

## **Buchbesprechung von André C. Wohlgemuth (Version 2; SGVW)**

**«Die Kunst der Organisationsberatung» von Michael Zirkler/Werner R. Müller (Hrsg.), Bern: Haupt, 2003 (erschieden in «Die Unternehmung» Heft 3/2004, leicht angepasst)**

In der Bundesverwaltung, auf Stufe Kantone und Gemeinden sowie in zahlreichen öffentlichen Institutionen werden Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen, mehr oder weniger gezielt. Damit der Auftraggeber einen grösstmöglichen Nutzen erhält, ist es wichtig, dass er sich mit den verschiedenen «Philosophien» und Methoden vertraut macht. Das Angebot ist äusserst vielfältig und nicht leicht ist es, die Spreu vom Weizen zu trennen. Die Rezensionen auf dieser Website helfen mit, vermehrte Transparenz zu schaffen.

Die Bücherflut zum Thema Beratung scheint ohne Ende. Ultimative Rezeptbücher oder schnelle journalistische Reportagen erscheinen weltweit jedes Jahr in nicht geringer Zahl. Hiervon unterscheidet sich das zu besprechende Buch «Die Kunst der Organisationsberatung» wohltuend, denn es fordert vom Leser Reflexion. Beratung ist eine vielschichtige, vielfältige und komplexe Dienstleistung von zunehmender Bedeutung.

Der Titel «Die Kunst der Organisationsberatung» wirkt programmatisch. Mit «Kunst» soll wohl darauf hingedeutet werden, dass Beratung mehr als reine Wissenschaft ist. Wissenschaft und Praxis vermischen und befruchten sich. Der Herausgeber sagt (S. 7): «Eingeladen hatten wir eine heterogene Gruppe von Personen, die sich von verschiedenen Seiten her theoretisch wie praktisch mit Organisationsberatung befassen». Der unvermeidliche Eklektizismus macht es schwierig, das Buch als Ganzes zu beurteilen. Soweit sich eine Klammer bilden lässt, hat dies der Herausgeber Werner R. Müller in der informativen Einführung getan. Wenn im Titel der Begriff «Organisationsberatung» anstelle von «Unternehmensberatung» verwendet wird, ist eine bestimmte Wissenschaftsperspektive zu vermuten. Der Herausgeber hierzu (S. 11): «Veränderung wird als kollektiver Lernprozess thematisiert und nicht etwas als Umstrukturierung, Umprogrammierung oder als sozialtherapeutische Massnahme». Knapp die Hälfte der Autoren vertreten einen Beratungsansatz der «Organisationsentwicklung».<sup>1</sup>

Die interessante Hauptthese im Beitrag von **Freimuth** «The Silent Takeover» lautet, dass die Führungsverantwortlichen zunehmend orientierungslos geworden sind und sich den Unternehmensberatern, die die Probleme scheinbar besser definieren können, ausgeliefert haben. Das nennt er den «lautlosen Aspekt der Machtausübung» (S. 18). Er will zeigen, dass «...Definitionsmacht immer auch Machtdefinition ist und Machtdefinition ihrerseits Definitionsmacht begründet. Das Verhältnis zwischen Beratern und Klienten verändert sich zu Gunsten der Berater, jener Geister, die man rief und nun nicht mehr so einfach los wird.» (S. 23). Die Fülle von kurzfristigen Hilfsmitteln, die der Autor aufzählt und die vorwiegend von den bekannten Unternehmensberatungsfirmen angeboten werden, mehr bei ihm den Verdacht auf Pervertierung des ursprünglichen Beraterverständnisses, indem der «Feuerwehrmann zum Brandstifter» wird (S. 43). So verstanden – gemäss Freimuth – würde «Unternehmensberatung» zu einem Perpetuum mobile, welches sich selbst unbrembar mit Arbeit versorgt. Die tatsächliche Branchenentwicklung der letzten zwei Jahre macht deutlich, dass dem so nicht ist.

Eine weitere Aussage, die diskussionswürdig ist, lautet: (S. 22): «...mit dem Beginn der achtziger Jahre die Beratungen die wirklich relevanten Themen der Unternehmensführung zu besetzen begannen, während die Betriebswirtschaftslehre ihren technokratischen Tagträumen nachhing.» Damit meint der Autor die Rationalisierungsutopien, die der neue «Taylorismus» (CIM, MIS, etc.) zumindest in Deutschland die Betriebswirtschaftslehre erfüllt hätte. Dass er die Wissenschaftswelt aber doch nicht ganz «ausschüttet», belegt der Schlusssatz der nächsten Textstelle (S. 23): «Ein wichtiger Faktor für ihren Erfolg (der Beratungsthemen, A. d. A.) ist die Einfachheit und Plausibilität dieser Entwürfe und Modelle, die der komplexen Realität den Anschein von beherrschbarer Ordnung geben und die Bedingungen der Möglichkeit von legitimierter Führung aufzeigen.

Es kommt daher nicht primär auf eine wissenschaftlich stringente Argumentationsstruktur oder gehaltvolle, empirisch klar begründete Aussagen an. Es ist nicht eine Scientific Community, vor der sich Berater legitimieren müssen.»

Die zitierten Schlüsselstellen belegen, dass der Autor interessante Aspekte aufgreift, die zu vertiefen sich lohnt. In seinen Augen führt diese Auseinandersetzung zu einer «besseren» Form der Beratung (S. 45).

**Burla/Schmidlin** vertiefen ein zentrales Postulat der «Organisationsentwicklung», in dem sie Organisationsberater als Lerngemeinschaft von Internen und Externen verstehen und organisationales Lernen bzw. individuelle Lernprozesse und Wissensmanagement in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen stellen. Durch mehrere konkrete Beispiele wird dies gut illustriert.

**Wimmer** konzentriert sich ebenfalls auf die Aspekte des Lernens und der Lernfähigkeit von Organisationen. Die Bedeutung von Wissen sei stark gewachsen (S. 81 ff). Er ist optimistisch, dass die Unternehmen in den vergangenen Jahren viel gelernt haben (S. 74) und dies einer der Gründe sei für den Rückgang der Nachfrage nach Beratungsleistungen. Der Autor, der sich schon früher durch differenzierte Beiträge zur Organisationsentwicklung ausgewiesen hat, ortet gegenwärtig die gesellschaftliche Entwicklung in einer Phase, in der die Lerngeschwindigkeit von Organisationen kräftig stimuliert wird (S. 75). «Mehr Flexibilität», «höhere Veränderungsgeschwindigkeit» und «schnelleres Lernen» sieht er als Symptome steigender Komplexität im Unternehmensumfeld (S. 78).

Kritisch sagt er (S. 82 f): «Schon ein oberflächlicher Blick in die einschlägigen Publikationen zeigt, dass auf die neuen Herausforderungen vielfach mit alten Antworten reagiert wird. Seit langem praktizierte Lösungen und die ihnen zugrunde liegenden Denkmodelle erhalten bloss neue Überschriften. Die sensiblen Teile des Managements sowie Berater mit ihrem feinen Gespür für modisch wirksame Terminologien, aber auch der eine oder andere aus dem Feld der Wissenschaft haben gelernt, in einer veränderten Sprache das zu beschreiben, worauf es heute ankommt.» Nicht überraschend kommt er zu folgendem Schluss (S. 98): «Berater, die sich in ihrem Selbstverständnis als die besseren Experten in Bezug auf Management und die Führung von Unternehmen definieren, werden sich mit diesem Beziehungsangebot in Zukunft tendenziell immer schwerer tun.» Und (S. 99): «Es wird künftig ganz eindeutig auf ein Beraterprofil ankommen, das sich komplementär zu den Lernfortschritten der Kunden definiert. Es ist dies ein Profil, das ein gerütteltes Mass an systemtheoretisch fundiertem Business-Knowhow, bezogen auf die Existenzprobleme der jeweiligen Kunden, mit dem traditionellen Prozessberatungswissen zu einer neuen Art von Beratungskompetenz verknüpft. (...) Gerade hoch lernfähige Organisationen werden in Zukunft diese Art von externer Unterstützung verstärkt nutzen (...)».

Der Beitrag von **Baecker** ist spannend zu lesen, dürfte aber den ausschliesslich betriebswirtschaftlich interessierten Leser aufgrund des hohen Abstraktionsgrades und aufgrund der grossen Distanz zur konkreten Frage im Titel «Was tut ein Berater in einem selbstorganisierenden System?» verwirren. Die tiefgründige Antwort von Baecker lautet (S. 115): «Deswegen ist bereits alles über die nachhaltige Intervention eines Beraters gesagt, wenn man nachweisen kann, dass es ihm gelungen ist, eine Organisation zu einer Kommunikation über ihre Kommunikation zu bringen.»

**Häfele/Lanter** lassen ihre Kompetenz als Organisationsentwicklungs-Berater in ihrem Beitrag sichtbar werden. Sie zeichnen die Differenz zwischen Fachberater/Experten einerseits und Organisationsentwicklungs-Beratung/Organisationsberatung andererseits übersichtlich auf. Die Gegenüberstellung gerät wohl absichtlich etwas plakativ. In der Beratungspraxis sind die Grenzen zwischen diesen beiden «Beratungsperspektiven» meistens nicht so scharf. In Hinblick auf mehr Transparenz für die Klientenseite ist diese Zusammenfassung nützlich. Für den Beratungsprofi ist die Schlussfolgerung interessant (S. 141): «Die Zukunft einer Kooperation von Fach- und Organisationsberatung als neue integrative Beratungsleistung liegt deshalb wohl eher in *Netzwerken* von Fachberatungs- und Organisationsberatungsfirmen.»

**Zirkler** geht primär phänomenologisch an das Thema Beratung heran und bringt einige interessante Beispiele aus seinen Forschungsinterviews mit Beratern, einerseits Fachberater andererseits Prozessberater (narrative Interviews). Seine Schlussfolgerung (S. 160) ist unkonventionell, mag für den erfahrenen Unternehmensberater provokativ tönen, ist aber sicher diskussionswert: «Deshalb meine ich, dass Organisationsberatung eine gute Mischung aus Handwerk, Kunst und Magie sein muss, damit wir nicht nur mit den handhabbaren und den kreativen, sondern auch mit den vielen unerklärten, diffusen, abstrakten, merkwürdigen Phänomenen und Prozessen umgehen können.»

**Baitsch** macht in seinem Beitrag «Halb zog sie ihn, halb sank er hin...» auf das Spannungsfeld aufmerksam, in dem sich der Fachberater bzw. die Expertenrolle befindet. Vor allem die Ambivalenzen zu Beginn jeder Klienten-/Beraterbeziehung werden originell ausgeleuchtet. Eine Schlüsselaussage dazu lautet (S. 171): «Der Entschluss, auf externe Unterstützung zuzugreifen, ist ein Akt, der bereits als solcher seine Wirkungen hat.» Schade, dass im Beitrag nicht auf weitere Beraterrollen eingegangen wurde. Dann wäre bestimmt eine pauschale Aussage wie die folgende mehr differenziert worden (S. 174): «Auch Beratungsbeziehungen kennen Flitterwochen, während denen die Wahrnehmung getrübt ist.» Vorbildlich differenziert ist Baitsch jedoch mit der Reflexion seines geschlechtsbedingten Erfahrungshorizontes als Mann (S. 177).

**Payer** verdeutlicht, dass Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zusammengehören, und aufeinander abgestimmt sein müssen, wenn die Veränderungen erfolgreich durchgeführt werden sollen. Die drei interessanten und typischen Fallbeispiele illustrieren das deutlich.

**Zbinden** vertritt Organisationsberatung auf gruppensystemischer Ebene. Er unternimmt es auf die esoterisch wirkende, neue Methode «Organisationsaufstellungen» hinzuweisen, die zurückgeht auf das von Bert Hellinger entwickelte Familienstellen in der Familientherapie. Anhand eines spannenden Beispiels wird die Methode deutlich gemacht. Ein mir wichtig erscheinender Satz von Zbinden lautet (S. 212): «Trotz der offenen Fragen und der damit verbundenen Grundsatzkritik sind das Aufstellen als Methode und die damit verbundenen Beratungsprozesse transparent und überprüfbar.» Zbinden zieht folgende Bilanz (S. 213): «Es gibt für mich bislang keine andere Beratungsmethode, welche die zentralen, bewussten und unbewussten Dynamiken in Organisationen so klar und so deutlich ans Licht kommen lässt und uns derart vielfältige Lösungsrichtungen aufzeigt.» und (S. 214): «Die Kraft und Effizienz dieser Beratungsmethode hat auch ihren Preis. Wer aufstellt, muss sich selbst der Dynamik, den Themen und den Lösungen stellen.»

**Hurter/Odenthal** zeigen wie Wissensmanagement-Systeme in Organisationen mit Hilfe von (Fach-)Beratern erfolgsversprechend implementiert werden können. Als Vertreter der renommierten Beratungsfirma Arthur D. Little (Schweiz) zeigen sie in ihrem praxisorientierten Beitrag die Vorteile eines systematischen IT-unterstützten Wissensmanagements, aber auch die typischen Hindernisse, die zu überwinden sind. Zu Recht – der Rezensent hat selber die Implementierung eines grossen Knowledge-Management-Systems intensiv begleitet – heben die Autoren die unternehmenskulturellen Aspekte hervor («Kultur der Wissensteilung»). Ein systematisches, umfassend abgestimmtes Vorgehen hat grössere Erfolgchancen. Die Praxis mit den vielen, zum Teil riesigen Fehlinvestitionen in ungenutzte IT-Systeme belegt dies deutlich.

Mir hat das Lesen der «Kunst der Organisationsberatung» Spass gemacht. Ich kann mir gut vorstellen, dass das handliche Buch insbesondere jenen Beratungskolleginnen und -kollegen, die sich von ihrer Arbeit nicht völlig in Beschlag nehmen lassen und sich Zeit zur Reflexion gönnen, manche gute Anregung vermitteln kann. Aber auch Chefbeamte und Führungskräfte, die sich für Change Management interessieren können aus manchen Beiträgen Nutzen ziehen.

<sup>1</sup> Vgl. Wohlgemuth, André C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern: Haupt, 1991 (3. Aufl.)