

1 Der Begriff der Wirksamkeit

Liest man die Wirtschaftsteile großer deutscher Tageszeitungen oder sieht sich diverse Berichte in den Medien an, so taucht immer wieder die Hypothese auf, dass die Kunden von Beratungsunternehmen mit deren Leistungen überwiegend nicht zufrieden seien. Dazu kritisieren Autoren wie z. B. Viktor Lau die Beraterbranche pauschal. Lau findet auch einen interessanten Begriff für derartige Dienstleistungen, nämlich Managementesoterik. Er beschreibt diese so, dass die damit einhergehenden »zen-buddhistischen Meditationszirkel, pseudo-therapeutisch-mystischen Beratungstechniken, typologische Eignungsdiagnostik oder zoologisch angereicherte Führungskräfteentwicklung« (Lau 2013: 7) allesamt sinnlos seien. Das Buch selbst befasst sich laut Titel zwar nur mit dem Bereich Personalentwicklung. Im Verlauf wird jedoch deutlich, dass bestimmte Methoden bzw. Haltungen aus dem Bereich Managementberatung wie z.B. die systemische Beratung hier ebenfalls stark kritisiert werden. Bereits einige Jahre vorher hatte der Autor Thomas Leif speziell die klassischen Beratungsunternehmen in seinem Buch »Beraten und verkauft« kritisiert (vgl. Leif 2008).

Die Zufriedenheit ist jedoch nur ein Teilespekt bei der Erbringung von Beratungsdienstleistungen. Denn anders als beispielsweise bei einem Frisörbesuch oder bei der Darbietung eines kabarettistischen Programms hat hier die Wirksamkeit eine mindestens vergleichbare Bedeutung. Zufriedenheit auf der einen Seite ist ein höchst individuelles Thema – und entspringt verhaltensökonomisch letztlich aus der subjektiv wahrgenommenen Differenz aus »erlittenem Schmerz« aufgrund des Abgangs finanzieller Mittel und dem Ergebnis des neuen Haarschnitts oder einer mehr oder minder gelungenen Vorstellung. Wirksamkeit hingegen kann sich auf den ersten Blick objektiv messen lassen, indem beispielsweise vor der Erbringung der Beratungsdienstleistung quantitativ zu erreichende Ziele definiert werden. Auf den zweiten Blick wird jedoch auch hier schnell klar, dass diese Ziele durch andere Themen und durch Veränderungen in den Rahmenbedingungen mit beeinflusst werden. Die Frage ist daher, was Wirksamkeit in diesem Kontext dann tatsächlich bedeutet und wer diese eigentlich definieren darf.

Für den Fall des Kabarettisten hat der Künstler Harald Schmidt es einmal so beschrieben, dass der Einzige, der seine Leistung auch tatsächlich beurteilen kann, Harald Schmidt sei. Das würde also zunächst und möglicherweise etwas überraschend ausschließlich für die Beurteilungsperspektive des Dienstleistenden sprechen. Ähnlich dürfte wohl auch ein Herzchirurg argumentieren – jedoch ist die vom Patienten nach einer entsprechenden Operation wahrgenommene Verän-

derung des Gesundheitszustands sicher von nicht minderer Relevanz. Es ist damit zu konstatieren, dass sowohl die Empfänger als auch die Erbringer der Dienstleistung für die Analyse der tatsächlichen Wirksamkeit von Bedeutung sind.

Die Frage ist daher: Wie kann aus der jeweiligen Perspektive der an einer Beratungsdienstleistung Beteiligten Wirksamkeit interpretiert werden? Es werden dazu zunächst noch einmal der Begriff der Wirksamkeit analysiert und sodann die beiden Perspektiven der Beteiligten gegenübergestellt.

»Beratung ist keine Wissenschaft, das ist eine Tätigkeit«, sagt Wolfgang Looss, einer der bekanntesten Organisationsberater, Personalentwickler und Coaches in Deutschland. Looss negiert hier nicht die notwendige Unterstützung der praktischen Tätigkeit der Beratung durch theoretische Hintergrundmodelle, wie sie insbesondere in der systemischen Beratung anzutreffen sind, sondern definiert Beratung damit als einen sozialen Prozess, dessen Komplexität eine allumfassende Erforschung und Abbildung nur annähernd zulässt. Für den Aspekt der Wirksamkeit bedeutet dies, dass zumindest der Ausgangspunkt für deren nähere Untersuchung in der Praxis liegen sollte. Die eingangs bereits berichtete, allgemeine negative Stimmungslage im Hinblick auf Berater und ihre Tätigkeit dürfte jedoch zu einem nicht unerheblichen Teil auf Vorurteilen beruhen. Denn geht man direkt in die beraterische Praxis, ergibt sich ein durchaus differenzierteres Bild. Häufig ist es so, dass die Kunden grundsätzlich mit den Leistungen ihrer Beratungsunternehmen zufrieden sind, obwohl die Methoden bzw. der Beratungsprozess möglichweise sogar schlecht sind bzw. vom Beratungsunternehmen bzw. den Beratern manchmal sogar selbstkritisch als nicht optimal empfunden werden. Oder auch der umgekehrte Fall ist anzutreffen: Die Methoden bzw. der Beratungsprozess erscheint aus Beratersicht geeignet, aber es ist dennoch eine Unzufriedenheit beim Kunden feststellbar bzw. diese wird von ihm auch so geäußert.

Es kommt noch eine weitere Problematik hinzu: So dürfte es kaum sein, dass der Kunde als Einheit gesehen werden kann. In der Organisationsberatung ist dies letztlich immer die Gesamtheit der Individuen, die im Rahmen eines Beratungsprojekts von diesem betroffen sind. Und manches Mal sind es auch diejenigen, die vom Beratungsprozess als solches gar nicht direkt tangiert werden. Denn häufig weiß die Gerüchteküche innerhalb von Unternehmen davon zu berichten, dass Berater im Hause sind. Und das bedeutet in den Augen der Mitarbeiter meist nichts Gutes. Entweder entsteht die Fantasie, dass dies letztendlich zu Stellenstreichungen führt, oder es schwingt die Frage mit, warum das Management nicht in der Lage ist, die anstehenden Themen ohne externe Hilfe bewältigen zu können.

Es erscheint daher hilfreich, noch einmal auf das Grundkonstrukt von Beratung zu blicken: Eine Beratungsdienstleistung wird von einem Beratungsunternehmen (oder auch von Einzelberatern) am Markt angeboten. Käufer dieser Dienstleistungen sind im hier vorliegenden Kontext und Verständnis Unternehmen. Diese Unternehmen verfolgen mit dem Einkauf von Beratungsdienstleistungen einen bestimmten Zweck: Grob betrachtet ist es entweder das Ziel, den Status quo zu erhalten – oder genau dieser soll verändert werden. Letzteres dürfte in der Mehr-

zahl der Beratungsprojekte der Fall sein. Wichtig ist dabei auch zu berücksichtigen, dass die Auftraggeber für gewöhnlich die Entscheidungsträger in einem Unternehmen sind. Denn mit dem Auftraggeber ändert sich möglicherweise auch die Zweckbestimmung bzw. die Zuordnung zu einer der beiden Kategorien. So dürften beispielsweise Betriebsräte als Auftraggeber eher der Kategorie Statuserhalt zugeordnet werden.

Gemeinsam ist jedoch beiden Kategorien, dass mit dem Einkauf einer Beratungsdienstleistung eine bestimmte Wirkung erzielt werden soll. Denn selbst die Idee, dass Berater geholt werden, um als Feigenblatt beispielsweise eine bereits beschlossene Budgetkürzung lediglich zu rechtfertigen, unterstützt die getroffene Entscheidung des Managements und erzielt auch damit eine Wirkung.

Im Folgenden wird nun im Detail analysiert, wie die Wirksamkeit auf beiden Seiten der Beratungsdienstleistung, nämlich der Käufer- und der Anbieterseite interpretiert werden kann. Aus den potenziellen Unterschieden dieser beiden Perspektiven ergibt sich dann möglicherweise die Frage oder der Bedarf nach einer weiteren oder einer anders gelagerten Perspektive.

1.1 Die Perspektive des Kunden

Wie eben ausgeführt, führen ganz unterschiedliche Zielsetzungen des Kunden dazu, dass dieser ein Beratungsunternehmen und dessen Berater für ein Projekt engagiert. Auftraggeber ist zumeist der für eine bestimme Abteilung, der für einen bestimmten Bereich oder – bei kleineren mittelständischen Unternehmen – der insgesamt Verantwortliche. Die Anlässe dazu sind verschiedener Art. Gemeinsam ist diesen wiederum, dass ähnlich wie beim Besuch eines Arztes ein mehr oder minder auffälliges Symptom vorliegt. In der Industrie läuft dies zumeist darauf hinaus, dass gewisse (Früh-)Indikatoren vermuten lassen, dass etwas nicht stimmt. Oder einfach auch, dass die Symptome derart auffällig sind, dass diese nicht mehr geleugnet werden können. Die Symptome selbst sind jedoch zumeist nur die Indikatoren für tiefer liegende Probleme und deren Ursache(n). Und dabei ist es zunächst unerheblich, ob die Probleme interner oder externer Art sind. Manches Mal ist die eigentliche Quelle auch gar nicht zu ermitteln.

Auffällig ist jedenfalls, dass der Auftraggeber häufig nicht in der Lage ist, ein Symptom von einer Ursache zu unterscheiden. Das wird zumeist in der Anfangsphase eines Projekts deutlich. Ähnlich dem Bild des Patienten beim Arzt schildert der potenzielle Kunde relativ undifferenziert (was auch verständlich ist) das Problem. Beispielsweise, dass in einem bestimmten Produktbereich seit Langem rote Zahlen geschrieben werden. Oder es ist die Klage eines Vorstandssprechers, dass im Vorstandsgremium ein ausgeprägtes Silodenken vorherrsche.

Bezuglich dieser Mechanik und damit der Wirksamkeit des Medikaments Beratung soll an dieser Stelle zur Vertiefung das Modell der systemischen (Organisations-)Beratung eingeführt werden, welches einen guten Eindruck davon vermittelt, was eigentlich zwischen dem Kunden und dem Beratungsunternehmen passiert.

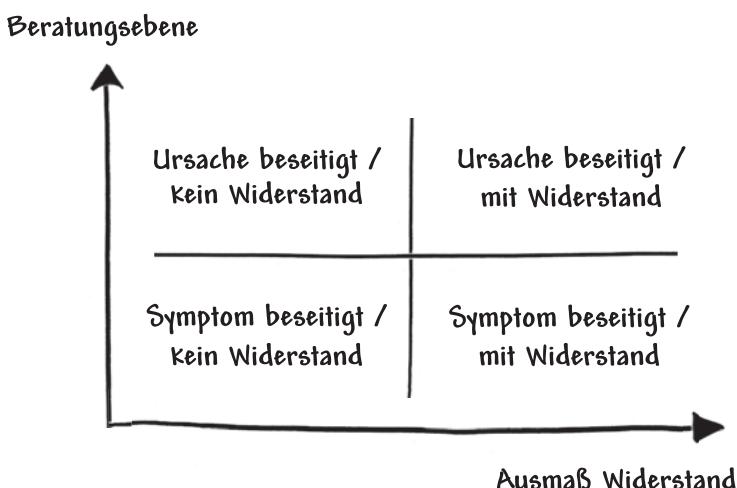
Die Organisationsberatung unterscheidet hier zwischen drei Typen von sozialen Systemen (vgl. Königswieser & Exner 2008: 19ff). Der Kontrahierende wird definiert als das Kundensystem. Das Beratungsunternehmen bzw. die die Beratung durchführenden Berater sind das Beratersystem. Für die weiteren Überlegungen wird hier davon ausgegangen, dass der Auftraggeber Teil des Kundensystems ist. Wäre dies nicht der Fall, wäre er als eigenständiges soziales System zu sehen. Dies ist auch berechtigt, da insbesondere die Zielsetzungen des Auftraggebers bzw. -systems und des Kundensystems auseinanderfallen können. Man denke nur an den Fall, dass eine Führungskraft (Auftraggeber) einen Mitarbeiter (Kunde) zur »Reparatur« an einen Coach (Berater) verweist.

Für die Zeit des Beratungsprozesses schließen nun Kunde und Berater rein formell einen Vertrag. Dieser findet jedoch nicht nur juristisch seine Bestätigung, sondern auch auf einer psychologischen Ebene. Die Organisationsberatung spricht in diesem Zusammenhang davon, dass das Kundensystem und das Beratersystem das sog. Beratungssystem begründen. Es stellt eine »...gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des Kundensystems und des Beratersystems dar, in der eine aufeinander bezogene und folgenreiche Kommunikation zumindest prinzipiell ermöglicht werden soll« (Königswieser & Exner 2008: 26). Gerade das Ende des Satzes ist aus dem Grund wichtig, da neben dem häufig hohen Preis für eine Beratungsdienstleistung die Unternehmen regelmäßig damit hadern, dass sie für den Beratungsprozess enorme zeitliche Ressourcen aufwenden müssen. Vordergründig geht es auch hier um Geld bzw. dessen potenziellen Verlust im operativen Geschäft. Wichtiger erscheint aber regelmäßig, dass die Tagesroutine gestört ist. Insbesondere die im operativen Bereich stark eingebundenen Mitarbeiter empfinden ihr zeitliches Investment für den Beratungsprozess zumindest als hinderlich. Insbesondere dann, wenn die Notwendigkeit dieses Investments nicht ausreichend und explizit von den Führungskräften erläutert wird.

Zwischen Kundensystem und Beratersystem findet somit im Beratungssystem eine Interaktion statt. Die Organisationsberatung nennt diese (kommunikative) Interaktion systemische Intervention. Mit Wilke (1987: 333) ist sie dadurch gekennzeichnet, dass sie eine bewusst zielgerichtete Kommunikation zwischen den beiden erläuterten sozialen Systemen darstellt. Das Ziel selbst ist eine Verstörung im Sinne eines Impulses vom Beratersystem auf das Kundensystem. Mit der Konsequenz, dass dieser Impuls im Kundensystem etwas auslöst. Nachteilig dabei ist, dass im Vorfeld der Intervention im Grunde keine zuverlässige Prognose darüber abgegeben werden kann, wie das Kundensystem auf diese Verstörung reagiert. Den Hintergrund bildet hier schlicht die Erkenntnis, dass das System selbst aus Menschen besteht und diese Menschen in ihrer Interaktion und Reaktion auf die Intervention nicht prognostizierbar sind.

Zurückkommend und mit Blick auf die Frage der Wirksamkeit erstellt nun das Beratungsunternehmen einen Projektplan, der dazu geeignet sein soll, zumindest das Symptom zu beseitigen. Dieser wird in der systemischen Tradition als Interventionsarchitektur bezeichnet. Wie ja bereits angedeutet, ist die erfolgreiche Um-

setzung des Projektplans jedoch ein vielschichtiger Akt. Denn innerhalb des Kundensystems gibt es zahlreiche Widerstandspotenziale und zum Teil sogar offene Widerstände gegen eine tieferliegende Veränderung, was sehr häufig dazu führt, dass die Erreichung des Ziels des Auftraggebers erheblich gefährdet wird. Hinzu kommt, dass es für das Symptom (hier zunächst gleichbedeutend mit dem Problem) auch Ursachen im Sinne des eigentlichen Problems geben muss. Spielt man alle diese Fälle durch, so ergeben sich vier mögliche Konstellationen von (auf den ersten Blick erfolgreichen) Beratungsprojekten und die sich daraus ergebende Frage, ob ein Beratungsprojekt aus der Perspektive eines Unternehmens (Kundensystem) wirksam war oder nicht:



Dar. 1: Beratungsvariantenmatrix

Das Beratungsunternehmen hat das Symptom beseitigt. Es gab keine Widerstände bzw. es sind keine sichtbar geworden (Konstellation 1)

Analog zum Bild des Arztbesuchs dürfte hier auf den ersten Blick – zumindest aus der Perspektive des Patienten bzw. Kunden – eine hohe Wirksamkeit vorliegen. Das Ziel ist zunächst einmal erreicht worden. Geht dies noch mit einer raschen Genesung und möglichst wenig Nebenwirkungen einher, umso besser. Das ist vermutlich auch die Hoffnung vieler Auftraggeber und begründet in Teilen auch die hohen Honorare, die insbesondere klassische Beratungsunternehmen mit vorzüglichem Ruf stellen können.

Andererseits könnte in dieser Konstellation auch der Gedanke reifen, dass unter derartigen Umständen die Beseitigung des Symptoms doch relativ einfach vonstattenging – und damit die Frage, ob es überhaupt notwendig war, ein Beratungsunternehmen zu engagieren. Zumal das Budget auch noch belastet wurde.

Diese Frage dürfte sich nicht einmal unbedingt der Auftraggeber stellen, sondern vor allem diejenigen, um die es bei diesem Symptom eigentlich geht.

Dem Autor ist ein Projekt bei einem namhaften Unternehmen bekannt, wo der Auftraggeber als Leiter des Einkaufs ein Beratungsunternehmen über einen Zeitraum von ca. einem Jahr engagiert hat. Ziel war es, eine deutliche Ratio im Einkauf erzielen zu können. Das Beratungsunternehmen hatte dazu zahlreiche Vorschläge entwickelt – und die geforderten Einsparpotenziale auch rechnerisch nachgewiesen. Der Auftraggeber war demgemäß zufrieden. Die Frage nach der Wirksamkeit war damit zunächst einmal beantwortet. Die Mitarbeiter bemängelten jedoch, dass die Vorschläge der Berater keinerlei Innovationscharakter hätten. Mehr noch: Die eingebrachten Vorschläge hätte man mit Bordmitteln erreichen können bzw. diese zum Teil auch schon selbst vorgebracht, jedoch ohne Gehör zu finden. Oder noch deutlicher: Die Vorschläge seien zum Teil unnütz oder würden der kaufmännischen Logik widersprechen.

Um in der Einordnung zu bleiben: Es gab in dem zitierten Projekt laut Aussage der intern Beteiligten keine Widerstände gegen die Arbeit der Berater. Im Gegenteil: Man war zunächst erfreut über die Hilfestellung, da der Bereich schon seit Jahren auch in der Interpretation leitender Mitarbeiter einer fachlichen Fundierung entbehrte. Das Ergebnis jedoch desillusionierte die Belegschaft, aber nicht den Auftraggeber.

Jedenfalls kann die Frage nach der Wirksamkeit somit nicht eindeutig beantwortet werden. Die Frage, ob es generell ausreicht, ein Symptom zu beseitigen, dürfte zumindest unter Nachhaltigkeitsaspekten als fraglich interpretiert werden. Bleibt die Ursache unverändert, so dürfte das Symptom erneut auftreten. Interessanterweise kann man feststellen, dass es nicht unbedingt immer wieder dasselbe Symptom ist, welches auf eine Ursache verweist. Nimmt man den systemischen Gedanken ernst, so kann und wird eine Ursache immer wieder zu Symptomen führen. Die jedoch nicht immer derselben Art sind und damit nicht in einen konkreten Ursachenzusammenhang gestellt werden. Im Übrigen gilt dies auch umgekehrt: Viele Symptome werden personalisiert. Dabei wird angenommen, dass bestimmte Probleme durch Personen und nicht durch das Gesamtsystem verursacht werden. Wird beispielsweise in einem Unternehmen eine bestimmte Funktion immer wieder nach relativ kurzer Zeit neu besetzt (als Beispiel die kaufmännische Leitung), so ist dies ein Warnsignal, dass im Gesamtkonstrukt des Unternehmens eine Schieflage vorliegt. Unter Umständen in der Art, dass das Unternehmen zu sehr technologiegetrieben ist und damit eine entsprechende verschwenderische Kultur dort existiert. Dies wird aber oftmals intern so gar nicht realisiert.

Fasst man also die vorangestellten Überlegungen zusammen, so könnte man sagen, dass vordergründig eine Wirksamkeit vorliegt. Diese Einschätzung dürfte zumindest der Auftraggeber verkünden. Einige Mitarbeiter dürften diese Einschätzung teilen, andere dagegen sicher nicht und erst auf lange Sicht klärt sich, ob Nachhaltigkeit vorliegt.

Das Beratungsunternehmen hat das Symptom beseitigt. Es gab jedoch Widerstände bzw. Widerstandspotenziale (Konstellation 2)

Diese Situation ist häufig anzutreffen. Zumeist nicht vom Beginn eines Projekts an, aber im Verlauf stellt sich nach einer ersten möglichen Euphorie eine Ernüchterung ein. Dies ist nicht unbedingt nur auf der Seite der Mitarbeiter zu sehen. Oftmals sind es auch die Auftraggeber bzw. die Führungskräfte, die nach einem gewissen Zeitraum feststellen, dass die Erwartungen, die an das Projekt und die gewünschte Veränderung gestellt werden, nicht erfüllt wurden.

Die Zeitachse spielt hier auch eine entscheidende Rolle. Gerade die Auftraggeber stehen oftmals unter einem erheblichen Druck. Sei es, dass die Zielerreichung gefühlt in weite Ferne rückt oder die Umsetzungsgeschwindigkeit als solche tatsächlich an Dynamik verliert. Hinzu kommt noch, dass bei einem größeren Beratungsprojekt mit entsprechend großem Zeitfenster zahlreiche Veränderungen rund um das Unternehmen eintreten, die das ursprüngliche Ziel in einem anderen Kontext – oder noch konkreter – als obsolet erscheinen lassen.

Zusammengefasst könnte man den Ausgang eines derartigen Projekts aus der Perspektive der Mitarbeiter (und wahrscheinlich auch aus der Perspektive des Auftraggebers) als nicht wirklich wirksam interpretieren. Es gibt zumindest gewisse Dissonanzen in der Wahrnehmung des Projekterfolgs. Gute Führungskräfte bzw. Auftraggeber ahnen nun bereits, dass der Ansatzpunkt des Projekts, nämlich die Beseitigung des Symptoms, nicht der richtige war. Die Mitarbeiter haben es ohnehin schon gewusst. Und gute Beratungsunternehmen haben spätestens jetzt erkannt, dass die geschilderte Problemsituation lediglich eine oberflächliche war.

Das Beratungsunternehmen hat die Ursache beseitigt. Es gab keine Widerstände bzw. es sind keine sichtbar geworden (Konstellation 3)

Wechselt man hier einmal kurz die Perspektive in Richtung Beraterseite, so würde man auf den ersten Blick ein derartiges Projekt als Volltreffer bezeichnen. Zunächst einmal hat das Beratersystem die richtige Ursache erkannt und ist im Anschluss im Beratungsprozess derartig zielgerichtet und sensibel vorgegangen, dass die zuvor definierten Projektziele erreicht wurden. Würde man dieses Ergebnis als realen Fall schildern, wären zumindest zweifelnde Blicke sicher – sowohl auf Kunden- als auch auf Beraterseite. Es liegt wohl insbesondere an der sozialen Komplexität des Beratungssystems, dass ein solches Resultat höchst unwahrscheinlich ist. Ein Beratungsprojekt ist wie oben beschrieben immer ein sozialer Prozess. Das trifft sogar auf das Zweiersetting Coaching oder Therapie zu: Gerade im Bereich der Psychotherapie gibt es zahlreiche empirische Untersuchungen zur Zufriedenheit der Patienten. Das ist auch hier nicht unbedingt mit dem Begriff der Wirksamkeit gleichzusetzen, da viele Patienten sich therapieren lassen, ohne im Grunde eine Veränderung ihrer Verhaltens- und Denkweisen anzustreben, sondern vielmehr, um eine Bestätigung ihrer Realitätskonstruktion zu erhalten. Gelingt es

dem Therapeuten nicht, dieses Spiel zu erkennen, so kann es durchaus passieren, dass der Patient zufrieden ist. Wirksam war die Therapie dann aber nicht.

Mit anderen Worten: Die Situation, dass ein Projekt selbst bei der Bearbeitung des richtigen Ansatzpunktes vollkommen reibungslos abläuft, ist mehr als unwahrscheinlich. Wenn also dies berichtet wird, so wird es vermutlich so sein, dass die als Ursachen identifizierten Themen nicht wirklich Ursachencharakter hatten und somit die Tatsache, dass es keine Widerstände/Widerstandspotenziale gab, wenig verwunderlich ist. Bringt man die Bewertung wieder mit dem Begriff der Wirksamkeit zusammen, so dürfte man wieder bei der Einschätzung wie im erstgenannten Fall landen: Eine vordergründige, aber nicht nachhaltige Wirksamkeit.

Das Beratungsunternehmen hat die Ursache beseitigt. Es gab jedoch Widerstände bzw. Widerstandspotenziale (Konstellation 4)

Wechselt man auch hier wieder kurz die Perspektive in Richtung Beraterseite, so würde man sicher als Rückmeldung von Beratungsunternehmen genau diese Situation als typisch, wenn nicht als ideal definieren. Denn zunächst einmal ist die Identifikation und Bearbeitung der Ursache insbesondere unter Nachhaltigkeitsaspekten der größte Erfolg für ein Beratungsunternehmen. Dass man hierbei in der Regel mit sehr großen Widerständen und Widerstandspotenzialen zu rechnen hat, ergibt sich fast zwangsläufig. Dies liegt auch im Selbstverständnis der systemischen Organisationsberatung. Ein (Kunden-)System als solches befindet sich zunächst einmal in einer Balance. Auch wenn diese Balance durch vielerlei Kuriositäten gekennzeichnet sein kann:

Gerade als Berater hat man oft den Eindruck, einem großen Schauspiel beizuwollen – mit allen Rollen und Skurrilitäten, die dieses Schauspiel mit sich bringt. In der Logik des Systems haben jedoch (fast) alle Haltungen und Handlungen einen Sinn. Diese sorgen für innere Stabilität und für eine Grenzziehung des Systems nach außen. Wird es nun von einem Auftraggeber so definiert, dass dieser stabile Zustand für das Weiterbestehen des Systems gefährlich werden könnte und daraufhin ein Beratungsunternehmen für die Transformation des bestehenden Zustands in einen anderen Zustand beauftragt wird, wird diese Systemstabilität im Beratungsprozess (im besten Fall) zerstört. Je weiter das Transformationsziel vom Ist-Zustand entfernt ist, desto größer sind in der Regel die Widerstände.

Natürlich haben bei einem derartigen Beratungsprojekt die Besetzungen der Rollen eine besondere Bedeutung. Insbesondere für einen Auftraggeber ist es ein enorm hohes Risiko, den bestehenden Zustand deutlich zu verändern. Es beginnt bereits damit, einen derartigen Auftrag überhaupt zu vergeben. Für gewöhnlich ist es den Verantwortlichen bewusst, dass hierfür ein nicht unerhebliches Budget verausgabt werden muss. Allein die Ansprache des Themas könnte bei einer Person, die für die Budgetierung und sonst im System eine bedeutsame Rolle spielt, Irritationen auslösen. Der eigentliche, spätere (und hier noch potenzielle) Auftraggeber begibt sich damit bereits im Vorfeld in eine Risikoposition. Startet das Projekt dann, steht und fällt das langfristige Überleben des Auftraggebers innerhalb des

Systems mit dem Erfolg des Projekts. Je höher diese Person in der Hierarchie angeordnet ist, desto einfacher ist es selbstverständlich für diesen, ein derartiges Projekt zu initiieren. In einer Situation, wo das Umfeld des Auftraggebers die Notwendigkeit einer Veränderung nicht realisiert, ist dies dennoch ein Hochrisikospiel. Das gelingt eigentlich nur, wenn für das Gesamtsystem eine Situation eingetreten ist, in der eine radikale Veränderung fast unausweichlich erscheint. Interessanterweise gibt es jedoch Beispiele zur Genüge, wo Unternehmen trotz eindeutiger Warnsignale eine Veränderung nicht angestrebt oder versucht haben.

Der Ansatz des derzeitigen Vorstandsvorsitzenden der Osram AG zeigt hier ein anderes Bild: In seinem Interview zu Beginn seiner Amtszeit in der FAZ machte er deutlich, dass es sein Ziel sei, die bzw. alle Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine Veränderung des Ist-Zustands überlebensnotwendig für das Unternehmen sei. Er sagte, er mache davon auch sein persönliches Überleben abhängig (vgl. o. V. 2015: 19). Eine derartige Haltung erfordert Mut. Aber natürlich auch eine gewisse Unabhängigkeit von dem System »Osram AG«. Das kann eigentlich nur gelingen, wenn der Initiator eine extern rekrutierte Person ist. Für diesen ist es – auch wenn er es so nie formulieren würde – eine Art Spiel. Mit dem Reiz, als Legende in die Annalen eines (Groß-)Unternehmens eingehen zu können. Der Regelfall sieht jedoch so aus, dass eher die Vermeidung von Risiko angestrebt wird.

Kommt man nun wieder auf die Frage der Wirksamkeit zurück, so könnte man den vorliegenden Fall als »Operation geglückt – Patient (unter Umständen) tot« beschreiben. Denn ob die Veränderung der Ist-Situation zu positiven Effekten geführt hat, kann erst im Nachhinein festgestellt werden. Und dies auch nur bedingt: Die bereits angesprochenen Veränderungen im Umfeld können unter Umständen die Erreichung des Ziels verhindern oder beschleunigen. Es klingt kurios: Richtiger Ansatzpunkt (Ursache), normale Reaktion beim Kundensystem, aber die Wirksamkeit wird von den Mitarbeitern wie von den Auftraggebern regelmäßig infrage gestellt. Man erkennt zwar auf Kundenseite, dass etwas passiert ist, kann das aber nicht eindeutig und zwangsläufig der Arbeit der Berater zuschreiben.

Diese vier geschilderten Konstellationen waren alle der Kategorie zugeordnet, dass entweder das Symptom oder die Ursache beseitigt wurde und die Projekte damit auf den ersten Blick erfolgreich sind. Wie zu erkennen war, wird auf der Kundenseite die Wirksamkeit hier dennoch differenziert bewertet. Die andere Kategorie, nämlich dass weder Ursache noch Symptom beseitigt wurde, kann daher verkürzt behandelt werden. Nämlich in dem Sinne, dass vermutet werden kann, dass weder ein Auftraggeber noch die Mitarbeiter wegen offensichtlicher Erfolglosigkeit von Wirksamkeit sprechen können. Dies ist sicher logisch nachvollziehbar.

1.2 Die Perspektive der Beratenden

Bleibt man im Bild der Beratung als einer Dienstleistung mit einem entsprechenden Anbieter und demjenigen, der diese Dienstleistung in Anspruch nimmt, so

könnte man auf den ersten Blick schlussfolgern, dass die Perspektive des Beratenden eigentlich unerheblich für eine genauere Untersuchung ist. Denn letztlich scheint es doch der Kunde zu sein, der über den Nutzen und damit über die Wirksamkeit der Beratung entscheidet. Aber wie bereits in Kapitel 1 eingeleitet, kann der Kunde nicht der alleinige Maßstab zur Beurteilung von Wirksamkeit sein. Denn einerseits hat ein Beratungsunternehmen für gewöhnlich Erfahrung damit, was wirksam ist und was Wirksamkeit konkret bedeutet und sollte dementsprechend bestimmte Faktoren identifiziert haben, anhand derer Wirksamkeit gemessen werden kann. Andererseits hat ein Beratungsunternehmen auch eine ethische Verantwortung. Sollte also beispielsweise ein Kunde bei einem Frisör den Wunsch vorbringen, dieselbe Frisur wie Donald Trump geschnitten zu bekommen, so sollte ein guter Coiffeur dem Kunden doch zumindest mitteilen, dass diese Frisur ästhetisch doch diskussionswürdig sei. Oder zumindest dem Kunden auf charmante Weise übermitteln, dass sie nicht zu seinem Typ passe.

Impact

Für die Perspektive des Beratenden haben Fink und Knoblauch einen neuen Ansatz vorgestellt: Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die sog. Impact-Theorie. Diese »... beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren dazu führen, dass ein Mensch das tut, was ein anderer möchte: Warum tue ich das, was andere wollen? Warum tun andere das, was ich will?« (o. V. o. J. a). Fink und Knoblauch haben das Modell auf die Beraterbranche angepasst und sich dabei die Frage gestellt, was dies insbesondere für die Wirksamkeit eines Beratungsprozesses bedeutet und wovon diese Wirksamkeit eigentlich abhängt. Herausgekommen sind 59 Einzelfaktoren, die letztlich eine sog. Perception Value beim Kunden ergeben. Über die drei wesentlichen, geclusterten Faktoren (a) Kompetenz (b) Rechtschaffenheit und (c) Attraktivität resultieren so aus dem Modell heraus in der Wahrnehmung beim Kunden (a) Zutrauen (b) Vertrauen und (c) Sympathie. Und damit das Ausmaß des Impacts – sprich der Wirksamkeit.

Das Zutrauen entsteht im Beratungskontext zunächst einmal dadurch, dass ein Berater sein Können zeigt bzw. zeigen kann. Fachkompetenz ist jedoch nur eine Komponente davon. Auch soziale Kompetenz ist hier von Bedeutung. Bezieht sich also das Zutrauen auf das Können, so ist beim Vertrauen das Wollen ausschlaggebend. Das bedeutet, dass ein Berater seine Kompetenz auch korrekt darstellt. Insbesondere Konsistenz und Offenheit erscheinen hier wesentlich. Ohne den dritten Faktor, die Sympathie, kann jedoch erfahrungsgemäß langfristig keine gute Beziehung im Beratungssystem verankert werden. Dies ist möglicherweise sogar ein K.-o.-Kriterium, auch wenn die Berater kompetent und rechtschaffen agieren. Nicht selten werden Berater aufgrund fehlender Empathie vom Kundensystem abgelehnt. Hybris und Arroganz haben hier einen besonders negativen Einfluss.

Das Ergebnis der jüngsten Studie hat hervorgebracht, dass die Wirksamkeit eines Projekts zu ca. 50% von der Kompetenz (gleich Zutrauen), zu ca. 30% von der Rechtschaffenheit (gleich Vertrauen) und zu ca. 20% von der Attraktivität (gleich-