip und Methodenset wurde. Wissensmanagement als Ansatz aber systematisiert diese Praktiken, wendet sie auf alle Bereiche an, und gibt ihnen (im günstigen Fall) einen intellektuellen Überbau. Auch die Medici investierten schon im 16. Jahrhundert viel in den Aufbau und der Pflege kooperativer (gern auch verwandtschaftlicher) Beziehungen zu anderen Handelshäusern, Königshäusern, Abnehmern, ohne das Konzept der strategischen Netzwerke zu kennen. Heute orientieren sich

an diesem Konzept viele Unternehmen, die schon zuvor ihre Beziehungen pflegten, nun aber systematischer vorgehen in dem Sinne, dass sie z.B. nach bestehenden Lücken suchen, die Effizienz ihrer Aufbau- und Pflegemethoden analysieren, bislang ausgenommene Bereiche einbeziehen, und so fort. So sehen wir das auch im Falle der reflexiven Beratung.

Drittens sollte uns bewusst bleiben, dass wir stets mit groben Verallgemeinerungen, Abstraktionen arbeiten, wenn wir von „der“ Organisationsberatung sprechen. Ihre Formen und Funktionen sind unterschiedlich: Rationalisierung, Legitimation, Moderation, Selbst-reflexion, etc. Es hängt eben auch und weiterhin vom Kontext ab, in welcher Funktion Beratung angefordert wird und welcher Ansatz diese Funktionen besonders gut bedient. Die Vorstellung, Organisationsberatung sei per se „Reflexivitätssteigerung“ (Springer 1997) ist abwegig. Es gibt Situationen, in denen der Berater auftragsgemäß gefälligst das Gegenteil anzustreben hat. Reflexive Beratung hat ohnehin nicht das Leitmotiv unbedingter Reflexivitätsmaximierung. Sie ist zunächst einmal reflexiv in Bezug auf sich selbst, und rät Organisationen auch nur unter bestimmten Bedingungen zur Institutionalisierung von Reflexivität. Gehen wir nicht vom Nutzen einer angemessenen Selbstbeschreibung für den Berater aus, sondern vom Nutzen für den Klienten, so scheint reflexive Beratung eher dort angebracht, wo die Innovationsdynamik und die Anforderungen an die Beschäftigten hoch sind. Das nimmt zu. Gleichwohl kann es auch einem ganz traditionellen Betrieb der Massenproduktion nicht schaden, wenn er Berater hat, die z.B. mit Nebenfolgen gut gemeinter Veränderungsmaßnahmen rechnen.

Viertens stellt sich in diesem Zusammenhang dann noch die Frage: kann es *marktgängig* sein, einen Interventionsansatz wie oben skizziert, „Reflexive Beratung“ zu nennen? Ist das eher eine Option der eigenen Orientierung als der Vermarktung nach außen? Nun, wie gesagt, da mit dem Adjektiv ‚reflexiv‘ heute vieles geadelt wird, dürfte es zumindest nicht schaden. Außer, das Wörtchen wird durch anspruchslosen Gebrauch so verschlissen, dass man es in Kürze durch ein neues Label ersetzen muss. Aber dagegen kann man etwas tun.

Bleibt die fünfte und letzte Frage nach dem „internen“ Nutzen eines solchen Ansatzes für Berater. Im Rahmen unserer Beratungsforschung spreche ich oft mit Beratern, die als Ingenieure ihr Arbeitsgebiet verlagert haben (oder, wie sie ironisch sagen, im „früheren Leben“ Ingenieure waren), von Fragen der „Technikimplementation“ auf solche der Intervention in soziale Prozesse und organisationale Kulturen. Viele bekennen sich zu gar keinem Ansatz, was – wie bei jedem Handwerk – nicht das schlechteste ist, weil damit zumindest nichts Sinnvolles ausgeschlossen wird. Andere berichten, wie Angebote der Systemiker und anderer sozialwissenschaftlicher Ansätze ihnen halfen, ingenieurwissenschaftliche Deutungsmuster zu erweitern. Die Momente reflexiven Handelns, die in vielen Berichten zum Vorschein kamen, haben uns in der Entwicklung des Konzepts sehr bestärkt. Uns selbst dient es bereits in Begleitforschung und Beratung. Ihnen wird es eher nutzen, so hoffen wir, wenn wir Vorgehensweisen und Methoden anschaulicher in Fallbeispielen präsentieren können, als es in einem Überblicksbeitrag wie diesem ermöglicht.

Literatur

- Ahlemeyer, H.W. (1996): Systemische Organisationsberatung und Soziologie, in: Alemann, H. v./Vogel, A. (1996, Hg.) Soziologische Beratung: Praxisfelder und Perspektiven. Opladen: Leske+Budrich, S. 77-89.
- Argyris, Ch./Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Armbrüster, Th./Kieser, A. (2001): Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., H. 6/2001, S. 688-709.
- Beck, U.; Bonß, W.; Lau, Ch. (2001): Theorie reflexiver Modernisierung - Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme. In: U. Beck, W. Bonß (Hg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt, S. 11-59.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt/M.
- Bohler, K.F. (2002): Professionelle Unternehmensberatung im Spannungsfeld von Rationalisierungs- und Technokratisierungsprozessen. In: Sozialer Sinn, Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung Nr. 1.
- Boos, F./Heitger (2004): Veränderung – systemisch. Stuttgart: Klett Cotta.
- Elbe, M./Saam, N.J. (2005): „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“ Über die Abweichungen der Beratungspraxis von den Idealtypen der Organisationsberatung. In: Kühl, S./Moldaschl, M (2005, Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorb.).
- Ernst, B. (2005): Die Evaluation von Beratungsleistungen – Realität oder Utopie? In: Kühl, S./Moldaschl, M (2005, Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorbereitung).
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, St. (1987): Unternehmensberatung – systemisch. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 3, 1987, S. 265-284.
- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Berlin: Edition Sigma, S. 147-182.
- Faust, M. (2005): Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: Jäger, W./Schimank, U. (2005, Hg.): Facetten der Organisationsgesellschaft, Reihe Hagener Studentexte zur Soziologie, Opladen: Westdeutscher Verlag (im Erscheinen).
- Fehr, H. (1999): Von der Planungseuphorie zur systemischen Organisationsberatung. Alte und neue Probleme des Interventionismus. In: Bosch, A.; Fehr, H.; Kraetsch, C.; Schmidt, G.. (1999, Hg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 53-70.
- Fendrich, Annette (1996): Die Angst vor der Komplexität – Anspruch und Wirklichkeit systemischer Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, 15. Jg., 3/1996, S. 54-62.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2005): Reflexiv-differenzierende Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess- und Fachberatung. In: In: Kühl, S./Moldaschl, M (2005, Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorbereitung).
- Groth, T. (1999): Wie systemtheoretisch ist "Systemische Organisationsberatung"? Münster: LIT.
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie als Organisationsberatung. Frankfurt, New York: Campus.
- Iding, H. (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske und Budrich.
- IIKT, Internationales Institut für Kulturvergleichende Therapieforschung (1991): Jahrbuch für transkulturelle Medizin und Psychotherapie Berlin: VWB, Verlag für Wissenschaft und Bildung.
- Kieser, A. (2002): Wissenschaft und Beratung. Heidelberg 2002.
- Kipping, M. (2002): Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In: Clark, T./Fincham, R. (2002, Hg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford, Malden (Mass.) 2002, S. 28-49.
- Kipping, M., Armbrüster, Th.; (2002). 'The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies', in Kipping and Engwall (eds.), Management Consulting, S. 203-221.
- Kipping, M.; Engwall, L. (2003, Hg.): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford; New York.
- Kolbeck, Chr. (2001): Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden 2001.
- König, E.; Volmer, G. (1994): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 2. Aufl., Weinheim: Beltz.

- Königswieser, R./Lutz, C. (1990, Hg.): Das systemisch evolutionäre Management - Der neue Horizont für Unternehmen. Wien: Orac.
- Kubr, M. (1996): Management Consulting: a Guide to the Profession. Geneva: International Labour Office, ILO.
- Kühl, S./Moldaschl, M. (2005, Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorb.).
- Kuhn, Th.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/New York: Campus.
- Mingers, S. (1998): Systemische Beratungsunternehmen. In: Willke, H. (Hrsg.): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB, S. 126-151.
- Mohe, M. (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg: Metropolis 2003.
- Mohe, M. (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – eine qualitative Meta-Analyse. In: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., H. 6, 2004, S. 693-713.
- Mohe, M. (2005): Der systemische Klient – Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? In: Organisationsentwicklung, H. 3/2005 (im Erscheinen)
- Mohe, M./Höner (2005): Managementberatung in der Legitimationskrise – Eine neo-institutionalistische Analyse. in: Kühl, S./Moldaschl, M (2005, Hg.): Organisation und Intervention. München und Mering: Hampp (in Vorb.).
- Moldaschl, M. (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Nina Degele u.a. (2001, Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen: Leske+Budrich, S. 133-157.
- Moldaschl, M. (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. Soziale Welt, Sonderband ‚Reflexive Modernisierung‘ (in Vorb.).
- Moldaschl, M./Brödner, P. (2002): A Reflexive Methodology of Intervention: In: Peter Docherty; Jan Forslin; Rami Shani (2002, Hg.): Sustainable Work Systems. A New Perspective for Work Research, Organization Studies and Change. London et al.: Routledge, S. 179-189.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62: 579-596.
- Petzold, H.G./Schigl, B./Fischer, M./Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Leske + Budrich, Opladen.
- Petzold, H.G.; Orth, I. (1999). Die Mythen der Psychotherapie. Ideologien, Machtstrukturen und Wege kritischer Praxis. Paderborn: Junfermann.
- Pongratz, H. (2000): System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung. In: Arbeit, Jg. 9, Heft 1, S. 54-65.
- Schein, E. (1969): Process consultation: Its role in organization development. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Schein, E. H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit, Heft 1, S. 33-49.
- Staehele, W.H. (1991): Organisatorischer Konservatismus in der Unternehmensberatung. In: Gruppendynamik, Heft 1, S. 19-32.
- Volpert, W. (1994). Interessenbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung in Gestaltungsprozessen. In Rosenstiel, L. v./Michael, C./Molt, W. (1994, Hg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Landsberg: Ecomed, II-3.
- Walger, G. (1999, Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: ESV.
- Werr, Andreas (2002): The Internal Creation of Consulting Knowledge: A Question of Structuring Experience. in: Kipping and Engwall (eds.), Management Consulting, chapter 6
- Willke, H. (1994). Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart: Fischer (3. Aufl.).
- Wimmer, R. (1992, Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler.