

R. Wimmer
Ch. Kolbeck

Stößt der Beraterboom an seine Grenzen?

oder

Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen

Einleitung

Unternehmensberatung ist eine faszinierende und gleichzeitig ausgesprochen schillernde Branche. Wie kaum ein anderer Wirtschaftsbereich hat diese moderne Art wissensbasierter Dienstleistung in den letzten beiden Jahrzehnten kontinuierlich außergewöhnliche Umsatzzuwächse verzeichnen können. Dem korrespondiert das Größenwachstum der diese Branche dominierenden großen Beratungsunternehmen, die in der Zwischenzeit einen nicht unerheblichen Teil des intellektuellen Begabungspotentials unserer Gesellschaft an sich binden können (so beginnt etwa jeder dritte MBA-Absolvent in den USA seine Laufbahn in einem Beratungsunternehmen - vgl. The Economist 1997, S. 20 ff). Die Wachstumsdynamik lässt sich einerseits an der thematisch-konzeptionellen Ausdifferenzierung der Beratungsszene ablesen. Für fast alle Aufgabengebiete in Organisationen lassen sich in der Zwischenzeit entsprechend spezialisierte Beratungsangebote finden. Dem diesbezüglichen Einfallsreichtum sind dank einer expansiven Nachfrage zur Zeit keine Grenzen gesetzt. Zum anderen greifen nicht mehr nur die großen Unternehmungen auf die besondere Expertise von Beratungsfirmen zu, sondern auch politische Parteien, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens, Organisationen des Kunst- und Kulturbetriebes, mit anderen Worten, viele Sektoren des Non-Profitbereiches beginnen in verstärktem Ausmaß, solche Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Der erst langsam in Gang kommende Strukturwandel des Staates, angestoßen durch die dauerhaften Finanzierungsprobleme der öffentlichen Hand, wird am Beginn dieses neuen Jahrhunderts einen weiteren Nachfrageschub erzeugen. Die ernsthafte Überprüfung der Staatsaufgaben, die bereits eingeleiteten Privatisierungsschritte, die unvermeidliche Infragestellung des ressourcenverschlingenden Verwaltungsaufbaues, angefangen von den Kommunen bis zur Brüsseler EU-Bürokratie, wird die Inanspruchnahme organisationsbezogenen Veränderungswissens enorm stimulieren. Angesichts dieser Eroberung bislang beratungsresistenter Felder sprechen Ernst und Kieser zurecht von einer „Consulting Explosion“ (dies., 1999). Zudem erfahren die großen Beratungen auch in den Medien eine große Resonanz. Beratung ist mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit geworden: Wir steuern mehr und mehr auf eine „von Beratungsgesellschaften



beratene Gesellschaft" (Nicolai, 2000) zu. Insbesondere die klassischen amerikanischen Unternehmensberatungen sind von einem Mythos umgeben, der sich aus bedingungsloser Leistungsbereitschaft und extremer Erfolgsorientierung zusammensetzt. Für Hochschulabsolventen besitzen diese Firmen mittlerweile auch bei uns eine hohe Anziehungskraft: In Rankings der beliebtesten Unternehmen belegen sie seit Jahren die vorderen Plätze. Die stürmischen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse des ausgehenden 20. Jahrhunderts haben mit der Expansion der Beratungsgesellschaften zweifelsohne so etwas wie eine „neue Reflexionselite“ (Deutschmann 1993) hervorgebracht. Diese stößt allerdings nicht überall auf ungeteilte Akzeptanz. Höchst ambivalente Resonanzen nehmen zu und deuten bislang noch kaum sichtbar gewordene Grenzen des Wachstums an.

Wenn aus der erfolgreichen Etablierung dieses Dienstleistungsbereiches Rückschlüsse auf die Wirksamkeit dieser Art von Tätigkeit in Organisationen gezogen werden können, könnte man als Beobachter in Ruhe die weitere Entwicklung betrachten und beispielsweise die Kriterien herausuchen, die die Faszination und Leistungsfähigkeit dieser Branche eigentlich ausmachen. Bisher gibt es jedoch noch recht wenig gesichertes Wissen darüber, welche Wirkungen externe Beratungsleistungen in den betroffenen Organisationen überhaupt auslösen. Die Beratungsforschung steckt noch in den Kinderschuhen, auch wenn das sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Interesse an diesem Feld in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (vgl. Faust 2000, Kolbeck 2000). Das relativ bescheidene Reflexionsniveau bezüglich der tatsächlichen Effekte herkömmlicher Unternehmensberatung befördert die Vorurteilsbildung. Auf diese Weise zeigt sich immer deutlicher der seltsame Widerspruch zwischen der Dynamik des Marktes einerseits und der stetig zunehmenden Kritik an den Beratungsgesellschaften andererseits.

Der vorliegende Beitrag möchte einige Überlegungen anbieten, die mithelfen sollen, die aktuelle Eigendynamik des Beratungsmarktes besser auszuleuchten. Er greift dafür auf eine Differenzierung zurück, die in der Beschreibung unterschiedlicher Beratungsansätze häufig verwendet wird (vgl. etwa Exner u.a. 1987, Wimmer 1991, Walger 1995), in der Zwischenzeit aber hinsichtlich ihrer Trennschärfe kritisch überprüft werden muss. Gemeint ist die Unterscheidung zwischen expertenbasierter Fachberatung, die davon ausgeht, dass zur Problemlösung im Kundensystem primär Expertenwissen, insbesondere ein spezifisches, dort fehlendes, Management-Know-how vonnöten ist, und der sogenannten Prozessberatung, die ihren Beitrag zur Problembewältigung in erster Linie darin sieht, die verschütteten „Selbsteilungskräfte“ in der Organisation gezielt zu mobilisieren. Beide Beratungstraditionen stoßen zur Zeit sichtlich an charakteristische Grenzen, die es ratsam erscheinen lassen, die zugrunde liegenden theoretischen Grundannahmen zu überprüfen.



Die expertenorientierte Managementberatung: Der Markt wächst und die Kritik auch

Organisationsbezogene Beratungsleistungen umspannen ein ungeheuer weites Feld an Problemstellungen. Deshalb ist es wenig sinnvoll, von „der“ Organisations- bzw. Unternehmensberatung zu sprechen. Vielmehr ist der Markt durch eine Vielzahl von z.T. sehr unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten gekennzeichnet. Die fehlende institutionalisierte berufliche Professionalisierung, ein weites Leistungsspektrum und die geringen Markteintrittsbarrieren, die die Konkurrenzdynamik ordentlich anheizen, erschweren eine eindeutige Begriffsbildung.

In der vorliegenden Betrachtung begreifen die Autoren Beratung im engeren Sinne (Organisations-, Strategie- und Managementberatung) und grenzen sie von der Beratungsleistung im weiteren Sinne (Wirtschaftsprüfung, Finanzberatung und Informationstechnologieberatung) ab. Entsprechend wird Unternehmens- bzw. Organisationsberatung als eine Dienstleistung verstanden, die durch eine oder mehrere unabhängige Person(en) erbracht wird und das Ziel verfolgt, Problemstellungen des Klienten zu analysieren, welche die Kultur, Strategie und Organisation des beratenden Unternehmens betreffen, und entsprechende Problemlösungen zu erarbeiten und zu realisieren (vgl. Niedereichholz, 1994, S. 1). In dieser Fassung des Begriffes können dann unterschiedliche Formen der Beratung ausgemacht werden: Fach- bzw. Expertenberatung, insbesondere zur Unterstützung des Managements, Organisationsentwicklung und systemische Beratung (vgl. zu der Unterscheidung Exner/ Königswieser/ Titscher, 1987, S. 276ff.). Michael Faust fasst die erstere Kategorie, für die in erster Linie die großen, weltweit tätigen Beratungsunternehmen stehen, unter dem Begriff „Managementberatung“ zusammen, weil sie primär dem Top-Management unterstützend zur Seite stehen (Faust 2000).

Nach einer alten Schätzung von *Staehe* fallen auf die Fach- bzw. Expertenberatung ca. 95 % des Gesamtvolumens des Beratungsmarktes (Staehe, 1989, S. 29). Auch wenn sich die prozentualen Anteile in den letzten Jahren etwas verändert haben sollten, ist unbestritten, dass diese Form den Markt eindeutig dominiert (dazu auch Faust 2000, S. 59). Die organisationsentwicklungsorientierte und die systemische Beratung besetzen demgegenüber eher eine Nischenposition. Nichtsdestotrotz wird die professionelle Auseinandersetzung in dieser Nische recht lebendig geführt; ein Umstand, der diesem Beratungsansatz, gemessen an seinem Marktanteil, eine vergleichsweise hohe Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion zu mobilisieren vermag.

Gerade weil die organisationsbezogenen Dienstleistungen dermaßen expandieren, stellt sich die dringende Frage, welches Problem diese letztlich lösen. Warum nehmen Organisationen, insbesondere Unternehmen, externe Beratung überhaupt in Anspruch? In der Literatur werden häufig folgende Funktionen beschrieben: Einerseits offizielle Funktionen wie Wissenstransfer-, Wirt-



schaftlichkeits-, Neutralitätsfunktion und andererseits latente Funktionen wie Durchsetzungs- und Legitimationsfunktion (vgl. bspw. Eschenbach, 1984).

In der Wissenstransferfunktion werden externe Ratgeber in Anspruch genommen, wenn das zur Lösung einer Problemstellung notwendige Wissen in der Organisation nicht vorhanden ist. Unternehmensberatungen sammeln und generieren Wissen über erfolgreiche Problemlösungen, über rationellere Arbeitsweisen und erfolgsversprechende Leistungsangebote. Angesichts der unvermeidlichen Intransparenz der jeweiligen Umwelten und deren Entwicklungsdynamik bieten sie diesbezügliche Einschätzungen und Marktanalysen an, die sie aus ihren intimen Branchenkenntnissen gewinnen. *March* versteht Beratungswissen entsprechend als "pooling of experience" (March, 1991, S. 27). Praktiken, die sich in Unternehmen bewährt haben, werden auf andere Unternehmen übertragen: "Whether we want to know how to produce shoes, [...] how to invest money, how to build bridges, or how to make love, the best way to improve our own capabilities normally is to imitate the technologies of others who have had successful experience doing the same thing." (March, 1991, S. 27) In diesem Sinne helfen Berater, mit der unvermeidlichen Unsicherheit in Organisationen dadurch fertig zu werden, dass sie anderswo Bewährtes zur Verfügung stellen, und diesen Praktiken Autorität verleihen. Sie fungieren so gewissermaßen als Agenten der Imitation in der Beobachtung von Organisationen durch Organisationen.

Klienten kontaktieren Beratungen in der Wirtschaftlichkeitsfunktion v.a. dann, wenn sie zur Lösung einer bestimmten Problemstellung nicht genügend eigene Ressourcen besitzen. In diesem Zusammenhang kann auf die enorme Komplexitätssteigerung innerhalb von Organisationen sowie der relevanten Umwelten, die den Bedarf an komplexitätsbearbeitender Expertise enorm ansteigen lassen, verwiesen werden. Ein Teil des Bedarfes ist durch kostenintensive interne Abteilungen und Experten zu decken, wenn ein hoher Wiederholungsgrad solcher Aufgaben den Aufbau entsprechender interner Kapazitäten wirtschaftlich sinnvoll erscheinen lässt. Zur Bewältigung des anderen Teiles des gestiegenen Problemdruckes greifen Manager immer häufiger auf externe Ressourcen zurück. Komplexe Problemstellungen einer Organisation, die nur hin und wieder anfallen und keiner routinemäßigen Lösung zugeführt werden können, eignen sich somit für eine gezielte Hereinnahme externer Berater (vgl. Wimmer, 1991, S. 65).

Beratung kann auch als eine vermeintlich 'neutrale' Instanz in mikropolitischen Auseinandersetzungen in Anspruch genommen werden. "Es geht um Entscheidungen zwischen Lösungsalternativen, die der Unternehmensberater aus seiner 'höheren Warte' und auch weniger durch Betriebsblindheit beeinträchtigt analysieren kann." (Kieser, 1998, S. 8). So kann ein Externer die „objektiven Interessen“ der Gesamtorganisation vertreten und Entscheidungen fördern, die bisher aufgrund bestehender Machtkonstellationen blockiert waren. Nach *Luhmann* müssen die Berater jedoch "Wert darauf legen, sich gegenüber den Firmenkonflikten neutral zu verhalten. Wenn sie der einen Seite recht geben, muss dies als 'Zufall' erscheinen, und, wenn möglich, mit Gründen gerechtfertigt werden, die für den firmeninternen Disput neu sind. Oft wird es gerade angesichts firmeninterner Konflikte ratsam erscheinen, dritte Wege zu suchen, die nicht als Op-



tion für einen schon diskutierten Parteistandpunkt aufgefasst werden können.” (Luhmann, 1992, S. 239). Unter diesem Punkt kann auch der Aspekt der ‘Betriebsblindheit’ angeführt werden. Ein erfahrener Berater kann relativ einfach mit geschultem Blick mangelhafte Problemlösungen im Klientensystem erkennen. Der Aufbau und die Stabilisierung von Routinen führt in Organisationen zwangsläufig dazu, dass an einmal eingespielten Problemlösungsmustern länger festgehalten wird, als dies angesichts veränderter Umweltaforderungen für einen Außenstehenden als vernünftig erscheint. Das Aufdecken des sog. ‘blinden Fleckes’ können bspw. Einkaufsprojekte sein, die bisher von verschiedenen Abteilungen durchgeführt worden sind, aber zentral wesentlich günstiger zu führen sind; Tätigkeiten, die überflüssig sind oder deren Erledigung im eigenem Haus wesentlich teurer wäre, als wenn sie von Fremdfirmen durchgeführt werden; Lagerbestände, die reduziert werden können, ohne dass dadurch nennenswerte Risiken auftreten, etc.

Nicht selten übernehmen Beratungen aber auch sog. ‘Blitzableiterfunktionen’: Wenn es etwa um organisatorische Maßnahmen geht, die mit einer Kürzung des Personalbestandes verbunden sind, so wird das Verhältnis zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern stets aufs Äußerste strapaziert. Das Hinzuziehen eines renommierten Beratungsunternehmens, das nach einer ausführlichen Analyse des Unternehmens zu dem Ergebnis kommt, dass die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nur durch eine radikale Verschlinkung der Organisationsstrukturen gesichert werden kann, liefert die ‘scheinbar’ objektive Legitimation für schon lange beschlossene Maßnahmen.

Ein Blick auf die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen, die sich mit den Gründen der Inanspruchnahme externer Beratung beschäftigen, zeigt, dass in erster Linie die offiziellen Funktionen betont werden. Beispielsweise kommt eine von *Meffert* durchgeführte Studie, die den Beratungsmarkt sowohl aus Berater- als auch aus Klientensicht beleuchtet, zu dem Ergebnis, dass v.a. die Wissenstransfer- und die Wirtschaftlichkeitsfunktion eine zentrale Rolle spielen; der Legitimationsfunktion kommt nach Ansicht der Befragten kaum eine Bedeutung zu (vgl. *Meffert*, 1990, S. 186ff.).¹

Dem distanzierten Beobachter organisationsinterner Entscheidungsprozesse wird jedoch bald klar, dass die sowohl von Beratern als auch Klienten immer wieder ins Feld geführten offiziellen Funktionen nicht allein zur Erklärung der Dynamik des Beratungsmarktes ausreichen.

Die dominierende Funktion, die Wissenstransferfunktion, basiert auf der Prämisse, dass externe Berater gegenüber den Klienten über einen spezifischen Wissensvorsprung verfügen. Es stellt sich die Frage, ob Berater wirklich ein ‘mehr an Wissen’ besitzen als ihre Klienten. In der Regel können Klienten auf ein wesentlich umfangreicheres Wissen in Bezug auf ihr Unternehmen zurückgreifen als es Berater können, die zu Beginn des Projektes nur sehr cursorisch über die Geschäftsprozesse ihres Kunden informiert sind. Selbst nach Abschluss des Beratungsprozesses

¹ Diese Ergebnisse decken sich mit anderen Untersuchungen, wie bspw. die Studie von *Lachnit* und *Müller*, die die Nutzung von Beratung in mittelständischen Unternehmen analysiert. Vgl. *Lachnit/ Müller*, 1993, S. 1381. Vgl. für den österreichischen Markt die aktuelle Untersuchung von *Eschenbach/ Nagy*, 1999, S. 47ff.



ses wissen die Berater weniger über das beratene Unternehmen, als der Klient selbst. Wenn Wissen - insbesondere Erfahrungswissen, wie die Berater betonen - die wichtigste Ressource des Beratungsunternehmens darstellt, verwundert es, dass Beratungen einen hohen Anteil an Junior Consultants aufweisen, die direkt nach dem Hochschulstudium in die Beratungspraxis einsteigen.² Zudem scheiden im Durchschnitt 10 - 20 Prozent der Berater jährlich aus und müssen durch neue Mitarbeiter ersetzt werden. Hinzu kommt das enorme Wachstum der großen Beratungen. Die hohe Fluktuation wird von vielen Beratungsfirmen durch 'up-or-out' bzw. 'grow-or-go'-Strategien noch forciert. Wenn Wissen die kritische erfolgsgenerierende Ressource ist, warum lassen die Beratungsgesellschaften ihre Kompetenzträger so freizügig gehen?

Auch die Neutralitätsfunktion ist mit einigen Fragezeichen behaftet. Beratung lebt vom 'repeat business'. Ein nicht unerheblicher Teil des Umsatzes wird mit Folgeaufträgen erwirtschaftet. Die Erklärung dafür ist offensichtlich: Für Beratungsunternehmen ist es wesentlich einfacher, mit ihnen bekannte Klienten zu arbeiten, als neue Klienten in langwierigen Akquisitionsverfahren zu gewinnen. Geht es bei Beratungsprojekten um mikropolitische Entscheidungen, die auch den Auftraggeber betreffen, ist es aus Sicht des Beraters eine nahe liegende Strategie, die neutrale Position aufzugeben und sich auf die Seite des Auftraggebers zu stellen, um evtl. weitere Projektaufträge zu bekommen.³

Die o.a. Überlegungen legen die Vermutung nahe, dass Beratungen häufiger als bisher angenommen in der latenten Funktion angesprochen werden. Auf die latente Funktion weist auch *Deutschmann* hin: "Der eigentliche Grund für die Anwerbung eines Beraters scheint [...] auch oft keineswegs in dem offiziellen Auftrag an ihm zu liegen. Es kann um die Beschaffung externer Legitimation für ohnehin geplante unbequeme Maßnahmen der obersten Führungsebene gehen." (Deutschmann, 1994, S. 22). Solche Einschätzungen weisen sowohl Berater als auch Klienten verständlicherweise zurück, ansonsten würde dieses 'Spiel' auch nicht funktionieren. Vor diesem Hintergrund überraschen dann die Ergebnisse der Studie von *Meffert* nicht.

Die bisherigen Erklärungen für den Beratungsboom orientierten sich an der Nachfrageseite. Einige Indizien sprechen jedoch dafür, dass die Beratungsunternehmen einen nicht unerheblichen Teil am anhaltenden Boom nach Beratungsleistungen selber produzieren. Im Folgenden gehen die Verfasser daher der Hypothese nach, inwiefern Beratungen sich ihre eigene Nachfrage schaffen.

² So hat die Beratung Andersen Consulting bspw. angekündigt im Jahr 1998 neben den bisher 1600 Mitarbeiter weitere 700 neue Berater einzustellen (Ohne Verfasser, 1998, S. 23). Das heißt, dass mehr als 30 Prozent der Berater von Andersen Consulting neu in das Geschäft einsteigen. Oft wird kritisiert: „Senior staff sell but juniors sent to work.“ (Sturdy, 1997, S. 402)

³ In den seltensten Fällen endet eine Beratung wohl mit dem Vorschlag, personelle Konsequenzen an der Führungsspitze anzusetzen. Dass dies durchaus passieren kann, betonen *Krafft* und *Ulrich*, die in diesen Fällen von den 'Sternstunden jedes Beraters' sprechen. Aber auch sie gehen im Normalfall von einer faktischen Allianz zwischen Berater und Klienten aus. Vgl. *Krafft/ Ulrich*, 1998, S. 4.



Unternehmensberatungen tragen in erheblichem Maße und mit wachsendem Einfluss zur Entwicklung von Managementwissen und -moden bei. Nach *Faust* gehören zum Managementwissen allgemein akzeptierte Rationalitätsvorstellungen betreffend Strukturen, Verfahren und Strategien, an denen sich Manager orientieren und die in bestimmten definierten Kontexten Gültigkeit beanspruchen können (vgl. *Faust*, 1998, S. 151). Diese institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen werden als Rationalisierungsleitbilder, Rationalitätsmythen im Sinne *Meyer und Rowan* (1977, S. 340ff.) oder - wenn auf ihre Schnelllebigkeit abgehoben wird - auch als Organisationsmoden im Sinne *Kiesers* (1996, S. 21ff.) bezeichnet. Insbesondere die großen, international tätigen amerikanischen Beratungsgesellschaften sind an der Wissensproduktion maßgeblich beteiligt. Die in den 70er Jahren entstandenen Konzepte und Methoden der strategischen Planung (Portfolio-Analyse) wurden von der amerikanischen Unternehmensberatung Boston Consulting Group entworfen (Henderson, 1974). In den 80er Jahren fanden Unternehmenskulturkonzepte, die v.a. durch den Bestseller der McKinsey-Berater *Peters und Waterman* 'In search of excellence' (1982) popularisiert wurden, eine weite Verbreitung. Zu einem der einflussreichsten Managementkonzepte der 90er Jahre entwickelte sich das „Business Reengineering“, das seinen Ursprung unmittelbar in einem "CSC Index"-Beratungskonzept der Autoren *Hammer und Champy* (1993) hat. Ein aktuell diskutiertes Konzept ist "Deconstruction of the value chain" der BCG-Berater *Evans/ Wurster* (2000).

Während in den 70er Jahren die Zahl der beratergenerierten, organisationsbezogenen Rationalitätsvorstellungen noch relativ gering war, nahm die Zahl der Konzepte, an denen Beratungsfirmen die Beratungen maßgeblich beteiligt waren, in den letzten Jahren deutlich zu.⁴ In Anlehnung an der o.a. Definition von *Kieser* kann daher mit einem gewissen Recht von Organisationsmoden gesprochen werden. Beratungsunternehmen sind die „Modeschöpfer“ jener der Managementleitbilder, die jeweils die Begründungsvorlage für die favorisierten Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung abgeben. Anhand einer sogenannten 'Glockenkurve' kann der Verlauf solcher Moden wie folgt beschrieben werden. "Mode entsteht", so *Luhmann*, "wenn Nichtimitation (nämlich Abweichung) auf Imitation spekuliert und imitiert wird." (Luhmann, 1992, S. 192). Am Anfang sind es wenige Pioniere, die sich der neuen Mode anschließen. Zu diesen stoßen immer mehr Nachahmer. Auf ihrem Zenit gilt die Mode nicht mehr als fortschrittlich, es wird unklar, woraus sie besteht, etc. Neue Moden dringen auf den Markt, die den Niedergang einleiten: "Es liegt in der Natur der Mode, dass sie im modischen Wettbewerb 'kontinuierlich Selbstmord' begeht." (*Kieser*, 1996, S. 33).

Beratungsfirmen sind Organisationen, die auf die Beobachtung von Organisationen spezialisiert sind. Sie gewinnen ihr Einschätzungswissen daraus, dass sie mit einem Großteil renommierter Firmen an deren zentralen Herausforderungen arbeiten und an denselben ihre Lösungen erproben. Genau dadurch entsteht der berühmte Zirkel, mit dessen Hilfe Beratungsunternehmen ihre

⁴ Als weitere Akteure, die sich in der Arena Organisationsmoden tummeln, können mit *Kieser* Professoren, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage und Seminarleiter angeführt werden (vgl. *Kieser*, 1996, S. 23).



Markenidentität zu festigen versuchen. Begründet aus ihrer exzeptionellen Beobachtungsposition („wir wissen, was läuft“) und aus ihrem breiten weltweiten Erfahrungshorizont („wir wissen, was sich bewährt“) liefern sie die „gültigen“ Problembeschreibungen, für deren Bearbeitung sie dann die einzig richtigen Rezepturen anbieten. Als autorisierte Lieferanten der Deutungs- und Erklärungsmuster all dessen, was in Unternehmen abgeht, gelingt es ihnen, jene Realitätskonstruktionen durchzusetzen, zu denen ihre standardisierten Beratungsleistungen passen („double dealing agents“ vgl. Faust 2000, S.62).

Dazu kommt ein weiterer, in der Zwischenzeit nachfragestimulierender Aspekt. Durch die Beteiligung an den Managementmoden übertragen Unternehmensberater nicht nur Praktiken; sie vermitteln auch Sinn, sie sind ‘merchants of meaning’ (Czarniawska-Joerges, 1990, S. 137.) Sie entfachen - vor allem über Bestseller, Artikel in Managementzeitschriften, Seminare und Kongresse unter Einsatz einer höchst wirkungsvollen Rhetorik - Diskurse, in denen Rationalitätsvorstellungen institutionalisiert werden. „Eine wichtige Funktion solcher Diskurse ist, Manager aufgeschlossen für entsprechende Beratungsprojekte zu machen.“ (Kieser, 1998, S. 15).

Durch die v.a. von Beratern institutionalisierten und durchgeführten Downsizing-Konzepte (bspw. Lean Management, Business Procees Reengineering, Gemeinkostenwertanalyse), die Unternehmen unter Kostenaspekten untersucht und verschlankt haben, fand ein massiver Stellenabbau statt. Insbesondere das mittlere Management und zentrale Stabsbereiche sind als sog. Kostentreiber in den Beratungsprojekten ausgemacht und reduziert worden. Durch den massiven Personalabbau stehen Unternehmen heute zur Bearbeitung bestimmter Problemstellungen nicht mehr genügend Mitarbeiter zur Verfügung, externe Berater werden hinzugezogen, um die quantitative Kapazitätslücke zu schließen. Eine weitere damit einhergehende Begleiterscheinung ist die Intensivierung des internen Wettbewerbs um Karrieren und knapper gewordene Ressourcen.

Auch die Intensität des Wettbewerbs wird von den Beratungsunternehmen gesteigert, indem abwechselnd Kriterien wie Schnelligkeit, Internationalität oder Qualität zum Gegenstand von Projekten gemacht werden. Dadurch wird die Leistungsfähigkeit der beratenen Unternehmen gesteigert und die anderen Unternehmen müssen nachziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Kieser, 1998, S. 25).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Beratungen einen wesentlichen Teil sowohl zur Erzeugung, wie zur vorübergehenden Absorption von Unsicherheit seitens des Managements beitragen. Je nach Art ihrer Verunsicherung fragen Manager mehr oder minder implizit unterschiedliche Funktionen der Unternehmensberatung nach. Durch die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen und den Abbau von Managementkapazität werden Beratungen in der Wissenstransfer- und Wirtschaftlichkeitsfunktion nachgefragt; die von Lean-Konzepten ausgelöste Intensivierung des internen Wettbewerbs lässt die Neutralitätsfunktion in den Vordergrund rücken; durch das Lancieren von Organisationsmoden, die einschneidende

Organisationstransformationen anstoßen, werden externe Ratgeber in der Legitimationsfunktion besonders wichtig.

Mit *Kieser* kann entsprechend bilanziert werden, dass Unternehmensberater mehr als die Mitglieder der meisten anderen Professionen die Nachfrage nach den eigenen Dienstleistungen beeinflussen können (Kieser, 1998, S. 24). Insbesondere die großen international tätigen Beratungen profitieren aufgrund ihrer Reputation im erheblichen Maße von dieser Dynamik.⁵

⁵ Eine Untersuchung der Wirtschaftsuniversität Wien in Kooperation mit der Unternehmensberatung A.T. Kearny verdeutlicht für den österreichischen Markt den hohen Bekanntheitsgrad der großen Beratungen. Den Namen McKinsey kennen alle österreichischen Manager und nur 2% geben an, dass sie ihn zwar kennen, er ihnen aber nicht geläufig ist (vgl. Eschenbach/ Nagy, 1999, S. 28f.).



Grundannahmen des Expertenansatzes in der Beratung und dessen Grenzen

Die Kritik der Klienten an Beratungen, die immer wieder in der Wirtschaftspresse aufflackert, richtet sich vornehmlich an die expertenorientierte Dienstleistung. Dieser Ansatz, der, wie gesagt, den Markt dominiert, basiert auf folgenden idealtypischen Grundannahmen: Das Klientensystem wird als rationalitätsgesteuertes, zielgerichtetes System betrachtet, das als Instrument einem extern vorgegebenen Zweck dient (zur Renditestigerung für die Eigentümer, zur Durchsetzung politischer Ziele, etc.). Beratung dient der Reparatur bzw. der Ertüchtigung dieses Instrumentes. Die Berater-Klienten-Beziehung ist folglich durch eine ganz spezifische Asymmetrie gekennzeichnet: Auf der einen Seite ist das Klientensystem, das bestimmte Defizite aufweist und auf der anderen Seite das Beratersystem, das, aufgrund seiner Expertise durch einen Input an Lösungswissen diese Probleme beheben kann. Diese „Arzt-Patienten-Relation“ führt zu einem ganz spezifischen Beratungsverständnis, das aus Sicht der beratenen Organisationen immer wieder an Grenzen stößt. Im einzelnen entzündet sich die Kritik an den von Beratungen mitinduzierten Managementmoden; der Standardisierungstendenz von Beratungsprojekten und –produkten und der Implementierungsschwäche derselben.

Managementmoden durchlaufen, wie gesagt, einen ganz spezifischen „Produkt-Lebenszyklus“. Es ist genau diese sich beschleunigende Kurzlebigkeit von Managementleitbildern, die ihre Orientierungsfunktion schwächt. Das Auftauchen von Moden im Wirtschaftskontext ist nicht neu, neu ist allerdings das plötzliche Auftreten und Verschwinden so vieler sich widersprechender Modeerscheinungen. Die Gründe für die immer schnellere Abfolge neuer Moden können in der charakteristischen Eigendynamik des Beratungsmarktes gesehen werden. „Der Wettbewerb zwischen den Beratern spielt sich nicht zuletzt über ihre Fähigkeit ab, die sich erst vage abzeichnenden Probleme des Managements frühzeitig zu benennen und dafür einprägsame Lösungsversprechen abzugeben. [...] Diese spezifische Wettbewerbsdynamik zwingt zur Kreation ständig neuer Managementmoden, die ihre wechselnden ‘Gurus’ hervorbringen, denen es für einen gewissen Zeitraum auch gelingt, die Themenführerschaft in den einschlägigen Medien, ohne die diese Innovationsdynamik gar nicht möglich wäre, zu übernehmen. Der demonstrative Verweis auf einen ‘fundierten’ theoretischen Hintergrund des eigenen beraterischen Tuns zählt dabei mit zum Spiel.“ (Wimmer,1995, S. 247).

Die rasche Abfolge immer neuer Moden beginnt die Autoritätsgrundlagen der angebotenen Entwicklungsrichtungen zu untergraben. Darüber hinaus sind bedingt durch vielfach selbstgemachte Erfahrungen überzogene Erwartungen an das Lösungspotential von Veränderungsmaßnahmen einer nüchternen Einschätzung gewichen. Bei vielen Entscheidungsträgern können aus diesem Grunde erste „Ermüdungserscheinungen“ beobachtet werden. *The Economist* macht bereits einige Tendenzen aus, die darauf hindeuten, dass sich in den USA eine wachsende Skepsis gegenüber Beratern zu verbreitern beginnt: „But now the backlash against re-

engineering has turned into a backlash against management fads in general, and against the consultants who push them.” (The Economist, 1997, S. 20f.).

Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich gegen das hochstandardisierte Vorgehen vieler Beratungsunternehmen. In einer breit angelegten empirischen Untersuchung des Meinungsforschungsinstitutes Customer Satisfaction Surveys fordern die befragten ca. 1.600 Vorstände und Bereichsleiter aus mehreren europäischen Ländern, dass die Beratungen künftiger flexibler reagieren und ihre Projekte stärker auf die Bedürfnisse der Klienten maßschneidern sollten (vgl. Bierach, 1996, S. 132).

In der wissenschaftlichen Diskussion sind v.a. zwei Untersuchungen hervorzuheben, die sich mit dem Standardisierungsgrad von Unternehmensberatungen auseinandersetzen. Das ist zum einen die Studie von *Payne* (1986, S. 43ff) und zum anderen die Analyse von *Pfähler* (1996). Die letztere baut auf der Untersuchung von *Payne* auf, der eine Positionierung amerikanischer Unternehmensberatungen nach dem ‘Grad der Spezialisierung’ und dem ‘Grad der Standardisierung’ vorgenommen hat. *Pfähler* positioniert die in Deutschland tätigen Beratungen nach dem ‘Grad der Standardisierung’ und dem ‘Grad der Auftraggeberbeteiligung’. Die Studie von *Pfähler* konzentriert sich dabei auf die klassischen Unternehmensberatungen (die fünfzehn größten Beratungsunternehmen nach Umsatzzahlen), die aus Sicht von Klienten in einer Matrix (‘Grad der Standardisierung’ - ‘Grad der Auftraggeberbeteiligung’) positioniert werden. Das Ergebnis: “Im Durchschnitt aller befragten Unternehmen betreiben die von ihnen eingeschätzten Unternehmensberatungen einen relativ geringen ‘Grad an Auftraggeberbeteiligung’ und einen recht hohen ‘Grad an Standardisierung’. [...] Insgesamt 80% der Befragten waren der Meinung, die Beratung erfolge mit relativ hohem Grad an Standardisierung.” (Pfähler, 1996, S. 14)

Es kann jedoch argumentiert werden, dass der Prozess der Standardisierung nicht von vornherein als problematisch abzulehnen ist. Eine Verschlechterung der Beratungsqualität ist vielmehr dann zu erwarten, wenn die Relation von Standardisierung und individueller Beratung nicht mehr stimmt. Schaut man sich die o.a. Studien an, scheint aus Klientensicht aber genau dieses Verhältnis häufig nicht ausbalanciert zu sein.

In diesem Zusammenhang stellt auch *Kieser* fest, dass nicht selten Klientenprobleme von Beratern so lange uminterpretiert werden, bis auf sie die Standardprozeduren passen, die sie zur Verfügung haben (vgl. *Kieser*, 1998, S. 10). In der amerikanischen Beraterliteratur hat sich bereits ein eigener Begriff (‘biased problem definition’) herausgebildet, unter dem diese Diskussion geführt wird (vgl. *Armenakis/ Mossholder/ Harris*, 1990, S. 563-572).

Durch die Standardisierungstendenz der Beratungskonzepte kann es insbesondere im strategischen Bereich zu einer gewissen Gleichförmigkeit in den beratenen Unternehmen kommen (vgl. bspw. *Perlitz*, 1993, S. 292). Verstärkt wird dieser Effekt noch dadurch, dass viele Unternehmen von den gleichen externen Ratgebern beraten werden: “Large organizations choose from a rela-



tively small set of major consulting firms, which [...] spread a few organizational models throughout the land.” (DiMaggio/ Powell, 1983, S. 152). Durch die Gleichförmigkeit der Strategien geht den Unternehmen jedoch ein wichtiges Differenzierungskriterium verloren. “Strategy, whatever its different definitions, entails an attempt by a firm to achieve and sustain competitive advantage against other firms. Competitive advantage can be achieved if the firm is able to be *different*. Success is based on using a unique strategy. Success is defined as the ability to gain abnormal profits, not simply to stay alive in a competitive industry.“ (Aharoni, 1993, S. 31).

Wirklich erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch originelle Strategien aus. Außergewöhnlicher Erfolg kommt “gerade durch ein schwer zu kopierendes ‘Anders-Sein’ auf der ganzen Linie und nicht durch ein Streben nach einem ‘Besser-Sein’ in einer Sammlung von Standard-Lösungsansätzen zustande.” (Kieser, 1998, S. 12). Die Literatur zum ressourcenorientierten Ansatz geht von einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens dann aus, wenn die Strategie auf einer nicht-imitierbaren, nicht-substituierbaren und unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung basiert (vgl. Rasche/ Wolfrum, 1994, S. 501-517, sowie Hamel und Prahalad 1994).

Neben dem standardisierten Vorgehen der Beratungen wird ein weiterer Kritikpunkt in der mangelnden Unterstützung bei der Umsetzung der vorgeschlagenen Lösungen gesehen. Der Schwerpunkt der Beratungsprojekte lag bisher häufig bei der Diagnose und Konzepterstellung. So formuliert ein McKinsey-Berater prägnant, was er im Wesentlichen tut: “Probleme sauber strukturieren, die strukturierten Probleme kommunizieren und zur Entscheidung vorlegen.” (Keller/ Spahn, 1998, S. 45) Diese Vorgehensweise hat in der Vergangenheit nicht selten zu Konzepten geführt, die nicht umgesetzt worden sind (die sog. ‘Schubladekonzepten’ bzw. ‘Schubladelösungen’).

Die Klienten geben sich allein mit den Empfehlungen der Beratungsunternehmen immer seltener zufrieden und fordern eine stärkere Beteiligung an der Umsetzung (vgl. bspw. Wulff/ Bertels, 1998, S. 3). In einer vom Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater in Auftrag gegebenen Studie wurden ca. einhundert Vorstände bzw. Geschäftsführer zu dem Thema interviewt: ‘Was erwarten Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberater?’ (Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, 1991.)⁶ Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auch die Frage gestellt, inwiefern die Unternehmensberatungen die erarbeiteten Lösungen gemeinsam mit dem Klienten umsetzen und dieser Aspekt zukünftig an Bedeutung gewinnt. In einer Skala von 1 (‘trifft voll und ganz zu’ bzw. ‘zukünftig sehr wichtig’) bis 5 (‘trifft überhaupt nicht zu’ bzw. ‘zukünftig überhaupt nicht wichtig’) findet sich die Bewertung der derzeitigen Zusammenarbeit im hinteren Mittelfeld mit 3,3 wieder. Der Ausdruck der Unzufriedenheit zeigt sich auch darin, dass die

⁶ Die Zusammensetzung der Stichprobe spiegelt nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater ein repräsentatives Bild der deutschen Wirtschaft wider.

Klienten sich zukünftig eine engere Zusammenarbeit bei der Umsetzung der vorgeschlagenen Lösung wünschen (2,0). (Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, 1991, S. 29).

Die Forderung der Klienten ist umso verständlicher, wenn man bedenkt, dass eine erfolgreiche Umsetzung der schwierigeren Teil eines Beratungsprojektes ist, der sorgfältig vorbereitet und begleitet sein will. Eine interne McKinsey-Studie hat bspw. herausgefunden, dass 2/3 der Veränderungsprozesse in den beratenen Unternehmen nicht an der inhaltlichen Qualität der vorgeschlagenen Lösung scheitern, sondern an der mangelnden Fähigkeit in der Umsetzung (vgl. Balzer/ Wilhelm, 1995, S. 55.). Für den Strategiebereich stellt auch *Payne* fest: "The implementation of strategy is at least as important as, and frequently more difficult than, the formulation of strategy. [...] The idea that successful consultancy depends solely on the use of analytical expertise is losing ground; in the future, success will be derived from the consultant combining analytical *and* process skills." (Payne, 1986, S. 54)

Inzwischen haben sich die Beratungen z.T. auf die anhaltende Kritik und die veränderten Kundenwünsche eingestellt und bieten auch verstärkt Unterstützung bei der Implementierung an. Wird Umsetzungsberatung tatsächlich angeboten, dann geschieht dies nicht selten in der Form einer Zusatzleistung, die von der eigentlichen Beratung abgetrennt ist.

Während für die Analyse- und Konzeptformulierungsphase v.a. Expertenwissen benötigt wird, benötigen die Berater in der Implementierungsphase eine andere Form des Wissens - Prozesswissen. Es ist sehr die Frage, ob sich für diese hochkomplexen Implementierungsaufgaben, die heute eingespielte Arbeitsorganisation von Seminarberatern mit vielen Juniors, die letztlich die eigentliche Arbeit vor Ort machen, eignet. Die zu beobachtende „Integration“ in den größeren Beratungen verläuft bspw. über interne Schulungsmaßnahmen oder Einrichten bestimmter „task forces“. So hat *Mingers* in einer Fallstudie hinsichtlich Wissensmanagement in Beratungen festgestellt, dass das Unternehmen McKinsey in letzter Zeit ca. dreihundert Organisationsentwickler eingestellt hat (Mingers in Willke, 1998, S. 150). *Staehe* steht solchen Entwicklungen jedoch kritisch gegenüber: „Es wird verkannt, dass die für die Phase der Strategieformulierung vorgeschlagene Verwendung funktionalistischer Phasenkonzepte für die Phase der Strategieimplementation völlig unangemessen sind.“ (Staehe, 1991, S. 26)

Als *die* zukünftige interne Herausforderung der klassischen Unternehmensberatungen kann deren eigenes Personalmanagement ausgemacht werden. Es fällt den externen Dienstleister zunehmend schwerer, qualifizierte Absolventen für ihr Unternehmen zu gewinnen bzw. im Unternehmen zu „halten“. Immer mehr Hochschulabgänger wechseln zu start-up Unternehmen der new economy oder gründen ein solches. In dem Begriff „war for talents“ spiegelt sich die aktuelle Situation sehr gut wider. Auch wenn die großen Consultingfirmen noch immer die ersten Plätze in der Beliebtheitsskala unter der Studenten einnehmen, zeigt sich immer deutlicher, dass die



Firmen der „new economy“ in diesem Feld ernstzunehmende Konkurrenten werden. So konnte sich bspw. der amerikanische Online-Buchhändler „amazon.com“ bei einer Befragung von 2.700 Studenten in der Skala vom Platz 130 im letzten Jahr auf den Platz 2 in diesem Jahr verbessern (vgl. Daniels, 2000).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Ambivalenz gegenüber den großen Unternehmensberatungsfirmen und ihrer Beratungspraxis im Zunehmen begriffen ist. Es ist anzunehmen, dass dies ihre unangefochtene Marktmacht allerdings nicht schmälern wird. Angesichts der rasanten Veränderungsdynamik des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes von Unternehmen wird der Bedarf des Managements an externer Unterstützung zur Bewältigung der weiterhin steigenden Komplexität und Unsicherheit nicht abnehmen. Insbesondere erzwingt die Globalisierung die Suche nach Kooperationspartnern, die selbst global aufgestellt sind und mit den daraus resultierenden Herausforderungen umgehen können. Hier besitzen die weltweit tätigen Consultingfirmen einen schwer aufholbaren Vorsprung. Die Schmälerung der Autoritätsquellen für die Entscheidungsfindung in Organisationen wird weiter fortschreiten. Das Management selbst steht gegenüber den Eigentümern, Investoren, dem Kapitalmarkt und den kreditgebenden Banken als der entscheidende Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung unter besonderer Beobachtung. Erfolg und Misserfolg wird mehr denn je den Entscheidungsträgern selbst zugerechnet. Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung in den Unternehmen hat von Innen her den Rechtfertigungsdruck für gesamtunternehmerische Weichenstellungen enorm erhöht. Fraglose Akzeptanz kann realistischer Weise in keine Richtung mehr erwartet werden. Die fortschreitende Trennung von Eigentum und Management setzt letzteres gesellschaftsweit einer außergewöhnlichen Beobachtungsintensität aus. Das Schwinden der klassischen Autoritätsressourcen erhöht die Suche nach neuen Plausibilisierungsformen für Managemententscheidungen, die auch dann noch halten, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass die Weichen in die verkehrte Richtung gestellt wurden. Für dieses sicherlich nicht schwächer werdende Problem wird auch in Zukunft das Beiziehen externer Beratung nützlich sein. Das wird jedoch nur in dem Ausmaß funktionieren, in dem die großen Consultingfirmen ihre eigenen Reputationsgrundlagen nicht selbst einem Erosionsprozess aussetzen. Ansätze für diesen schleichen den Dekonstruktionsprozess beraterischer Autorität, die primär auf einem managerialen Beserwissen ruht, sind unübersehbar. Umgekehrt liegt eine Gefährdung auch darin, wenn dem Management dieser wiederholte „Autoritätsimport“ von Außen zunehmend als Schwäche ausgelegt wird. Dann beginnt das Zuziehen von Beratungsunterstützung die organisationsinterne Akzeptanz von Führung noch weiter zu untergraben. Es ist eine überaus spannende Frage, die Eigendynamik des Beratungsmarktes künftig unter dieser Perspektive zu beobachten.



Grundannahmen des systemischen Ansatzes und dessen Grenzen

In Abgrenzung zu der expertenorientierten Beratung hat sich in den letzten Jahren die systemische Beratung etabliert, die im Beratungskontext mit ganz bestimmten Annahmen operiert. Aus der Bereitstellung einer ausgewiesenen Theorie der Beratung, die sich u.a. in einem nicht-trivialen Organisations-, einem nicht direktiven Interventionsverständnis und einer spezifischen Beratungsphilosophie widerspiegelt, versucht sie die Grenzen der inhalts- und organisationsentwicklungsorientierten Ansätze aufzuheben.

Die systemische Beratung hat aus unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Konzepten Impulse für ihre theoriegeleitete Beratungstätigkeit bekommen. Da der Begriff 'systemisch' mittlerweile im Management- und Beratungsbereich zu einem Modewort mit nahezu inflationärem Gebrauch avanciert ist, ist das diesem Beratungsansatz zugrunde liegende Verständnis zu konkretisieren: „Denn es gibt *die* Systemtheorie nicht! Was es gibt, sind interessante Denkansätze in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die sich wechselseitig enorm befruchten und in ihrer Gesamtheit eine geänderte Auffassung von Wirklichkeit, ein neues Weltbild entstehen lassen.“ (Wimmer, 1992, S. 82). Bei den 'interessanten Denkansätzen' handelt es sich um den Radikalen Konstruktivismus (Foerster von, 1981), der Kybernetik zweiter Ordnung (Foerster von, 1993), das Autopoiesekonzept der chilenischen Neurobiologen *Maturana/ Varela* (1984), der Theorie sozialer Systeme nach *Luhmann* (1996) und deren organisationstheoretische Ausgestaltung (vgl. Luhmann 2000, sowie Baecker 1999) und der systemischen Familientherapie der 'Mailänder Gruppe' (Selvini Palazolli et al., 1977) und dem Heidelberger Institut für systemische Therapie (Simon, 1992)

Die Annahmen über komplexe Organisationen bestimmen in erheblichem Maße auch den professionellen beraterischen Umgang mit denselben. Mit Blick auf Organisationen kann in Anlehnung an von Foerster zwischen einem trivialen bzw. nicht-trivialen Systemverständnis unterschieden werden (vgl. Foerster, von, 1992, S. 60ff). Das Bild einer trivialen Maschine zur Beschreibung von Organisationen entsprechend dem mechanistischen Weltbild ist in der Praxis weit verbreitet. In dieser Denktradition werden Unternehmen als ein Instrument der Unternehmensspitze gesehen, das über den Zweck desselben verfügen kann. Weicht das Ergebnis von dem erwarteten Ziel ab, wird das Instrument neu ausgerichtet. Das nicht-triviale System entzieht sich dieser einfachen Reparaturlogik. Lebende Systeme (dies gilt eben auch für Organisationen) entscheiden nach ihren intern aufgebauten Strukturen und Zuständen, wie sie Inputs von Außen verarbeiten. Das Bild der Organisation als nicht-triviales System entspricht der Theoriearchitektur, wie sie in der neueren Systemtheorie in der Zwischenzeit ihre Ausformung gefunden hat. An den folgenden Eckpunkten kann dieses Verständnis ausführlicher beschrieben werden:

- Organisationen sind selbstreferentielle Systeme, die sich bei allen Operationen erst einmal auf sich selbst beziehen und auch selbst entscheiden, welche Umweltereignisse Informationen für das System darstellen und damit Eingang in den vernetzten Entscheidungszusammenhang finden.



menhang finden: "Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören." (Königswieser/ Exner, 1998, S. 22) Nicht die Umwelt ist die primäre Einflussgröße, sondern das System schafft sich seine eigene Welt - auch Beraterwelt. Der Begriff 'Selbstreferenz' erweist sich damit gerade für die Beratung als 'Explosivstoff'. Die vielen Beispiele gescheiterter Projekte mögen ein Indiz dafür sein, dass der Selbstreferenz von Organisationen bisher in der vorherrschenden Beratungspraxis vielfach zu wenig Beachtung geschenkt worden ist.

- Die grundlegendste Veränderung im Organisationsverständnis stellt die Umstellung von Individuen auf Kommunikationen dar. Im systemischen Verständnis sind die Elemente einer Organisation Kommunikationsereignisse, im speziellen Entscheidungen. Organisationen reproduzieren sich, in dem sie Entscheidungen an Entscheidungen anknüpfen (Luhmann 2000). Individuen sind in spezifischer Weise an dieses Kommunikationsgeschehen angekoppelt. In diesem Sinne zählen sie zur Umwelt des Systems.
- Organisationen sind nicht in der Lage, alle Umweltveränderungen zu erfassen, sie entwickeln eigene Reduktions- und Selektionskriterien. In den laufenden Entscheidungsprozessen greift das Unternehmen dann auf diese Kriterien zurück. Jede Organisation hat sich im Laufe ihrer Zeit ihre je eigene (komplexitätsreduzierende) Welt geschaffen - und deshalb auch einen eingegrenzten Blick auf sich und seine Umwelt entwickelt: "Ein System kann nur sehen, was es sehen kann, es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann" (Luhmann, 1988, S. 52) Mit welcher Brille ein Unternehmen die Welt beobachtet, hängt vornehmlich von der bisherigen Lern- und Erfahrungsgeschichte ab, d.h. Organisationen sind im erheblichen Maße von ihrer Vergangenheit geprägt. Aber nicht alle Entscheidungen, die in der Vergangenheit zu einer erfolgreichen Orientierung des Unternehmens geführt haben, müssen in Zukunft erfolgsversprechend sein. Denn mit *Luhmann* ist festzustellen: "Wir können nur sicher sein, das wir nicht sicher sein können, ob irgend etwas von dem, was wir als vergangen erinnern, in der Zukunft so bleiben wird, wie es war." (Luhmann, 1992, S. 142) Organisationen stehen vor der Aufgabe, eine geeignete Binnenkomplexität aufzubauen, um genügend Möglichkeiten zu haben, auf Veränderung der System-Umwelt-Beziehung reagieren zu können. Ein Mittelweg zwischen 'Selbstlähmung perfekter Ordnung' und 'Willkür perfekter Unordnung' ist zu finden (vgl. Willke, 1989, S. 96f.).



Das instrumentelle Organisationsverständnis, das auch vielfach dem expertenorientierten Beratungsansatz zugrunde liegt, führt nicht selten zu einem „Machbarkeitsglauben“ hinsichtlich der Veränderungsmöglichkeiten. Die (externe) Gestaltbarkeit der Organisation wird schlicht unterstellt. In der systemischen Denktradition werden die Möglichkeiten einer direktiven Einflussnahme weitaus pessimistischer eingeschätzt (vgl. Wimmer 1999).

Das Interventionsverständnis der systemischen Beratung kann in Abgrenzung zu der expertenorientierten Beratung entsprechend wie folgt beschrieben werden: „Gesucht ist [...] eine neue Logik der Einflußnahme auf organisatorische Veränderungsprozesse und Entwicklungsverläufe, ohne den alten Suchmustern nach einer zentralen Steuer- und Beherrschbarkeit solcher Prozesse zu erliegen. Nicht zuletzt durch diesen Respekt vor der Eigenverantwortung des Klientensystems unterscheidet sich die systemische Organisationsberatung von den Vorgehensweisen, die Beratung als expertengestütztes Ersatzmanagement ansehen.“ (Wimmer, 1995, S. 261)

Die empirischen Ausführungen im ersten Teil haben gezeigt, dass eine gezielte Einflußnahme in das Klientensystem nur bedingt möglich ist; Organisationen operieren innerhalb ihrer eigenen Grenzen, wobei gerade die Aufrechterhaltung dieser Grenze die Überlebensfähigkeit des Systems sichert. Grenzen sind zwar veränderbar, sie können enger oder weiter gezogen, durchlässiger oder weniger durchlässiger gestaltet werden, eines bleibt jedoch sicher: „Systeme können nicht außerhalb ihrer selbst agieren.“ (Wimmer, 1995, S. 259). Diese Einsicht besitzt weitreichende Konsequenzen für die Möglichkeiten und Grenzen von Beratung. Ihre Anstöße führen demnach nicht direkt im Kundensystem zu Veränderungen. Beraterinterventionen erfolgen in einem zwischen Beratern und Vertretern des Kunden eigens aufgebauten Kommunikationszusammenhang. Wir nennen diesen durch die Koppelung zweier Systeme geschaffenen Kontext „Beratungssystem“. Dieses System, das das Klienten- und Beratersystem durch gelingende strukturelle Kopplung miteinander formen, ohne dabei die eigenen Grenzen aufzulösen, produziert und reproduziert seine eigenen Kommunikationen, die nicht direkt dem Klientensystem zugerechnet werden können. Nur in diesem eigens kreierten, professionell gestützten Kommunikationszusammenhang findet Beratung statt (vgl. Wimmer, 1995, S. 259). Dieses neu geschaffene System darf man sich jedoch nicht als eine Art Schnittmenge in Form zweier sich teilweise überschneidender Kreise (Beratungs- und Klientensystem) vorstellen.

Wenn im Folgenden von Interventionen gesprochen wird, dann sind damit vor dem oben skizzierten Hintergrund alle Kommunikationsereignisse gemeint, die in dem Beratungssystem ablaufen. Intervention ist in diesem Sinne also als eine zielgerichtete Kommunikation zu verstehen, die die Autonomie des intervenierten Systems respektiert (vgl. Willke, 1987, S. 333). Dieses Verständnis von Intervention unterscheidet sich grundsätzlich von einer linearen Vorstellung von ‘Eingreifen-’ bzw. ‘Verändernkönnen’. Jedes System hat jedoch ‘Stellen und Druckpunkte’, auf die es sehr sensibel reagiert. Konkret auf die Beratungspraxis bezogen, geht es darum, die Kommunikation zwischen Berater und Klienten so zu gestalten, dass dadurch die Weiterentwick-

lung der Problemlösungskapazität des Klientensystems angestoßen und nachhaltig befördert wird (vgl. Wimmer, 1995, S. 259f.).

Impulse für die Weiterentwicklung des Klientensystems können auf drei unterschiedlichen Ziel-ebenen, die in sich allerdings wiederum zusammenhängen, gegeben werden (vgl. Wimmer, 1995, S. 256f.).

- Dem Klientensystem eine differenzierte Problemsicht zugänglich machen: Das Beratersystem kann das Klientensystem bei der Erarbeitung bestimmter Informationen über sich selbst und die relevanten Umwelten unterstützen, um eine angemessene Sicht der Probleme zu ermöglichen. Eine bestimmte Sicht der 'Realität' ist dann angemessen, wenn sich ein System in seinem Handeln erfolgreich daran orientieren kann, wenn diese Realitätssicht Erklärungen anbietet, die im jeweiligen Kontext Sinn stiften und wenn dadurch die Überlebenschancen des Systems gesichert werden können. Eine Intervention kann dann darauf zielen, die eingespielten Zuschreibungen und Erklärungsmuster des Systems, die eine solche Sicht nicht erlauben, zu irritieren.
- Die Entwicklung von Alternativen im Umgang mit Problemen anregen: Auf der Grundlage einer erweiterten bzw. veränderten Sicht auf die eigenen Probleme und auf die Art und Weise, wie sie hervorgebracht werden, kann das Beratersystem praktikable Varianten in der Transformation dieser bzw. im Umgang mit diesen Problemen gemeinsam mit dem Klientensystem entwerfen. Eine Intervention kann dann als erfolgreich bewertet werden, wenn dem beratenen System neue Optionen im Umgang mit Problemen zur Verfügung stehen, die ihr vor der Beratung nicht in der Weise zur Verfügung standen.
- Die Erweiterung der Problemlösungskapazität des Klientensystems unterstützen: Auf dieser Ebene geht es um die Ermöglichung und Förderung eines organisationsinternen Prozesses, der das systeminterne Potential zur Bearbeitung von Problemen mobilisieren hilft und die Problembearbeitungskapazität des Klientensystems dauerhaft erweitert. Im günstigen Falle werden bislang routinisierte Problembearbeitungsstrategien durch neue erfolgreichere Prozeduren ersetzt.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Denkmuster hat sich eine ganz spezifische Beratungsphilosophie entwickelt, die anhand einiger Kriterien beispielhaft aufgezeigt werden kann.

Einer der Schwerpunkte der Tätigkeit des systemischen Beraters liegt in der Beobachtung der Beobachtungskriterien des Klientensystems. Entsprechend nimmt die Theorie der Beobachtung für die systemische Beratung eine zentrale Rolle ein. Mit *von Foerster* kann im Rückgriff auf ky-



bernetische Überlegungen zwischen Beobachtung erster und Beobachtung zweiter Ordnung unterschieden werden. In diesem Sinne werden Organisationen als sich selbstbeobachtende Systeme verstanden, die aus einem Hin- und Heroszillieren zwischen Selbst- und Fremdreferenz ihre je eigene Realitätssicht gewinnen. Der Beobachtungsfocus verschiebt sich im systemischen Kontext von der erkenntnistheoretischen Frage, *was* beobachtet wird, zu der Frage, *wie* beobachtet wird.⁷

Systemische Beratung interessiert sich vor dem Hintergrund der "Deontologisierung der Realität" (Luhmann, 1993, S. 37) nicht nur dafür, 'was' eine Organisation beobachtet, sondern in erster Linie, 'wie' eine Organisation (oder eine einzelne Abteilung) beobachtet. Es ist primär nicht von Interesse, ob die Aussage des Klienten - die Abteilung arbeite zu ineffizient - stimmt oder nicht stimmt, sondern wie der Klient überhaupt zu dieser Aussage kommt. Das Beratungssystem beobachtet also, wie das Klientensystem beobachtet und zu handlungsleitenden Informationen kommt (vgl. Wimmer, 1995, S. 252).

Dieser Ansatzpunkt bietet auch die Möglichkeit zu erkennen, welche Restriktionen und Grenzen sich das System selbst setzt und welche Ausschnitte aus 'der' Welt damit als relevant und irrelevant gesetzt werden. Das Beratungssystem kann also das sehen, was dem Klientensystem beim Beobachten verborgen bleibt: "Die Beobachtung eines Systems durch ein anderes System, [...] kann auch die Beschränkungen beobachten, die dem beobachteten System durch seine eigene Operationsweise auferlegt sind." (Luhmann, 1988, S. 52f.) Durch die Beobachtung eines anderen Beobachters sieht die Beobachtung zweiter Ordnung entsprechend mehr, "weil sie nicht nur diesen ihren Gegenstand sieht, [...] sondern auch noch sieht, was er sieht und wie er sieht, was er sieht; und eventuell sogar sieht, was er nicht sieht, und sieht, dass er nicht sieht, was er nicht sieht. Auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung kann man also alles sehen: das was der beobachtete Beobachter sieht, und das, was der beobachtete Beobachter nicht sieht." (Luhmann, 1990, S. 16)

Vor dem Hintergrund dieser Beratungsphilosophie ergibt sich für den systemischen Berater eine charakteristische Rolle. Er schafft geeignete Kommunikationsanlässe, in denen gezielt die relevanten Funktionsträger des Klientensystems zusammengebracht werden, um an den für die Weiterentwicklung der Organisation lebenswichtigen Fragestellungen gemeinsam zu arbeiten und die erforderlichen Entscheidungen herbeizuführen. Seine Verantwortung liegt somit einerseits in der kompetenten Kreation dieser Prozessanlage und in der gekonnten Steuerung des Kommunikationsgeschehens, sodass jene eine Lösungsfindung bislang begrenzender Muster

⁷ An einem Beispiel mag dieser Unterschied verdeutlicht werden: Setzt man einen Frosch in ein Becken und erhöht kontinuierlich die Wassertemperatur in kleinen Schritten, wird der Frosch bei lebendigen Leibe verbrühen. Der Beobachter erster Ordnung stellt sich die Frage, warum der Frosch nicht einfach aus dem Topf gesprungen ist. Der Beobachter zweiter Ordnung konzentriert sich dagegen auf die Frage, wie der Frosch seine Umwelt beobachtet. In seinen Erkundigungen wird er dann feststellen, dass Frösche aufgrund ihrer physiologischen Voraussetzungen nur in der Lage sind, größere Temperaturunterschiede wahrzunehmen. Die Geschichte des gekochten Frosches ist ansonsten eine beliebte Parabel für das Lernen von Organisationen. Vgl. zu der Parabel Handy wiedergegeben in Baecker, 1994, S. 50ff.



des Systems aufgebrochen werden können. Zum anderen hilft er mit, die für die Aufgabenerfüllung der Organisation erfolgskritischen Fragen zu identifizieren und die Energien des Systems auf deren Bearbeitung zu fokussieren. In dieser Hinsicht nutzt das Klientensystem die Beratung, um die eigenen Realitätsannahmen etwa in Fragen der strategischen Ausrichtung oder hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse oder hinsichtlich zentraler Personalthemen etc. auf den Prüfstand zu stellen und falls erforderlich zu neuen Weichenstellungen zu kommen. Betrachtet man dieses zugegebenermaßen komplexe Rollenkonzept, dann wird deutlich, dass die herkömmliche Differenzierung in Fach- und Prozessberatung das nicht mehr trifft, worauf es im systemischen Beratungsverständnis letztlich ankommt.

Neben den Möglichkeiten der systemischen Beratung, die als Reaktion auf die Ansätze der experten- und organisationsentwicklungsorientierten Beratung und in der Kompensation deren Schwierigkeiten gesehen werden können, sind dieser Form der Beratung aber auch Grenzen gesetzt.

Eine dieser Grenzen liegt in dem Geschäftsmodell der systemischen Beratungsunternehmen selbst: Diese Beratungen operieren nur mit Senior consultant, die sehr viel Erfahrung im Umgang mit Organisationen besitzen. Im Gegensatz dazu weisen die expertenorientierten Beratungen einen hohen Anteil an Junior Consultant auf, die relativ rasch in Beratungsprozesse eingebunden werden. Entsprechend höher sind auch die Produktivitäts- bzw. Verdienstspannen bei diesen Beratungen: Hinzu kommt, dass systemische Berater aufgrund des professionellen Anspruches nicht so leicht reproduzierbar sind wie bspw. Junior Consultant. Dieser Aspekt schlägt sich konkret in den Wachstumsraten der Beratungen nieder: Während die größeren Beratungen in den letzten Jahren zum Teil ein Wachstum von bis zu 25% verbuchen konnten (vgl. Lünen-donk, 1998), wachsen die systemischen Beratungsunternehmen eher organisch. Das Wachstum ist z.T. auch durch die geographische Ausrichtung begrenzt: Während die großen Beratungen seit Jahrzehnten international positioniert sind, unternehmen die systemischen Beratungen erst in den letzten Jahren Schritte außerhalb des deutschsprachigen Marktes.

Des Weiteren stoßen die systemischen Beratungen im Bereich Wissensmanagement, in dem es wichtig ist, auf eine breite Wissensbasis zurückgreifen zu können, an ihre Grenzen. Hier sind es die global agierenden Beratungen - wie bspw. McKinsey – die durch ein exzellentes Wissensmanagement einen deutlichen Wettbewerbsvorteil aufweisen. Zwar sind die Unternehmen der sog. „Wiener Schule“ auch funktional ausdifferenziert – es gibt Themenschwerpunkte, Know-how-Felder, interne Seminare, es gibt jedoch kaum hierarchisch unterstellte personelle Ressourcen, auf die die Berater für Supportleistungen zugreifen können.⁸

⁸ Ein Vorteil der systemischen Beratungen im Hinblick auf Wissensmanagement könnte allerdings darin bestehen, dass sie durch ihre intensiven internen networking-Aktivitäten ein kollektives Relevanzsystem ausbilden, welches eine unerlässliche Grundlage für einen funktionierenden Informationstransfer darstellt. Vgl. hierzu Hilse, 2000.

Zukünftige Entwicklung des Beratungsmarktes: Die gewohnten Grenzen verschwinden

Die Ausdifferenzierung des Marktes für organisationsbezogene Beratungsleistungen hat in den vergangenen Jahrzehnten komplementäre Angebote hervorgebracht, die entweder mehr die inhaltlich-fachlichen Dimensionen betonen, oder solche, die mehr auf die Seite des Bearbeitungsprozesses achten. Angesichts der dynamischen Weiterentwicklung der Organisationslandschaft greifen diese Schwerpunktbildungen künftig zu kurz. Die größte Herausforderung im zukünftigen Beratungsmarkt liegt wohl in der Aufhebung der immer noch beliebten Trennung zwischen Fach- und Prozessberatung und den zugeordneten Professionalisierungsstrategien (vgl. auch aus empirischer Sicht Kolbeck, 2000). Diese Tendenz kann sowohl die zukünftigen Spielregeln als auch die Positionierung der unterschiedlichen Beratungsansätze grundlegend verändern. Die Schwierigkeit der Auflösung der Grenzen liegt in den grundsätzlich unterschiedlichen Grundannahmen der Beratungsformen.

Die Integration von Fach- und Prozessberatung läuft jedoch nicht auf ein einfaches Addieren der Kompetenzen hinaus. Die Kompetenzen stehen nicht symmetrisch nebeneinander. Es besteht zwar die Möglichkeit, Problemstellungen entweder der Sozial- oder der Sachdimension zuzurechnen, doch wie dies geschieht, entscheidet sich in der Sozialdimension. Aufgrund ihres professionellen Selbstverständnisses und ihrer Reflexionskapazität verfügt insbesondere die systemische Beratung tendenziell über mehr Raum für diese Erkenntnis als die klassischen Expertenberatungen. Unter den verschiedenen Spielarten (Expertenberatung integriert Prozessknow-how durch Schulungen oder Aufbau interner Einheiten; Expertenberatung akquiriert Prozessberatung; Prozessberatung baut intern Fachknow-how auf oder Prozessberatung akquiriert Fachknow-how über Netzwerke) besitzen daher jene Varianten Vorteile, die auf die Integration von Fachkompetenz in einem Prozessansatz setzen. Die Zukunft wird zeigen, in welche Richtung die bereits an vielen Stellen beobachtbaren Integrationsbemühungen gehen werden.

Am Beispiel der Strategieberatung – der angeblichen Domäne der klassischen Expertenberatung – lässt sich verdeutlichen, wie eine erfolgsversprechende Integration von Fach- und Expertenwissen im systemischen Prozess aussehen kann (vgl. dazu Wimmer/Nagel 2000).

Die Einsicht in die prinzipielle Unberechenbarkeit von Zukunft zwingt dazu, den gesamten Managementprozess mit der Fähigkeit auszustatten, strategische Festlegungen so vorzunehmen, dass sie in sich lernfähig bleiben, d.h. periodischer Selbstkorrektur unterzogen werden können. Ein solchermaßen strategiefähiger Managementprozess setzt ein Organisationsverständnis voraus, das sich von simplen Trivialisierungsvorstellungen verabschiedet hat.

Literaturverzeichnis

- Aharoni, Yair: In search for the unique - Can firm-specific advantages be evaluated?, in: Journal of Management Studies, Heft 1, 1993, S. 31-49
- Baecker, Dirk: Organisation als System, Frankfurt a.M. 1999
- Baecker, Dirk: Postheroisches Management, 1994, Berlin: Merve-Verlag, 1994
- Balzer, Arno/ Wilhelm, Winfried: Die Firma, in: managermagazin, Heft 4, 1995, S. 43-57
- Bierach, Barbara: Von der Stange, in: Wirtschaftswoche, Heft 47, 1996, S. 130-133
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: Was erwarten die Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberater?, 1991
- Czarniawska-Joerges, Barbara: Merchants of Meaning - Managing consulting in the Swedish public sector, in: Barry Turner (Hrsg.): Organizational Symbolism, New York: de Gruyter, 1990, S. 137-150
- Daniels, Cora: So Where Do You Want to Work?, in: Fortune, 17. 04. 2000
- Deutschmann, Christoph: Unternehmensberater - Eine neue Elite?, in: gdi impuls, Heft1, 1994, S. 15-22
- Deutschmann, Christoph: Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“?; in Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?; München/Mering, S. 57-82
- DiMaggio, Paul/ Powell, Walter: The iron case revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review, 1983, Heft 4, S. 147-160
- Ernst, B.; Kieser, A.: In Search of Explanations for the Consulting Explosion, paper prepared for the SCANCOR Workshop „Carriers of Management Knowledge“, Stanford University, 16.-17. September 1999
- Eschbach, Thomas: Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung, Frankfurt a.M.: Lang, 1984
- Eschenbach, Rolf/ Nagy, Ronald: Top-Management Beratung – Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien: Service Fachverlag, 1999

- Evans, Philip/ Wurster, Thomas: Web Attack – Strategien für die Internet-Revolution, München/Wien: Hanser Verlag, 2000
- Faust, Michael: Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall -; in SOFI-Mitteilungen Nr. 28/2000, S. 59-85
- Faust, Michael: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Jürgen Howaldt/ Ralf Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Berlin: Ed. Sigma, 1998, S. 147-181
- Foerster von, Heinz, Kybernetik einer Erkenntnistheorie, in: Foerster von, H.: Wissen und Gewissen - Versuch einer Brücke, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1993, S. 50-71
- Foerster von, Heinz: Entdecken oder Erfinden - Wie lässt sich Verstehen verstehen?, in: Heinz Gunin/ Heinrich Meier (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus, München: Piper, 1992, S. 41-88
- Foerster von, Heinz: Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Paul Watzlawick (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München: Piper, 1981, S. 39-60
- Fritz, Wolfgang/ Effenberger, J.: Strategische Unternehmensberatung – Verlauf und Erfolg von Projekten in der Strategieberatung, in: Die Betriebswirtschaftslehre, Heft 1/ 1998, S. 103-118
- Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995
- Hammer, Michael/ Champy, James: Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution, New York: HarperBusiness, 1993
- Hilse, Heiko: Kognitive Wende in Management und Beratung – Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Gabler, 2000
- Henderson, Bruce: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt a.M./ New York: Campus, 1984
- Keller, Holm/ Spahn, Claus: McKinsey will aufräumen. Können Unternehmensberater den Theatern einen Weg aus der Strukturkrise zeigen?, in: Die Zeit, 1998, S. 45
- Kieser, Alfred.: Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, 1998, unveröffentlichtes Skript, Universität Mannheim
- Kieser, Alfred: Moden & Mythen des Organisierens, in: DBW, Heft 1, 1996, S. 21-39

- Kolbeck, Christoph: Chancen und Risiken der systemischen Organisationsberatung in der veränderten Wettbewerbssituation des zukünftigen Beratungsmarktes, Wiesbaden: Gabler, 2000
- Königswieser, Roswita/ Exner, Alexander: Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart: Klett-Cotta, 1998
- Krafft, Alexander/ Ulrich, Günter: Unternehmensberatung im Wandel?, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Oldenburg, 1998
- Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 6. Aufl., 1996
- Luhmann, Niklas: Organisation, in: Willi Küpper/ Günther Ortman (Hrsg.): Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992 b, S. 165-185
- Luhmann, Niklas: Beobachtung der Moderne, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992
- Luhmann, Niklas: Identität - was oder wie?, in: Niklas Luhmann (Hrsg.): Soziologische Aufklärung, Band 5: Konstruktivistische Perspektiven, Opladen: Westdeutsche Verlag, 1990, S. 14-30
- Luhmann, Niklas: Ökologische Kommunikation - Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, 2. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1988
- Lachnit, Laurenz/ Müller, Stefan: Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, Heft 28, 1993, S. 1381-1386
- Lünendonk, Management-Beratungsunternehmen, 1998
- Maturana, Humberto/ Varela, Francisco: Der Baum der Erkenntnis - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern et al.: Scherz, 1984
- Nicolai, Alexander: Die Strategie-Industrie – Eine systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden: Gabler, 2000
- Ohne Verfasser: Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ist Engpaß in der Beratung - Anwendungsberatung wächst schneller als Strategieberatung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Juni, 1998, S. 23



- Payne, Aldrian: New Trends In The Strategy Consulting Industry, in: The Journal of Business Strategy, 1986, S. 43-55
- Perlitz, Manfred.: Strategische Unternehmensführung, in: S. Bartscher/ P. Bomke (Hrsg.): Einführung in die Unternehmenspolitik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993, S. 247-298
- Peters, Tom/ Waterman, Robert: In Search of Excellence - Lessons from Americas Best-Run Companies, New York: Harper & Row, 1982
- Pfähler, Wilhelm/ Lieps, Gabriele: Produktdifferenzierung in der „klassischen Unternehmensberatung“ - Eine empirische Untersuchung, Diskussionsbeiträge: Institut für Allokation und Wettbewerb, Universität Hamburg, Nr. 25, 1996
- Rasche, Christoph/ Wolfrum, Bernd: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW, Heft 4, 1994, S. 501-517
- Selvini Palazzoli, Mara et al.: Paradoxon und Gegenparadoxon - Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung, Stuttgart: Klett, 1977
- Simon, Fritz B. et al.: Radikale Marktwirtschaft - Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt, Heidelberg: Auer, 1992
- Staehe, Wolfgang: Organisatorischer Konservatismus in der Unternehmensberatung, in: Gruppendynamik, Heft 1/ 1991, S. 19-32
- Sturdy, Andrew: The Consultancy Process – An Insecure Business, in: Journal of Management Studies, Heft 3/ 1997, S. 389-413
- The Economist: Management Consultancy, März, 1997, S. 1-22
- Titscher, Stefan: Professionelle Beratung, Wien/ Frankfurt: Ueberreuter, 1997
- Willke, Helmut: Systemische Wissensmanagement - Mit Fallstudien von Thomas Hermsen et al., Lucius & Lucius: Stuttgart, 1998
- Willke, Helmut: Systemtheorie - Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Überarb. Aufl., Stuttgart/ Jena: Fischer, 1993
- Willke, Helmut: Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation, München/ Weinheim: Psychologie-Verlags-Union, 1989
- Willke, Helmut: Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Dirk Baecker (Hrsg.): Theorie als Passion, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1987, S. 333-361

Wimmer, Rudolf/ Nagel Reinhart: Der strategische Managementprozeß – Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen, in: Organisationsentwicklung, Heft 1/ 2000, S. 4-19

Wimmer, Rudolf: Wider den Veränderungspotimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen; in Soziale Systeme 5 (1999), Heft 1, S. 159-180

Wimmer, Rudolf: Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Gerd Walger (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 239-279

Wimmer, Rudolf: Der systemische Ansatz - Mehr als eine Modererscheinung?, in: Peter Gester (Hrsg.): Managerie 1 - Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Auer, 1992, S. 70-104

Wulff, Vera/ Bertels, Thomas: Mitmachen ist angesagt - Anforderungen an Unternehmensberater, in: Blick durch die Wirtschaft, 20.07.1998, S. 3