

Studien- und Übungsbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben von
Professor Dr. Heiko Burchert
und
Universitätsprofessor Dr. Thomas Hering

Bisher erschienene Werke:

Arens-Fischer · Steinkamp, Betriebswirtschaftslehre
Bechtel · Brink, Einführung in die moderne
Finanzbuchführung, 8. Auflage
Berlemann, Allgemeine Volkswirtschaftslehre
Brösel · Kasperzak, Internationale Rechnungslegung,
Prüfung und Analyse
Brösel · Keuper, Medienmanagement
Burchert · Hering · Keuper, Kostenrechnung
Burchert · Hering · Keuper, Controlling
Burchert · Hering, Betriebliche Finanzwirtschaft
Burchert · Hering · Rollberg, Produktionswirtschaft
Burchert · Hering · Rollberg, Logistik
Burchert · Hering, Gesundheitswirtschaft
Burchert · Hering · Pechil, Absatzwirtschaft
Guba · Ostheimer, PC-Praktikum
Keuper, Finanzmanagement
Keuper, Strategisches Management
Koch, Wirtschaftspolitik im Wandel
Koch · Zacharias, Gründungsmanagement
Matschke · Hering · Klingelhöfer, Finanzanalyse
und Finanzplanung
Pohlmann · Zillmann, Beratung und Weiterbildung

2006

Beratung und Weiterbildung

Fallstudien, Aufgaben und Lösungen

Herausgegeben von
Prof. Dr. Markus Pohlmann,
Thorsten Zillmann, (M. A.)

1-7 Einleitung: Beratung und Weiterbildung
als alternative Formen des
„Wissenstransfers“ in der Wissens-
gesellschaft

31-47 Beratung als Interaktionsform - Perspektiven,
Trends und Herausforderungen

154-167 Von der Kunst unsichtbare Hürden zu
nehmen - Interkulturelle Kommunikation
und organisationaler Wandel

R. Oldenbourg Verlag München Wien

I. Einleitung. Beratung und Weiterbildung als alternative Formen des „Wissenstransfers“ in der Wissensgesellschaft (*Markus Pohlmann und Thorsten Zillmann*)

Beratung und Weiterbildung sind heute gesellschaftlich fest etablierte Formen des Wissenstransfers. Sie sind insbesondere in Gesellschaften, die sich als „Wissensgesellschaften“ deklarieren und verstehen, nicht mehr wegzudenken. Sie setzen an gesellschaftlichen Reflexions- und Lernprozessen an, die im Wandel von modernen Industriegesellschaften als immer wichtiger erachtet werden. Nicht umsonst hat „Lernen“ in vielfältiger Weise in wissenschaftlicher Diskussion und unternehmerischer Praxis wieder Konjunktur: als „Lebenslanges Lernen“, „Organisationslernen“ oder im Stichwort der „Integration von Arbeit und Lernen“. Und in der Tat wissen wir mittlerweile sehr viel über Prozesse individuellen Lernens und seine Praxis, aber die Analyse von Prozessen kollektiven Lernens und ihrer Praxis in Unternehmen und anderen Organisationen steht noch am Anfang. Wir sehen vieles in Weiterbildung und Beratung, das erfolgreich ist, ohne dass wir wissen warum und einiges, das misslingt, ohne dass sich uns die Ursachen erschließen. Hier setzt der vorliegende Sammelband an. Die hier versammelten Fallstudien sollen dokumentieren, welche Probleme durch Beratung und Weiterbildung wie angegangen wurden, welche erfolgreich oder gar nicht gelöst werden konnten und welche Ursachen dies hatte.

Wir haben uns hier auf Beratung und Weiterbildung konzentriert, weil es bei allen Unterschieden verwandte Formen des Wissenstransfers sind. Beide kommen ins Spiel, wenn Organisationen oder Menschen sich verändern wollen. Beide sind in der Regel von zeitlich begrenzter Dauer und basieren zu einem großen Teil auf externen Ressourcen. Dies schafft Vorteile, die andere Formen des Wissenstransfers nicht haben. Sie binden nicht zwangsläufig viele eigene Ressourcen und sind variabel ein- und absetzbar. Zwar kann man sie auch als Funktion oder Abteilung in ein Unternehmen hineinholen; man würde aber damit maßgeblich ihren Charakter verändern. Es ist diese Flexibilität und Variabilität, die ihre Relevanz mit begründet und dabei half, sie als Formen des Wissenstransfers fest zu etablieren. Bei allen konjunkturellen Schwankungen: Beratung und Weiterbildung gehören heute zum festen Repertoire an Veränderungsmaßnahmen, die Unternehmen, Verwaltungen oder Pflegeeinrichtungen initiieren. Die Flexibilität und Variabilität dieser Formen des Wissenstransfers hat jedoch auch ihren Preis: Sie können die Nachhaltigkeit der von ihnen angestoßenen Veränderungen nicht sicherstellen. Darin liegt ihre Achillesferse. Viele Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen verpuffen einfach, bleiben wirkungslos. Die Frage ihrer mittel- und langfristigen Effekte bleibt zumeist eine offene. Die Antworten darauf hängen nicht so sehr von der Art des Wissenstransfers, sondern vom Wandel der Organisation selbst ab. Es ist diese Konstellation von zeitlicher Begrenztheit, hoher Variabilität und ungesicherter Nachhaltigkeit, die Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als Formen des Wissenstransfers typischerweise kennzeichnen.

Das Problem ihrer Nachhaltigkeit ist dabei grundlegend. Die Abhängigkeit des Erfolgs von Voraussetzungen, die sich ihrer Kontrolle entziehen, ist konstitutiv für beide Formen des Wissenstransfers und sorgt typischerweise für ein erkleckliches Maß an Unzufriedenheit, Zurechnungsdifferenzen und Überraschungen auf beiden Seiten. Nicht zuletzt haben die für viele unerwarteten PISA-Ergebnisse dies nochmals bezogen auf das Bildungssystem verdeutlicht. Und auch die vergleichsweise hohe Unzufriedenheit mit Beratung, auf die alle Beratungsstudien hinweisen, macht darauf aufmerksam (siehe den Beitrag von Pohlmann in diesem Band). Beratung und Weiterbildung sind persönliche Dienstleistungen, bei denen die beratene Organisation oder die weitergebildete Person sich Wissen aneignet und in dieser Aneignung sehr selektiv und eigenlogisch verfährt. Wie alle Formen des Wissenstransfers sind auch Beratung und Weiterbildung substantziell auf die Selbstorganisation des Wissens bei ihrer Klientel verwiesen. Es gibt keinen Nürnberger Trichter und auch Ratschläge müssen angenommen und in die Tat umgesetzt werden, bevor sie „wirklich“ werden. So entsteht immer eine Kluft zwischen der Beratungs- oder Vermittlungsabsicht und ihrer Realisation auf Seiten der Organisation und der Menschen, die sich beraten oder weiterbilden lassen. Beratung und Weiterbildung können mal bessere und mal schlechtere Voraussetzungen für ihren Erfolg schaffen, aber sie können die Voraussetzungen dafür *nicht* sicherstellen, da sie über einen Großteil der Realisationsbedingungen der anderen Seite weder verfügen oder diese erschaffen können. Was aus Weiterbildung oder Beratung wird, entscheiden letztlich die Beratenen oder Weitergebildeten. Und darin liegt ihr Dilemma: dass sowohl die Gesellschaft als auch ihr Klientel davon absieht und die Verantwortung dort sucht, wo sie eben nur zum Teil übernommen werden kann, bei Beratern und Weiterbildern.

Dennoch lässt sich auch hier ein Wandel feststellen. Lernprozesse sind, so Schiersmann, immer Selbststeuerungsprozesse und darauf beginnen alle Beteiligten sich zunehmend einzustellen. Die Entwicklung der Weiterbildung von einer funktions- und berufsorientierten zu einer prozessorientierten reagiert darauf ebenso (siehe Schiersmann in diesem Band S. 10 ff.) wie jene von der Expertenberatung zur prozessorientierten Organisationsberatung. Jedes Mal tritt der Prozess in den Vordergrund, wird die Prozessgestaltung zum zentralen Verantwortungsbereich der Berater und Weiterbilder und bleiben die Ergebnisse des Prozesses offen. Ob und wie moderne Organisationen mit dieser Ergebnisoffenheit umgehen und welche Methoden der Prozessgestaltung mit Erfolg zum Einsatz kommen können, ist allerdings eine noch sehr unzureichend geklärte Frage. Denn Beratung und Weiterbildung sind in Deutschland relativ spät entwickelte Forschungsfelder. Gemessen an ihrer gesamtwirtschaftlichen Relevanz und der Entwicklung des Marktes konnte man lange Zeit sogar von ihrer Unterrepräsentation in der wissenschaftlichen Debatte sprechen. Erst langsam gewinnt eine Diskussion an Profil, welche die hier versammelten Beiträge zu konkretisieren, ergänzen und weiterführen beanspruchen.

Ihre Erkenntnisse weisen u.a. darauf hin, dass es bei Beratung und Weiterbildung oft die weichen Faktoren sind, die harte Probleme verursachen und wenden deswegen der Prozessgestaltung große Aufmerksamkeit zu. So entscheide nicht selten der Kommunikationsprozess maßgeblich darüber, ob der „Wissenstransfer“ durch Beratung oder Weiterbildung erfolgreich verläuft oder nicht (siehe dazu auch den Beitrag von Peters/Dengler in diesem Band). Aber auch die Lernkultur einer Organisation spiele dabei eine Rolle sowie die damit verbundene Eigeninitiative und Motivation der Beteiligten. Doch auch diese erweisen sich als ab-

hängig von Organisation, als im Zusammenspiel von Organisation und Mensch organisier- oder vernichtbar (siehe dazu Iller/Kamrad in diesem Band). Deswegen ist es ein Irrweg, darauf weisen alle Beiträge in diesem Band hin, sich bei der Gestaltung von Beratung und Weiterbildung allein auf den Menschen zu kaprizieren. Viel wichtiger ist, dass Prozesse und Strukturen in einer Weise organisiert sind, dass sie zu Eigeninitiative einladen und entsprechende Motivationen mit erzeugen. Ob es sich bei diesen Gestaltungsformen z.B. um supervisionsorientierte (Veith/Schmidt in diesem Band) oder um aufgabenorientierte Teamentwicklung (Gergs/Mosner in diesem Band) handelt – jedes Mal setzt das Lernen (oder Nicht-Lernen) der Organisation die entscheidenden Rahmenbedingungen. Denn auch Motive, Eigeninitiative oder Lernblockaden basieren auf kollektiven Zurechnungen und werden – ob man will oder nicht – im Kontext der Organisationen mit produziert. So erweist sich z.B. die Teamentwicklung, über die Gergs/Mosner schreiben, eben nicht als ein Veränderungsprojekt, das man nur gelegentlich anstoßen muss, sondern als eine Regelaufgabe der Führung, mehr noch: der Organisation. Es müssen *kontinuierlich*, so der Hinweis von Gergs/Mosner, Ziele gesetzt, Prozesse organisiert, Rollen zugewiesen und das Miteinander gestaltet werden, soll die Teamentwicklung Erfolg haben.

Viele der hier versammelten Fallstudien zielen darauf ab, dass Beratung und Weiterbildung im Kontext einer lernenden Organisation die besten Entwicklungschancen hat. Sie zeigen aber auch, dass es zwar ein hehrer Anspruch sein mag, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, aber die Erfüllung dieses Anspruches in der Praxis hoch voraussetzungsvoll ist (vgl. nur den Beitrag von Iller/Sixt in diesem Band). Strukturänderungen im Zusammenspiel Mensch und Organisation stoßen häufig auf Widerstände, die nur schwer abzubauen sind. Viele Studien weisen darauf hin, dass der *gezielte* Wandel der Organisation ein Kunststück ist, das vielen Unternehmen nicht gelingt und Veränderungen nur selten zur Zufriedenheit der maßgeblichen Akteure ausfallen. Nach deren Einschätzung ziehen viele Belegschaftsangehörige, bisweilen bis zu zwei Drittel der Belegschaft, es in der Regel vor, sich nicht an Maßnahmen zum Organisationsumbau zu beteiligen, wenn sich ihnen die Gelegenheit dazu bietet (vgl. dazu den Beitrag von Pohlmann in diesem Band). Dass auch Berater daran bisweilen wenig ändern können, kann man den Studien zur Unternehmensberatung in der Krise ohne weiteres entnehmen. Bereits die Möglichkeiten, Einfluss auf die Problemdefinition des Unternehmens nehmen zu können, erweisen sich als begrenzt bzw. an spezifische exklusive Bedingungen, wie dem Vorweis einer sehr guten Kenntnis der Interna des Unternehmens geknüpft (vgl. dazu die Beiträge von Gerlach und Kerlen in diesem Band). Gerade auch die Organisationsberatung vermag es keineswegs immer, durch die Beteiligung aller Betroffener nachhaltige Veränderungseffekte zu erzielen (siehe den Beitrag von Pohlmann in diesem Band).

Weiterbildung und Beratung sind – ob sie wollen oder nicht – auf die Veränderungsfähigkeit und den Veränderungswillen ihrer Klientel verwiesen. Aber sie können Veränderungsprozesse gestalten helfen und Anreize setzen, können richtige oder falsche Methoden anwenden. Die hier versammelten Beiträge zeigen damit einhergehende Chancen und Restriktionen auf, analysieren die Praxis von sehr unterschiedlichen Gestaltungsformen in der Industrie, im öffentlichen, sozialen und im Gesundheitssektor. Jedes Mal zeigt sich, dass die „feinen Unterschiede“ im Umgang mit Kommunikationsformen, Lernkulturen und Problemdefinitionen von entscheidender Bedeutung für Erfolg oder Misserfolg von Beratung und Weiterbildung

sind. Auch deswegen werden sie im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung als deren probate Mittel ausgerufen, erscheinen als sanfte Formen organisationalen Wandels besonders tauglich. Aber nichtsdestotrotz zeigen die wissenschaftlichen Studien auch, dass insbesondere in Krisenzeiten gerne auf sie verzichtet wird. Dies gilt um so mehr, je kleiner die Unternehmen sind bzw. je weniger Ressourcen sie im Regelfall mobilisieren können. Es gibt in puncto Beratung und Weiterbildung einen sehr klaren Größeneffekt. Je größer die Unternehmen, desto eher nutzen sie Beratung und Weiterbildung als Formen des Wissenstransfers. Ein Blick auf die Teilnahmestrukturen von Beratung und Weiterbildung, wie er in den Überblicksartikeln von Christiane Schiersmann und Markus Pohlmann gegeben wird, zeigt für beide Formen des Wissenstransfers ein identisches Muster. Unternehmen, die wissenschaftsbasiert arbeiten und besonders viel professionelles, hoch qualifiziertes Personal beschäftigen, greifen sehr viel stärker auf Beratung und Weiterbildung zurück als andere. Der Größeneffekt geht also nicht selten mit einem Matthäus-Effekt einher: Wer hat, dem wird gegeben und wer nicht hat, der/dem nutzt auch Beratung und Weiterbildung nur in geringem Maße. Dies setzt sich auf individueller Ebene fort. Nach Schiersmann kommen alle Datenquellen einstimmig zu dem Ergebnis, dass die Weiterbildungsbeteiligung um so niedriger ausfällt, je geringer das schulische bzw. das berufliche Qualifikationsniveau ist (siehe den Beitrag in diesem Band, S. 19). Und dasselbe gilt im Falle von individueller Beratung/Coaching.

Neben der sozialen und organisationalen Selektivität von Beratung und Weiterbildung stellt aber auch die wachsende Interkulturalität ihre Praxis vor neue Herausforderungen. Während in solchen Fällen oft die Vermittlung von Fach- und Organisationskenntnissen im Vordergrund steht, erweisen sich diese tatsächlich im Falle von Fusionen und Kooperationen zwar als wichtig, aber nicht als zentral. Was so viele Fusionen und strategische Allianzen organisatorisch und wirtschaftlich ins Schleudern bringt, sind vielmehr die als selbstverständlich erachteten Hintergrundannahmen des Personals, der lebensweltliche Wissensvorrat der Organisation, der nicht hinterfragt wird, aber die Auslegung des Vermittelten oder des Ratschlags maßgeblich mit bestimmt. Kulturen prägen die kollektiven Deutungsschemata nachhaltig und ändern sich nur langsam. Die Schwierigkeiten, die daraus für Beratung und Weiterbildung erwachsen, sind erheblich und die hier vorgelegten Fallstudien zeigen (siehe dazu die Beiträge von Friedel/Lee und Pohlmann), dass in der Praxis bislang nur unzureichend auf diese Schwierigkeiten reagiert wird.

Dasselbe gilt für Beratung und Weiterbildung im öffentlichen Bereich und im Bereich der sozialen Dienstleistungen. So sehr hier eine Professionalisierung versucht wird (siehe dazu die Beiträge von Burchert, Ko und Kirchen-Peters in diesem Band), so sehr steckt diese noch in den Anfängen. Die Qualifizierung von z.B. professionell Pflegenden und deren Lehrkräften hat zwar in den letzten Jahren institutionellen Auftrieb erhalten, aber nach wie vor stehen der Beratung und Weiterbildung in diesen Bereichen hohe Hürden entgegen. Das Gesundheitssystem beschäftigt in Deutschland zwar mehr Menschen als die Automobilindustrie und das Krankenversorgungssystem setzt mit seinen unterschiedlichen Organisationen mehr als 10 Prozent des Bruttosozialprodukts um, aber nichtsdestotrotz sind die finanziellen, juristischen und personellen Restriktionen in diesem Bereich besonders gravierend. Beratung und Weiterbildung ist nun bereits in Industrieunternehmen keine einfache Sache. Trotz eines ungleich größeren Handlungsspielraums stehen ihr auch dort beträchtliche Probleme entgegen. Wie wird nun aber in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen etc. auf Basis höherer Be-

lastungen und stärkerer Restriktionen die Organisations- und Personalentwicklung gestaltet und wie kann Beratung und Weiterbildung dabei helfen? Auch dieser Frage gehen die Fallstudien in diesem Band nach.

Nicht nur wurde in letzter Zeit der Ruf nach einer das aktuelle Wissen des ärztlichen, medizinisch-technischen und des Pflegepersonals steigernden Weiterbildung immer lauter, sondern zwangen auch die personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen alle sozialen Einrichtungen in diesem Bereich nach neuen Organisationsformen zu suchen und sich in dieser Suche beraten zu lassen. Die Reflektionen auf die Schwierigkeiten und den Erfolg dieser Weiterbildungen und Beratungen haben allerdings erst begonnen.

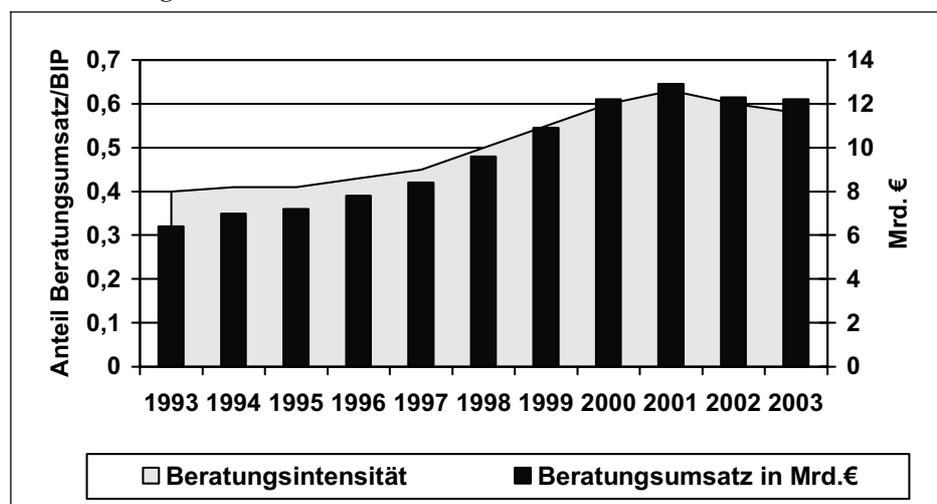
Hier sind denn auch die Universitäten, ist die Beratung und Weiterbildung im Bildungssektor gefragt, die mit ihren neuen praxisnahen Aus- und Weiterbildungsgängen auf Schwierigkeiten und Erfolg von Beratung und Weiterbildung reflektieren. Bezogen auf die Weiterbildung im Bereich Organisationsentwicklung und Personalentwicklung stellen Rolle, Schilli und Fischer deren Konzeption und Praxis vor, während Staudte in ihrem Beitrag die Praxis in den Corporate Universities analysiert, die in vielen Großunternehmen heute die „Speerspitze“ der Weiterbildungsaktivitäten in der Wirtschaft bilden. Entstehen hier neue Lernlandschaften und wodurch unterscheiden sich universitäre von großunternehmerischen Konzepten der Weiterbildung?

Diesen und anderen Fragen gehen die hier versammelten Fallstudien nach. Sie sollen es zum einen Wissenschaftlern und Studierenden ermöglichen, einen Blick hinter die Kulissen der Praxis zu werfen. Sie wollen zum anderen auch für Praktiker aufzeigen, wie sich die Erkenntnisse unterschiedlicher Disziplinen tatsächlich in der Praxis von Beratung und Weiterbildung bewähren und welche „best practices“ es gibt. Auf diese Weise möchte der Band eine Diskussion über Formen des Wissenstransfers und des kollektiven Lernens weiterführen, die mit der Wissensbasierung von Unternehmen und anderen Organisationen ständig an Bedeutung gewinnen, ohne dass der Erkenntnisgewinn der Wissenschaften mit dieser Bedeutungszunahme bisher Schritt halten konnte.

III. Beratung als Interaktionsform – Perspektiven, Trends und Herausforderungen (*Markus Pohlmann*)

Weltweit ist die Consultingbranche personell und bezogen auf ihre Umsatzvolumina von enorm stabilem Wachstum gekennzeichnet. Der deutsche Beratungsmarkt bildet hierin keine Ausnahme: Dennoch deutet sich seit dem Zusammenbruch des neuen Marktes in Deutschland ein leichter Umsatzrückgang an, der mit der Stagnation der deutschen Wirtschaft insgesamt zu tun hat. Trotz dieses Rückgangs hat die Branche aber im gleitenden Durchschnitt zwischen 1998 und 2003 immer noch 5,0% Wachstum im Jahr realisieren können (BDU 2004: 5). Die Vielfalt der angebotenen Beratungsleistungen hat sich dabei weiter erhöht. „Anything goes“ scheint die Devise auf einem (nach wie vor ohne Professionalisierung der Berater funktionierendem) Markt für Beratungswissen zu sein, auf dem weltweit schätzungsweise weit mehr als 100 Mrd. € (was ungefähr dem BSP einiger europäischen Volkswirtschaften wie z.B. dem Finnlands oder Norwegens entspricht) umgesetzt werden. Der Umsatz von Beratung hat sich damit in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt. Die Zuwachsraten lagen im letzten Jahrzehnt nach Angaben des Bundes deutscher Unternehmensberater (BDU) bei rund 6,7% per anno.

Abb. 1: Beratungsintensität (Anteil Beratungsumsatz am Bruttoinlandsprodukt in %) und Beratungsumsatz in Deutschland von 1993 bis 2003



Quelle: BDU 2004: 5

Die spektakulären Erfolge (und Misserfolge) der großen Beratungsunternehmen und die damit verbundene Fokussierung der öffentlichen Berichterstattung auf die Top-Unternehmen der Branche – die 2003 rund die Hälfte des Gesamtumsatzes der Branche (ebd.) realisierten – lassen jedoch oft übersehen, dass die vierzig größten deutschen Beratungsfirmen nur etwa 0,3% der Beratungsunternehmen ausmachen (vgl. BDU 2004: 8). Zwar fallen die Wachs-

tumsraten der kleineren Beratungsfirmen deutlich geringer aus als die der großen. Die TOP 40-Beratungsgesellschaften in Deutschland realisierten im Jahr 2000, also vor dem Zusammenbruch der neuen Ökonomie, im Durchschnitt 18 Prozent Wachstum, das der kleineren Firmen lag bei wesentlich geringeren 2,5 Prozent. 2003 lag der Umsatzrückgang der großen Firmen dann bei -0,2%, während die kleinen Firmen einen Rückgang von -1,5% hinnehmen mussten. Gemessen aber an der absoluten Zahl der Beratungsaufträge übernehmen die kleinen und mittelgroßen Beratungsunternehmen bis heute das Gros der Problembearbeitungen. Auf dem deutschen Beratungsmarkt waren nach Angaben des BDU im Jahr 2003 ca. 66800 Management-, Personal- und IT-Berater in 14.190 zumeist kleineren Beratungsgesellschaften tätig (BDU 2004: 8).

Die im letzten Jahrzehnt trotz Einbrüchen hohen Zuwachsraten des Beratungsumsatzes scheinen für viele zu belegen, dass Beratung (trotz vieler anderer Funktionen, die sie erfüllt) offensichtlich auch den häufig weitgesteckten Erwartungen der Kunden, den organisationalen Wandel anzustoßen oder voranzutreiben, gerecht wird. Jedenfalls zeigt sich anhand dieser Daten, dass sich Beratung in erstaunlicher Weise als eine wichtige und weit verbreitete Form des Wissenstransfers weltweit institutionalisiert hat. Natürlich muss der Wissenstransfer nicht immer der zentrale Grund sein, warum Berater engagiert werden. Zur Legitimation längst getroffener Entscheidungen, zur Durchsetzung oder zum bloß symbolischen Ausweis von Veränderung werden Berater ebenfalls engagiert. Aber der Wissenstransfer ist einer der wichtigsten Gründe, Berater ins Unternehmen zu holen. Der durch dieses Wachstum (trotz kleinerer Umsatzrückgänge in jüngster Zeit) dokumentierte Erfolg der Beratung ist deshalb auf den ersten Blick beeindruckend. Doch was steckt hinter dieser Nachfrage und welche Unternehmensentwicklungen kann welche Art von Beratung tatsächlich anstoßen? Wie steht es um die Nachhaltigkeit von Beratung? Trägt Beratung maßgeblich zum organisationalen Wandel bei? Ob Beratung im Regelfall tatsächlich einen Beitrag zum organisationalen Wandel zu leisten und die Erwartung der Auftraggeber zu befriedigen vermag, ist im folgenden aus wissenschaftlicher Perspektive zu prüfen.

Bevor ich mich diesen Fragen widme, ist es wichtig zu klären, was aus sozialwissenschaftlicher Perspektive unter Beratung verstanden werden kann, um dann zu bestimmen, wie sie praktiziert wird und woran sich ihr Erfolg und ihre Effekte für den organisationalen Wandel bemessen lassen.

1. Was ist Beratung? – Die Form der Beratung

Will man die Bedeutung von Beratung verstehen, darf man sich nicht darauf verlassen, was in der Praxis als „Beratung“ deklariert wird. Dies hat in einem Großteil der Beratungsliteratur für Verwirrung gesorgt. Es hat sich gezeigt, dass es sich nicht lohnt, den „Gemischtwarenladen“ von Beratungsfirmen auf einen Nenner bringen zu wollen. Vieles, was als Beratung deklariert wird, hat nichts mit Beratung zu tun. Da werden Gutachten erstellt oder Computer verkauft, Rechnerarchitekturen aufgebaut oder Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme eingeführt. Dies alles ist zwar zum Teil das Geschäft von Beratungsfirmen, aber sehr fern von dem, was in sozialwissenschaftlicher Perspektive unter Beratung verstanden werden kann.

In sozialwissenschaftlicher Perspektive ist Beratung eine *Interaktionsform*, die dem Wissenstransfer dient. Sie ist zeitlich begrenzt und setzt für schwierigere Sachverhalte Anwesenheit voraus. Sie ist in der Regel *keine Organisationsform*. Wenn sie organisiert wird, verändert sie ihren Charakter. Es kommt dann nicht mehr nur vereinzelt vor, dass aus Karriereinteressen ein Gefälligkeitsrat gegeben wird, der eine vorgefasste Meinung bestätigt oder dass sich organisationsinterne Intrigen an Ratschläge knüpfen. Immer dann, wenn Ratgeber und Berater dauerhaft derselben Organisation angehören, wird genau dieses erwartbar und die Beratung folgt dann mit größerer Wahrscheinlichkeit organisationseigenen als den spezifischen Regeln der Beratungsinteraktion. Beratung ist aber auch als *Kommunikationsform* nicht ausreichend beschrieben. Es reicht nicht hin, ein Beratungsbuch zu schreiben oder es zu kaufen und in den Schrank zu stellen. Beratung beginnt als Interaktionsform immer dort, wo eine wechselseitige Abstimmung der Handlungen aufeinander und auf ein unmittelbares Handlungsziel in spezifischer Weise vollzogen wird.¹ Sie kann deswegen auf die Anwesenheit der Akteure zwar temporär, aber nicht prinzipiell – wie dies im Falle von Organisationen und Kommunikationen möglich ist – verzichten.²

Um über diese prinzipiellen Abgrenzungen hinaus Beratung als Interaktionsform im engeren Sinne kennen zu lernen, ist es notwendig, sie von anderen Interaktionsformen abzugrenzen. Erst im Vergleich mit diesen – indem man sagt, was Beratung nicht ist – gewinnt man klare Konturen eines im soziologischen Sinne enger gefassten Beratungsverständnisses.

So ist, wie bereits angedeutet, eine Beratung keine bloße *Verkaufsinteraktion* (auch wenn dafür bezahlt wird), bei der jemand einfach ein Produkt, sagen wir Beratungsliteratur oder ein Gutachten, veräußert. Während die Kauf/Verkauf-Interaktion insbesondere auf Märkten auf ein punktuelles Ereignis zusammengezogen werden kann, hat Beratung (wie viele andere Dienstleistungen) einen *prozessualen Charakter*. Für die Beratungsinteraktion ist nicht, wie für die Verkaufsinteraktion, eine minimale soziale Situation hinreichend. Bei dieser können Angebot und Nachfrage durch den Preis vermittelt aufeinander treffen, ohne dass Anbieter und Nachfrager sich kennen oder treffen müssen. Beratung ist im Vergleich dazu durch eine *stärkere wechselseitige Bezugnahme* geprägt. Wen wir nicht einschätzen können oder qua Organisation oder Bildungstitel einen Vertrauenscredit einräumen, von dem lassen wir uns im Regelfall auch nicht beraten. Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass gute Absichten im Spiel sein müssen. Berater und Beratene können sich auch wechselseitig übervorteilen oder

¹ Im Vergleich zu anderen Formen des Wissenstransfers spielt die zeitliche Dauer von Beratungen für diese Einordnung zunächst eine wichtige Rolle. Für eine Kommunikationsform oder eine kommunikative Gattung ist diese im Regelfall zu hoch, für eine Organisationsform zu gering. Daher ist es sinnvoller, Beratung als eine *Form der Interaktion* zu verstehen. Dieser liegt ein wechselseitiges soziales Handeln von zwei oder mehr Personen zugrunde, das aufeinander bezogen oder aneinander orientiert abläuft. Es gibt dabei einen Konsens über ein unmittelbares Handlungsziel, was nicht ausschließt, dass einander widersprechende Fernziele verfolgt werden (vgl. dazu Bahrtdt 1996: 121 ff.). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der Freiheit und Distanz, die allen Interaktionssystemen in modernen Gesellschaften eignen (Luhmann 1984: 570 ff.). Eine interaktive Handlung ist so angelegt, dass sie ihr Ziel nur erreichen kann, wenn der andere die Handlung versteht und durch eigenes ergänzendes Handeln zur Erreichung des Zieles beiträgt (vgl. dazu Bahrtdt 1996: 121 ff.). Interaktionen konstituieren also im Weberschen Sinne eine wie immer auch temporäre *soziale Beziehung*.

² Wie jede andere Interaktionsform lässt sich auch Beratung – anders als im Falle von Organisation – ohne einen hohen Grad an Anwesenheit nicht auf Dauer stellen. Ihre Grenze ist durch Abwesenheit konstituiert (vgl. Luhmann 1984: 560).

hinters Licht führen wollen, doch gerade auch dazu bedarf es einer grundlegenden Form der aufeinander bezogenen Abstimmung.

Dies kennzeichnet Beratung ebenso wie die Tatsache, dass diese im Handel als „Kontraktgut“ überhaupt nur in unvollständiger Weise „Warenform“ annehmen kann. Sie ist nicht als tauschbares Produkt mit genau spezifizierten und festgelegten Merkmalen materialisiert, sondern ist als „Tauschgut“ sowohl während der Interaktion als auch nachträglich veränderbar. Was sie ist und welchen Gebrauchswert sie hat, bestimmt erst die Interaktion. Beratung ist also in einem sehr weitreichenden Sinne ein interaktives Produkt, dessen Merkmale sich erst während und nach der Interaktion spezifizieren, also zum Beispiel erst dann, wenn die Beratung längst abgeschlossen ist.

Mit einer Beratung ist aber auch keine, wie vorher bereits angesprochen, *hierarchische Interaktion* gemeint, in der jemand gezwungen werden kann, eine Beratung zu machen oder einen Rat zu befolgen (was diesen zu einer Anweisung machte). Ein Rat hat – nicht nur semantisch betrachtet – Vorschlagscharakter, sonst würden wir nicht von einem Ratschlag sprechen. Ein Vorschlag macht sich jedoch immer von der Zustimmung anderer abhängig; er lässt es frei, ihn anzunehmen oder nicht. Zur Interaktionsform „Beratung“ gehört deshalb sowohl ein bestimmter Grad an *Freiwilligkeit* im Einlassen auf diese Interaktionsform als auch ein bestimmter Grad an *Freiheit* in der Formulierung und Annahme des Rates (vgl. insbesondere Arimond 1966: 186) – und damit eine relative Autonomie der Akteure. Auch dies ist nicht euphemistisch gemeint. Beratung findet nie im machtfreien Raum statt. Aber ohne die prinzipielle Möglichkeit, sowohl zur Beratung als auch zum Ratschlag nein zu sagen – so schwer es im Einzelnen auch fallen mag – haben wir es mit Anweisungen oder Zwang zu tun, aber nicht mit Beratung. Der Ratgeber, der die Annahme eines Rates erzwingen kann, überführt die Interaktion in eine, in der es sich maßgeblich um Gehorsam dreht. Aber auch der Beratene, der einen ihm gefälligen Rat erwirkt, macht den Ratschlag in der Sache nutzlos.³ Beide Male ist der Problembezug der Beratung ad absurdum geführt.

Ob Beratung stattfinden kann oder nicht, entscheidet dabei der Kontext. Wichtig für die Etablierung von Beratungsprozessen ist, dass über ein freies (Vertrags)Verhältnis von Akteuren hinaus keine dauerhafte Zuweisung von Anweisungsbefugnis von „Untergebenen“ auf „Übergeordnete“ stattfindet. In Beratungen selbst, zwischen Beratern und Beratenen, spielt Macht insofern eine untergeordnete Rolle, als weder direkt mit der Zuordnung von Vermeidungsalternativen (Luhmann) noch mit der Durchsetzung von Anweisungen gegen Widerstand (Weber) operiert werden kann, ohne die Beziehung zu hierarchisieren (und sie damit zu etwas anderem als Beratung zu machen). Dass Berater und Beratene Interessen haben, die nicht deckungsgleich sind, ändert daran nichts. Aufgrund der Verständigungsorientierung spielen *Einfluss und Vertrauen* innerhalb der Beratungsinteraktion eine größere und Macht eine geringere Rolle. Aber auch hier bedeutet Verständigung wiederum nicht, dass schlechte Absichten oder einseitige Vorteilnahmen ausgeschlossen sind. Macht spielt bei der Analyse des Interaktionssystems „Beratung“ insbesondere dann eine Rolle, wenn der organisationale

³ Man kennt die Situation aus der Geschichte: Wenn man diejenigen, die einem raten, was man nicht hören möchte, einen Kopf kürzer macht, bekommt man nur noch Ratschläge, die man hören möchte – und die deshalb keine nützlichen mehr sind, weil die soziale Abhängigkeit die für die Beratungsinteraktion notwendige Sachorientierung zerstört.

Kontext ins Spiel kommt, der darüber mitbestimmt, wie und ob überhaupt Beratung stattfinden kann. Hier können dann „herrschaftskritische“ Analysen an Relevanz gewinnen (vgl. Iding 2000: 11; Pongratz 2000: 54).

Abb. 2: Die Interaktionsform Beratung im Vergleich zu anderen Interaktionsformen

<i>Kauf/Tausch</i>	<i>Beratung</i>	
punktuell	prozessual	
Diskretionär (minimale soziale Situation)	Relational (starke Normen der Wechselseitigkeit)	
finit	nachträglich veränderbar	
<i>(Gutachten etc.)</i>	Freiwilligkeit	<i>Hierarchie</i>
	relative Autonomie	Anweisung
	Einfluss/Vertrauen	Abhängigkeit
		Macht
<i>Stellvertretung</i>	selbst handeln	<i>(„Expertenberatung“, Inhouse Consulting, Co- Management)</i>
für andere handeln	subsidiär	
substitutiv	Verständigung über Entscheidungen	<i>Belehrung</i>
Entscheidungen für andere treffen	normorientiert	normgebunden
<i>(Umsetzung von Problemlösungen)</i>	Souveränität	„Unmündigkeit“
	anderes Wissen	superiores Wissen
	Selbst-/Fremdbeobachtung	Wissen/Unwissen
	Experte/Experte	Experte/Laie
		<i>(„Expertenberatung“)</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Beratung ist auch keine Stellvertretungs-Interaktion gemeint, in der der Ratgeber seinen Rat gleich selbst in die Tat umsetzt. Sonst wäre eine Eheberatung eine sehr umstrittene Sache. Die Beratenen wollen oder müssen handeln. Deswegen brauchen sie Beratung. Beratung ist eine Interaktionsform, bei der das Heft des Handelns bei den Beratenen bleibt. Das Handeln bleibt selbstbestimmt. Das heißt, Beratung ist immer *subsidiär*, als Hilfe zur Selbsthilfe ausgelegt (vgl. dazu auch Brem-Gräser 1993: 15; Willke 1994: 30 ff.). Es werden keine Entscheidungen für andere getroffen. Sollte dies im unternehmerischen Beratungsgeschäft doch der Fall sein, so findet eben keine Beratung, sondern Stellvertretungshandeln statt.

In dieser Verneinung des Stellvertretungshandeln gleicht die Beratungsinteraktion am ehesten der Weiterbildung oder der Erziehung. Doch unterscheidet sie sich auch von der „Belehrungsinteraktion“ in signifikanter Weise. Pädagogen formulieren in schulischen Kontexten anders als Berater einen allgemein verpflichtenden Anspruch, ihren Inhalten zu folgen (Normgebundenheit). Noch wichtiger aber ist, dass Beratung (anders als Erziehung) Mündigkeit, Selbstständigkeit und ein „Expertentum“, zumindest aber eine „Souveränität in eigenen Belangen“ auf der Seite der Beratenen voraussetzt. Wenn diese Voraussetzung verletzt wird, gerät die Beratung in eine Schieflage, weil sie dann dem Subsidiaritätsprinzip nicht mehr folgen kann. Das unterscheidet die Form der Beratung von jener der Therapie: dass

diese eine Nicht-Souveränität in eigenen Belangen in Kauf nehmen kann, ja in vielen Form geradezu voraussetzt und erzeugt. Dabei ist der Klient in der Beratung keineswegs der „Hörige“ oder „Schutzbefohlene“, wie es die Ursprungsbedeutung des Wortes will, sondern der Experte seiner eigenen Belange. Eine Beratung kommt nicht umhin, eine solche „Expertenschaft“ vorauszusetzen, wie immer implizit und von Überlegenheitsvorstellungen torpediert diese sein mag. Tut sie dies nicht, kann sie weder die Annahme eines alternativen Vorschlags noch die Art der Befolgung des Rates freistellen. Sie ist bei einer auf Krankheit oder Unmündigkeit zielenden Zurechnung ja geradezu gesellschaftlich verpflichtet, Maßnahmen auch ohne die Willensbekundung oder gar gegen den Willen des Patienten zu ergreifen.

Beratung ist als Interaktionsform immer eine Verständigung über Alternativen, Auswahlen, Folgen und Nebenfolgen von Entscheidungen. Dadurch ist ihre Leistung bestimmt. Sie zielt auf einen je spezifischen Problem- und Handlungshorizontes des Beratenen. In diesem Bezug ist sie einseitig. Der zu Beratende gibt das Problem vor. Indem der Handlungshorizont in verständigungsorientierter Weise erweitert oder verengt wird, entsteht Kontingenz. Alternativen werden sichtbar, Auswahlen werden bestätigt oder hinterfragt, Folgen und Nebenfolgen als vernachlässigbar oder relevant erachtet. Jedes Mal verändert sich der Handlungshorizont des Beratenen, selbst dann, wenn vorgefasste Meinungen nur bestätigt werden. Es hätte auch anders möglich sein können und Beratung macht diese Kontingenz auf die eine oder andere Weise sichtbar. So verengt eine Studienberatung in einem bestimmten Fach zwar den Handlungshorizont auf eine bestimmte Alternative hin, aber erweitert ihn zugleich, indem sie aufzeigt, was passieren kann, wenn man diese Alternative wählt: dass man sich wieder mit Mathematik beschäftigen muss, dass man unklare Berufsperspektiven hat oder mit spannenden Auslandsexkursionen rechnen kann.

Es hat sich also insgesamt gezeigt, dass der Pfad der Beratungsinteraktion sehr schmal ist und man schnell gänzlich anderes Terrain betritt, wenn man diesen Pfad verlässt. Immer dann, wenn Beratungsfirmen Gutachten verkaufen, die Umsetzung von Problemlösungen übernehmen, Co-Management betreiben oder mit der Verfügungsmacht von Banken oder Investoren ausgestattet Betriebe umgestalten, findet eine andere Form der Interaktion statt. Diese ist nicht per se schlechter oder besser oder gar irrelevant. Sie lässt sich nur nicht als Beratung klassifizieren. Wir müssen also Beratung als Etikett im Beratungsgeschäft, mit dem ganz unterschiedliche Interaktionsformen gekennzeichnet werden, unterscheiden von Beratung als einer Interaktionsform, die sich analytisch sehr klar von anderen Interaktionsformen trennen lässt. Dies ist aus zwei Gründen wichtig: Um Veränderungseffekte und Erfolgchancen von Beratung einschätzen zu können, müssen wir erstens wissen, ob überhaupt Beratung im engeren Sinne praktiziert wurde. Zweitens bekommen wir nur so ein Verständnis dafür, dass Beratung kontextuell voraussetzungsvoll ist, d.h. sich unter der Hand schnell in andere Interaktionsformen verwandeln kann, wenn bestimmte kontextuale Voraussetzungen nicht bestehen oder verletzt werden. Beratungen erweisen sich in der Praxis als transformationsanfällig – sehr schnell entstehen hierarchische, Belehrungs- oder Stellvertretungsformen der Interaktion – und daher als abhängig von Kontexten, die sie ermöglichen und nicht überformen.

Deswegen ist ein Auf-Dauer-Stellen von Beratungsinteraktionen in organisationsinternen Kontexten eher unwahrscheinlich. Die organisationale *Veralltäglichsung von Beratung* sorgt durch Hierarchisierung, Belehrung und Stellvertretung für einen sinkenden Grenznutzen

ihrer Effekte. Man bekommt im Laufe der Zeit etwas anderes als man gewollt hat. Erst die Externalisierung – also z.B. durch den Einkauf von Beratungswissen auf Märkten, durch die Vermittlung über die Institution des Marktes – schafft einen Kontext, der Beratungsinteraktionen zuverlässiger ermöglicht, indem er zugleich die Art und die Dauer der Beratung begrenzt. Es ist diese Begrenzung, durch die Beratung als Interaktionsform institutionalisiert werden kann. Unternehmensberatungen versorgen Unternehmen im Rahmen dieser Grenzen mit zusätzlichen Reflexions-, Durchsetzungs- und Legitimationschancen, die diese der Externalität der Beratungsdienstleistung verdanken. Diese beschränkt Beratung also nicht nur, sondern schafft in dieser Beschränkung erst die Regelvoraussetzungen für sie. Die Wahrnehmung dieser Chancen bleibt gleichwohl Sache der Unternehmen selbst.

2. Was tun Unternehmensberatungen?

In der Beratungsliteratur werden unterschiedliche Beratungsarten unterschieden. Dazu gehören die Gutachtenberatung, die Expertenberatung, die Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsberatung und die systemische Beratung. Nach einer Untersuchung von Walger/Scheller zu dem Beratungsaufkommen in Deutschland, Österreich und der Schweiz Ende der 90er Jahre führten 1,7% der untersuchten Beratungsunternehmen Gutachtenberatung, 84,7% Expertenberatung, 11,4% Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsberatung und 2,2% systemische Beratung durch (vgl. Walger/Scheller 1998: 18-40, 62-68; vgl. dazu auch Walger 1995). Die Klassifikation von Walger bezieht sich jedoch das Beratungsgeschäft von Beratungsfirmen und nicht auf das engere wissenschaftliche Verständnis von Beratung. Legt man dieses an, so dezimiert sich das Beratungsvolumen, das tatsächlich auf Beratung in engerem Sinne beruht, beträchtlich. So kann die Erstellung von Gutachten gar nicht und die Expertenberatung nur zum Teil als Beratung im engeren Sinne verstanden werden. Die Expertenberatung ist nach Walger zum einen dadurch definiert, dass die Problemdefinition vom Spezialisten geleistet wird und spezifische, vorher festgelegte Beratungstools zur Anwendung kommen. Dies schließt nach unserer Definition nicht aus, dass Beratung stattfindet. Zum anderen spielt aber auch die Beteiligung an der Umsetzung der Lösungsvorschläge eine Rolle. Soweit diese stattfindet und die Berater als Co-Manager⁴ agieren, können wir nicht mehr von Beratung sprechen. Dies war nach den Ergebnissen von Walger/Scheller bei 41% der Expertenberatung der Fall. Während die Organisationsentwicklungs-, Personalentwicklungs- und systemische Beratung qua Definition unserem Beratungsverständnis entsprechen, kann also ein Teil der Expertenberatung (34,7%) und die Gutachtenberatung, insgesamt also 36,4%, nicht als Beratung im engeren Sinne deklariert werden.

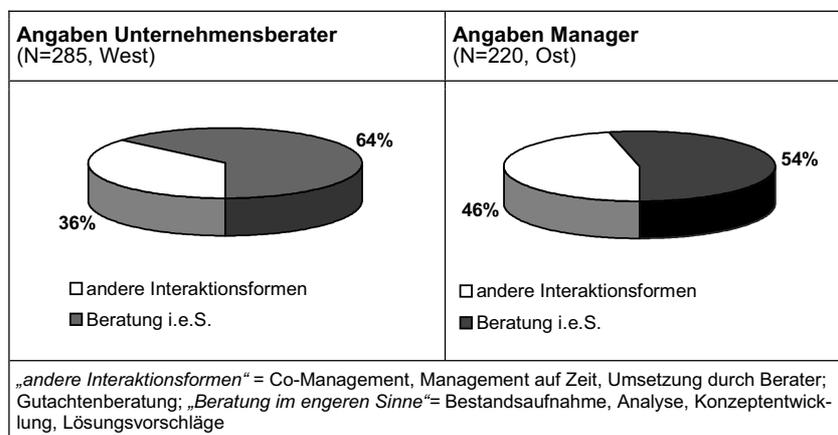
Diese Quote entspricht auch in etwa unseren Ergebnissen zur Beratungslandschaft in Ostdeutschland von Mitte bis Ende der 90er Jahre. Es zeigte sich, dass sich zwar der Rückgriff auf Unternehmensberatung in Ostdeutschland als die wichtigste Form der Inanspruchnahme externer Hilfe für betriebliche Probleme herauskristallisierte. Fast jeder zweite Betrieb hatte

⁴ Dabei beziehe ich die Bezeichnung als Co-Manager auf die Funktion des Beraters und nicht, wie sonst üblich, auf die Dauer seiner Anwesenheit im Betrieb.

seit der Treuhandphase unseren Ergebnissen zufolge⁵ mindestens einmal Leistungen von Unternehmensberatungsfirmen in Anspruch genommen. Aber diese waren nach Angaben der befragten Manager zu 46,3% der Fälle Leistungen die auf Co-Management, Management auf Zeit oder Beteiligung an der Umsetzung zielten. Sie können deswegen im engeren Sinne nicht als Beratung klassifiziert werden. In 53,7% der Fälle beschränkte sich Beratung allerdings auf Analyse- und Konzeptentwicklungsleistungen, basierte auf subsidiären Beratungsvorstellungen und entsprach damit unserem engeren Verständnis von Beratung.

Das bedeutet, dass nur in rund der Hälfte bis zu zwei Drittel des Beratungsgeschäfts überhaupt Beratung in dem hier entwickelten, engeren Sinne praktiziert wird – und auch hier wissen wir nicht, wie oft Belehrung oder Bevormundung diese dominiert.

Abb. 3: Zur Inanspruchnahme von Beratung im engeren Sinne und verschiedener anderer Leistungen von Beratungsfirmen in ost- und westdeutschen Industrieunternehmen, 1997/98



Quelle: Eigene Ergebnisse

Während bei den anderen Interaktionsformen die sog. Expertenberatung im Mittelpunkt steht, ist es bei der Beratung im engeren Sinne (im Falle der Unternehmensberatung) die Organisationsberatung. Dabei ist mit dem Begriff der Organisationsberatung nicht immer die Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsberatung gemeint, diese sind vielmehr Unterformen der Organisationsberatung. Organisationsberatung spricht eine Form von Beratung i.e.S. an, die sich auf die Unternehmensorganisation bezieht und nicht auf Personen. Organisationsberatung meint, dass mithilfe der Interaktionsform „Beratung“ nicht nur individuelle, sondern organisationale Veränderungsprozesse angeregt werden sollen. Sie ist daher sowohl von den Möglichkeiten, die sie hat, als auch von den Grenzen, die ihr gezogen

⁵ Unsere Ergebnisse basieren auf vier, an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie durchgeführten Untersuchungen: 1. eine von 1996 bis 1999 durchgeführte Untersuchung von Unternehmensberatern und beratenen Unternehmen mit 12 Fallstudien; 2. eine 1997/98 durchgeführte schriftliche Befragung von 230 in Ostdeutschland tätigen Unternehmensberatern; 3. eine von 1995 bis 1997 durchgeführte Untersuchung von Management und Belegschaften in 10 ostdeutschen Betrieben (Ø-Größe 289 Ma.) mit insgesamt 110 Interviews; 4. eine 1997/98 durchgeführte schriftliche Befragung von insgesamt 220 Managern von ebenso vielen Industrieunternehmen in Ostdeutschland (Ø-Größe 102 Ma.).

werden, eine *andere Art* von Beratung. In der Form der Organisationsentwicklungsberatung wird sie seit den 70er-Jahren als ein „Königsweg“ der Organisationsgestaltung ausgewiesen, auf dem durch Überzeugung, indirekte Einflussnahme und Anregung zur Selbständerung einem zielorientierten Wandel der Organisation auf die Sprünge geholfen werden könne. In dieser Form steht sie paradigmatisch der „Expertenberatung“ mit Umsetzungsfunktion entgegen. Diese folgt viel eher einem älteren Konzept von Beratung, das die Beratungsaufgabe auf die Planung der Entscheidungsprämissen mit entsprechenden direkten Interventionen des Beraters im Unternehmen bezogen hatte. Der Berater ist in der Perspektive der sog. „Expertenberatung“ mit Umsetzungsfunktion (mehr noch als der Manager) ein Betriebspezialist, der als eine Art Co-Manager die Probleme löst und in direkter Weise nachhaltige Effekte erzielen kann. „Gemeinsam mit den Führungskräften des Klienten“, so Walger noch in den 90ern, „löst der Experte komplexe Probleme und führt nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbei“ (Walger 1995: 5). Sie ist deswegen eine direkte Form der Interaktion, während Organisationsberatung eine non-direktive ist. Diese zielt darauf ab, auf Basis von Beratung im engeren Sinne die Organisation zur Selbständerung anzuregen. Sie verzichtet dabei auf direkte Eingriffe.

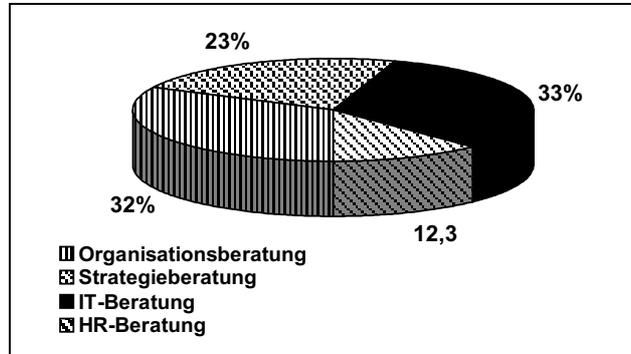
Abb. 4: „Expertenberatung“ mit Umsetzungsfunktion versus Organisationsberatung“

	„Expertenberatung“ mit Umsetzungsfunktion (Direktive Interaktion)	Organisationsberatung („non-direktive Interaktion)
Perspektiven		
Beratungsverständnis	„Co-Management“	„Beratung“
Beraterhandeln	Stellvertretend	subsidiär
Interventionsform	Direktiv	non-direktiv
	Anweisung	Einflussnahme
	Bestimmung von Veränderung	Anregung zur Selbständerung
Zurechnungsformen		
Beratungskompetenz	Fachkompetenz	Beratungskompetenz
Beratungsbeziehung	Experte/Laie	Experte/Experte
Beratungswissen	überlegenes Wissen	anderes Wissen
Ziele		
Beratungsziel	Festlegung und Umsetzung von Entscheidungen	Erweiterung des Problem- und Handlungshorizonts

Quelle: Eigene Darstellung

Wichtig ist, dass zwar die Organisationsberatung im engeren Sinne im letzten Jahrzehnt sehr klar an Bedeutung gewonnen hat, dass jedoch mit dem Auftragsrückgang in den letzten Jahren zunehmend die Beratung mit Umsetzungsleistungen wieder an Terrain gewonnen hat. So schreibt der BDU 2004, dass von den Firmen zunehmend auch die Umsetzung der entwickelten Konzepte durch Unternehmensberatungen verlangt werde. Und was unter dem Label der Organisationsberatung praktiziert wird, ist immer noch sehr häufig punktuelle Beratung, die mitnichten den idealtypischen Vorstellungen von Organisationsberatung auch nur annähernd entspricht.

Abb. 5: Beratungsfelder auf dem europäischen Beratungsmarkt 2002



Quelle: FEACO 2003; BDU 2004

Sowohl die Organisationsberatung als auch die „Expertenberatung“ mit Umsetzungsfunktion bewegen sich aber von ihren Gestaltungsparametern im *Teufelskreis von zu wenig Zeit, zu hohem Problemdruck und zu hoher Problemkomplexität*. Weitgehend ungeachtet der Komplexität des Problems dominiert im Regelfall eine Kurzform der Beratung. Selten umfasst die Beratungsdauer mehr als vier Personenwochen. Viele Berater geben zudem an, dass sie im Regelfall erst hinzugezogen werden, wenn der Problemdruck bereits sehr hoch ist. Es zeigt sich also, dass der Alltag der Unternehmensberatung durch eine hohe *Temporalität* der Beratung gekennzeichnet ist, die einerseits Beratung erst ermöglicht, sie aber andererseits in den Aufgaben, die sie erfüllen kann, auch deutlich begrenzt.

Mit dieser Dominanz von Kurzberatungen ist häufig die Reduktion von Organisationsberatung auf eine punktuelle Managementberatung verbunden. Der Einbezug *aller relevanten und/oder von Restrukturierungsmaßnahmen* betroffenen betrieblichen Akteure, der im Falle der Organisationsberatung gewünscht ist, bleibt aus. „Beratung light“ gibt es zu einem nicht unbeträchtlichen Anteil nur für Führungskräfte. Bei den Klein- und Mittelunternehmen mit ihrer deutlich dünneren Personaldecke fand unseren Ergebnissen zufolge in nur gut der Hälfte der Fälle ein Einbezug weiterer Betroffener statt. In jedem zweiten Fall also hatten die Unternehmensberater nur mit der Geschäftsleitung oder noch nicht einmal mit dieser intensiv zusammengearbeitet hat.

3. Welche Effekte erzielen Unternehmensberatungen im organisationalen Wandel

Nicht erst der Fall der Swissair hat es gezeigt: Organisationsberatung erhöht keineswegs zwangsläufig die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation. Sie kann auch nicht garantieren, dass eine Organisation sich entwickelt. Daran scheinen auch die vergleichsweise hohe Dosen von Beratung nichts zu ändern, wie sie McKinsey der Swissair zu gute kommen ließ. 10 Jahre und 100 Mio. DM Beratungshonorar später wurde die Swissair dennoch in den Sand gesetzt (vgl. dazu *manager magazin* 2001).

Diese und andere Fälle machen auf ein Problem aufmerksam, das uns im folgenden interessiert. Kann es der Organisationsberatung in Krisenzeiten gelingen, zur Entwicklung und

Veränderung der Organisation beizutragen? Welche Voraussetzungen müssen dazu erfüllt sein und welche Scheiternsrisiken gibt es?

Ein Großteil der mannigfaltigen Inputs in Organisationen, so Weick, bleibt „unberührt“. Keineswegs immer interpretiert die Organisation also die im Gestaltungsprozess der Beratung produzierten Ergebnisse so, als ob eine *relevante* Entscheidung getroffen worden wäre. Erst wenn dies geschieht und Beratungswissen durch die retrospektive Sinngebung der Organisation als relevant erachtet wird, hat sich die Beratung als organisational anschlussfähig erwiesen. Diese nachträgliche Sinngebung lässt sich einfach erheben, indem man die Einschätzung des Ergebnisses der Beratung durch die Beratenen heranzieht. Sie ist deswegen bedeutsam, weil sich in unseren Fallstudien sehr klar gezeigt hatte, dass sich in den Organisationen, in denen die Beratung als Misserfolg eingeschätzt wurde, auch nichts an den Problem- und Handlungshorizonten sowie an den etablierten Organisationsstrukturen geändert hatte. Damit wissen wir zwar noch nichts über die organisationale Anschlussfähigkeit im Falle einer Erfolgseinschätzung, aber die Misserfolgseinschätzung kann uns als Indikator dafür dienen, dass Beratungswissen in der Organisation folgenlos verpufft ist.

Es zeigte sich, dass gemessen an diesem Indikator, die „Folgenlosigkeit“ von Beratung kein seltenes Phänomen ist. Insgesamt rund 40% der Beratenen in unserem Sample deklarieren die Beratung im Nachhinein als Misserfolg. Wenn sie, wie in Zweidrittel der Fälle angegeben, nicht den anfänglichen Erwartungen entsprach, so war dies negativ gemeint: Die Beratenen waren enttäuscht. Und diese Enttäuschung schlug sich auch in der zu fast 80% geäußerten Absicht nieder, keine Beratungsleistungen mehr in Anspruch nehmen zu wollen.

Übersicht 1: Bewertungen von Beratungsleistungen durch die beratenen Geschäftsführer, 1997/98, N=103; Mehrfachnennungen möglich

Die Beratung war eher ein Misserfolg	38,2%
Die Beratungskosten waren der Leistung nicht angemessen	41,3%
Die Beratung entsprach teilweise/gar nicht den Erwartungen	67,3%
In näherer Zukunft keine Beratung mehr	77,5%

Quelle: Eigene Ergebnisse

Von den 120 Geschäftsführern, die keine Beratung in Anspruch genommen hatten, gaben zudem fast die Hälfte an, dies aufgrund schlechter Erfahrungen mit Beratern nicht getan zu haben. In Bezug auf dieses hohe Maß an Unzufriedenheit mit Beratung, sind unsere Ergebnisse mitnichten ein Sonderfall. Beratung, das zeigen auch andere Untersuchungen, ist insgesamt ein enttäuschungsreiches Geschäft.

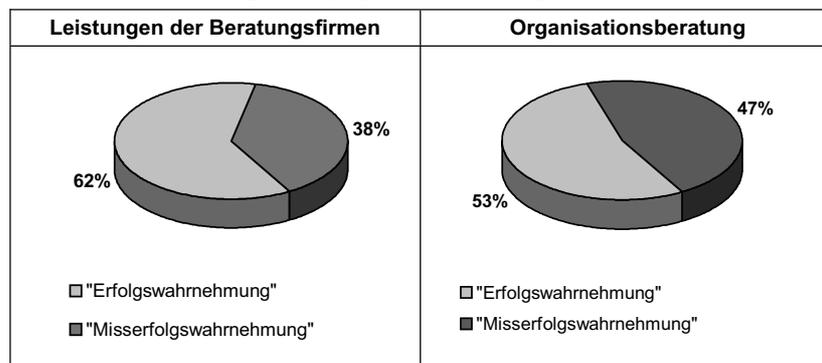
Übersicht 2: *Erfolgseinschätzungen von Unternehmensberatungen durch die Klientel nach unterschiedlichen Untersuchungen 1993-2001*

Erfolgseinschätzungen von Beratungen	Proz.	N	Typ
Beratung führte nicht zu einem umsetzungsfähigen Ergebnis (Lachnit/Müller 1993).	24%	161	KMU
Beratung führte nicht zu einer Umsetzung der Ergebnisse (Kailer/Merker 1999)	41%	74	KMU
Die Beratung war ... eher ein Misserfolg. (Pohlmann/Gerlach 1999)	38%	104	KMU
Die Beratungsprojekte waren ... weniger erfolgreich (Fritz/Effenberger 1998)	31%	141	GU
Die Beratungsprojekte haben die Erwartungen ... teilweise/gar nicht erfüllt (manager magazin 2001)	55%	100	GU
Die Beratungsprojekte wurden mit .. befriedigend oder schlechter bewertet (manager magazin 2001)	50%	100	GU
Mit der Beratung ... teils/teils oder weniger zufrieden (Stöbe 1998)	63%	83	Min.

Quelle: Eigene Zusammenstellung; Anmerkung: KMU = Klein- und Mittelunternehmen; GU = Großunternehmen, Min. = Ministerien

Dabei gab es zentrale Faktoren, welche die Wahrnehmung von Beratung als Misserfolg deutlich erhöhten. Je kleiner der Betrieb, je höher das Honorar, je geringer die Beratungsdauer und Kontinuität, aber auch je weniger betriebliche Experten beteiligt waren, desto wahrscheinlicher war eine Misserfolgswahrnehmung der Beratenen. Am stärksten zu betonen ist aber, dass unseren Ergebnissen zufolge im Falle der Organisationsberatung eine Einschätzung der Beratung als Misserfolg wahrscheinlicher war als im Falle der sog. Expertenberatung. Diese schuf, gemessen an diesem Indikator, ein geringes Maß an organisationaler Folgenlosigkeit, ohne dass damit jedoch bereits etwas über die Nachhaltigkeit ihres Beitrags zum zielorientierten Wandel der Organisation gesagt wäre.

Übersicht 3: *Die Wahrnehmung aller Leistungen der Beratungsunternehmen und der Organisationsberatung als Erfolg bzw. Misserfolg, 1997/98*



Quelle: Eigene Ergebnisse

Diese Perspektive auf den organisationalen Wandel ist aber noch nicht hinreichend. Noch wissen wir nicht, unter welchen Bedingungen es zur organisationalen Anschlussfähigkeit kam und wann die Selektion von Beratungswissen tatsächlich zur Ausbildung neuer Rationalitätsformen, und damit zu einem nachhaltigen Wandel der Organisation geführt hat. Es ist diese Frage der Stabilisierung von Änderungen, die uns im folgenden interessiert.

Anhand der Analyse von unterschiedlichen Organisationstypen und den damit korrespondierenden Gestaltungs-, Selektions- und Stabilisierungsformen von Beratung ließen sich einige Regeln aufstellen, unter welchen Bedingungen Organisationsberatung in der Krise zur Veränderung von Organisationen beitragen konnten und unter welchen nicht.

- Immer dann, wenn in der Krise latente Regeln des „Durchwurstelns“ die Stabilisierung bestimmen („organisierte Anarchie“), nehmen die auf Änderungen bezogenen *Erwartungsspielräume und Außenorientierungen* bei den Akteuren in der Organisation sehr stark ab. Es wird kurzfristig reagiert, auf Basis einfacher Konzepte. Es kommt in der Organisation zu einer sehr emotionalen, kollektiv stabilisierten Selbstbezogenheit, die eine sehr restriktive Gestaltung von Organisationsberatung nicht nur nach sich zieht, sondern sich durch deren sich dann einstellenden Erfolgslosigkeit bestätigt sieht. Dass Organisationsberatung nicht weiterhilft, wird hier zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Entscheidungen orientieren kann Beratung in diesen Fällen nur, wenn sie keine ist, also in der Form des Co-Management praktiziert wird. Nur dann wird sie als Erfolg eingeschätzt.
- Immer dann, wenn es zu einer einfachen *Modernisierung* der Organisation nach dem Rationalmodell gekommen ist („klassisch-moderne Organisation“), sorgt die Krise für einen starken Konservatismus in der Organisation. Zwar sind die Außenorientierungen und *Änderungsbereitschaften* der Organisationsmitglieder hoch, aber sie übersetzen sich in vielen Fällen nicht in organisationale Änderungsfähigkeit. Vielen Beschäftigten ist das Sanktionsrisiko für unkonventionelles Handeln und Fehlern bei unregelter Verantwortungsübernahme zu hoch, und vielen Managern Anreizsysteme zur Förderung der Verantwortungsübernahme zu teuer. In der Krise nimmt im Zusammenspiel dieser Handlungsrationalitäten der Rückgriff auf stark regelorientierte Handlungsnormen zu. Mechanistische Beratungsvorstellungen sind deshalb von Bedeutung und restringieren die Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationsberatung. Zwar entstehen vor diesem Hintergrund auch an Organisationsberatung anknüpfende Entscheidungsorientierungen. Sie können jedoch im Auseinanderfallen von individueller Änderungsbereitschaft und organisationaler Änderungsfähigkeit nur selten als Strukturänderungen stabilisiert werden.
- Am größten aber sind die Chancen der Organisationsberatung beim Typus der wissensbasierten Organisation. Deren Stabilisierungsmechanismen sind in der Krise auf einen beinahe wissenschaftlichen Experimentalismus in Sachen Strukturänderung ausgerichtet. Ein Zitat soll dies verdeutlichen:

„Und wir haben auch immer ganz bewusst gesagt, die festgeschnittene Struktur im Moment ist nicht so zu verstehen, dass die wirklich irgendwo statisch ist, sondern ich betrachte eine Struktur eigentlich immer nur so lange als gültig, so lange nicht neue Erkenntnisse da sind. Und das geht bei uns relativ schnell, dann zu sagen, jetzt müssen wir ganz einfach umstellen, weil die Gegebenheiten andere sind“.

In diesen Betrieben werden die großen Erwartungsspielräume des meist professionellen Personals für Strukturreformen genutzt. Die starke Außenorientierung der Akteure sorgt zusammen mit der Kultur der Expertengemeinschaft für eine gering restriktive Gestaltung des Beratungsprozesses. Er erweist sich bis hin zur Entfaltung neuer Rationalitätsformen als hoch anschlussfähig. Immer dann, wenn Organisationen mit experimentellen Strukturänderungen auf die Krise reagieren, entsteht zwischen einer experimentellen Außenorientierung mit hoher Veränderungsbereitschaft und dem Einbezug von Organisationsberatung eine

Wechselwirkung, die der Organisationsberatung große Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation eröffnet.

Übersicht 4: Veränderungschancen durch Organisationsberatung nach Organisationstypen

	Organisierte Anarchie	Klassisch-moderne Organisation	wissensbasierte Organisation
Gestaltung von Beratung (Variation)	<i>Organisationsberatung</i>	<i>Organisationsberatung</i>	<i>Organisationsberatung</i>
Entscheidungsorientierung (Selektion)	Co-Management/ „Expertenberatung“	<i>Organisationsberatung</i> „Expertenberatung“	<i>Organisationsberatung</i>
Strukturänderung (Stabilisierung)	„Notoperation“	„Expertenberatung“/ Co-Management	<i>Organisationsberatung</i>
Revolution (turn around)	„Notoperation“	„Notoperation“	nicht beobachtet

Quelle: Eigene Darstellung; kursiv = Einfluss der Organisationsberatung auf den organisationalen Wandel; fett = Einfluss/Notwendigkeit anderer Formen des Veränderungsmanagements

4. Resümee: Zum Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Organisationsberatung

Unsere Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass auch Organisationsberatung von sich aus keine magische Qualität entfalten kann, die sie zu einem Allzweckmittel für organisationale Änderungen macht. Daran schließen sich folgende Thesen an:

- Organisationsberatung ist eine hoch voraussetzungsvolle Form von Beratung, die nur zur nachhaltigen Strukturänderung der Organisation beitragen kann, wenn privilegierte Gestaltungsbedingungen geschaffen werden.
- Je professionalisierter die Organisation, desto eher schafft sie Gestaltungsformen von Beratung, die ihre organisationale Anschlussfähigkeit mit organisieren können und desto eher gelingt es, Strukturänderungen zu stabilisieren.
- Aus unseren Ergebnissen lässt sich ablesen, dass es eine Art Matthäus-Prinzip der Organisationsberatung gibt: Wer hat, dem wird gegeben und wer nicht hat, dem kann auch Organisationsberatung kaum helfen. Organisationsberatung ist nicht per se krisentauglich, sondern nur, wenn sie ihre eigenen Voraussetzungen mit organisiert.
- Je unsicherer und krisenhafter der Beratungskontext eingeschätzt wird, desto höher sind, das haben wir gesehen, die Scheiternsrisiken von Organisationsberatung.

Organisationsberatung ist in Krisensituationen – also dann, wenn sie besonders wichtig ist – noch schwieriger als ohnehin und mit wesentlich höheren Scheiternsrisiken belastet. Gerade dann also, wenn Organisationsberatung am nötigsten ist, ist ihr Gelingen am stärksten vom Scheitern bedroht. Im Prokrustes-Bett der in der Krise zur Geltung kommenden Rationalitätskriterien (wie z.B. *Kurzfristigkeit, Kalkulierbarkeit und Pragmatismus*) konnte sich Organisationsberatung als Katalysator organisationalen Wandels nicht allzu oft bewähren. Sie

muss in solchen Fällen im Vorhinein Maßnahmen ergreifen, um ihre Veränderungswirkungen abzusichern. Sie muss die Vorberatungsphase bereits beratend gestalten und die Beteiligung betrieblicher Experten sowie die Selbstbeteiligung der Führungskräfte zur Voraussetzung der Durchführung machen. Vielleicht kann so die Überlegenheit der Organisationsberatung in der Frage der Nachhaltigkeit gegenüber der kurzfristig zufrieden stellenden Entlastung, die „Expertenberatung“ verspricht, stärker zur Geltung kommen.

- Die Beratungsenttäuschung aber, das zeigt sich in unterschiedlichen Befunden sehr klar, ändert langfristig nichts an der Beratungsnachfrage.

Dies liegt nicht nur an der hohen Fluktuation der Beratenen. Für die Unternehmen, die zugrunde gehen, kommen in hinreichender Zahl neue nach. Sondern auch daran, dass die Enttäuschung (ähnlich wie in der Ehe) mehr auf den Berater zugerechnet, und weniger auf die Beratung und ihre Gestaltungsformen. Die Beratungsnachfrage bleibt deswegen von den Schwierigkeiten der Organisationsberatung weitgehend unberührt.

Dabei lassen sich auf dieser Basis die Scheiternsrisiken und Erfolgchancen von Organisationsberatung anhand unserer Ergebnisse vergleichsweise genau fassen:

- Organisationsberatung braucht Zeit. (Wobei umgekehrt Zeit aber kein Garant dafür ist (siehe Swissair), dass Beratung den Wandel der Organisation vorantreiben kann.) Sie ist immer dann gefährdet, wenn die Dauer der Beratung eine Entfaltung der Beratungsinteraktion nicht zulässt. Angesichts komplexer, bereichsübergreifender Probleme sind weder Analysen noch Lösungen in kurzer Zeit erreichbar.
- Die Wirkkraft der Organisationsberatung ist immer dann gefährdet, wenn der Einbezug der Betriebsexperten zu eng begrenzt bleibt. Da der Wirkungskreis der Beratung die gesamte Organisation ist, muss diese auf Organisationsexperten auf mehreren Hierarchieebenen oder in mehreren Abteilungen – soweit diese mit dem Problem befasst sind – zugreifen.
- Eine Organisationsberatung scheitert immer dann als Interaktionsform, wenn an Stelle von „Beratung“ „Hilfe“ verlangt und die Beratung entsprechend beansprucht wird. Wird das Postulat der Subsidiarität verletzt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass durch die Kooperation nachhaltige Effekte in den Unternehmen erzielt werden können.
- Organisationsberatung scheitert dann besonders häufig, wenn Rollenkonzepte oder die wechselseitige Rollenzuweisung in den damit verbundenen Erwartungen unklar sind. Sei es, dass überbordende Heilserwartungen ins Spiel kommen, sei es, dass die Erwartungen diametral entgegengesetzt sind oder zu diffus und unspezifiziert bleiben.
- Eine typische Gefährdung der Beratungsinteraktion liegt darin, Macht ins Spiel zu bringen. Während im Beratungsumfeld der Organisation Macht alltäglich ist, erhöht sie im Zusammenwirken von Berater und Betriebsexperten das Risiko des Scheiterns enorm. Wird die Prämisse der Selbstständigkeit verletzt, kann das Ziel einer Erweiterung des Problemlöse- und Handlungshorizonts nur schwer erreicht werden. Ist z.B. durch die Intervention der Banken die Beratung nicht mehr freiwillig, sind die für eine Beratung notwendigen Vertrauensgrundlagen häufig zerstört. Nur in Ausnahmen kommt unter diesen Umständen eine für beide Seiten „gewinnbringende“ Beratungsinteraktion zustande.

- Organisationsberatung gestaltet sich immer dann besonders schwierig, wenn die wechselseitige Anerkennung als gleichwertige, aber gleichwohl verschieden ausgerichtete Experten im Beratungsprozess nicht gelingt.

Literatur

- Argyris, Chris, Donald A. Schön (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart
- Arimond, H. (1966): Zeitgemäße Berufsaufklärung, Psychologische Beiträge 9, o.O.
- Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) (2004): Der Unternehmensberatungsmarkt 2003, BDU
- Brem-Gräser, Luitgard (1993b): Handbuch der Beratung für helfende Berufe. Band 2. 11. Aufl., München; Basel
- Dahl, Edgar. (1967): Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Meisenheim am Glan
- Elfgen, Ralph; Klaile, B. (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit., Stuttgart
- Fritz, Wolfgang, Jens Effenberger (1998): Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, DBW, 58, 1, 103-119
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus, Opladen
- Habermas, Jürgen (1983/92): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, in: Ders.: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, 5. Aufl., Frankfurt/M.
- Hruschka, Erna (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, in: Bay, Eberhard et al. (Hrsg.) (o. J.), 16
- Kailer, Norbert, Richard Merker (1999): Kompetenz in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen – Defizite und Barrieren limitieren den Beratungserfolg, Berichte aus der Angewandten Innovationsforschung, Bochum
- Lachnit, Laurenz, Stefan Müller (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, Der Betrieb, 46, 28, 1381-1389
- Laszlo, Ervin (1999): Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen, in: Pappmehl, André, Rainer Siewers (eds.): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, Wien, Frankfurt, 23-34
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, Wiesbaden
- Manager Magazin (2001): Gewinner ohne Glanz, 7, 49-61
- Micklethwait, John. Adrian Wooldridge (1998): Die Gesundheitsbeten. Was die Rezepte der Unternehmensberater wirklich nützen, Hamburg

- Pongratz, Hans J. (2000): System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung, in: Arbeit 9, 1, 54-65
- Schein, Edgar (1969): Process Consultation: Its Role in Organization Development. Reading, MA
- Schein, Edgar (2000): Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Köln
- Stöbe, Sybille (1998): Verwaltungsmodernisierung und Beratung: Ergebnisse einer Befragung, in: Pekruhl, Ulrich (ed.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des IAT 1998-03, Gelsenkirchen, 47-57
- Walger, Gerd (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung, in: Walger, Gerd (Hrsg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1-18
- Weber, Max (1922/856): Wissenschaftslehre, 6. erneut durchgesehene Auflage, hg. v. Johannes Winckelmann, Tübingen
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/M.
- Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart, Jena

II. Von der Kunst, unsichtbare Hürden zu nehmen – Interkulturelle Kommunikation und organisationaler Wandel (*Markus Pohlmann*)

In den letzten Jahren haben viele ökonomische und sozialwissenschaftliche Untersuchungen immer wieder eines bestätigt: Dass der *gezielte* Wandel der Organisation ein Kunststück ist, das vielen Unternehmen nicht gelingt und Veränderungen nur selten zur Zufriedenheit der maßgeblichen Akteure ausfallen. So berichtete „New Leaders“, dass US-amerikanische Unternehmen, darunter viele internationale Unternehmen, mehr als 200 Mrd. US-Dollar für Veränderungen, Umschulungen oder andere Formen der Überprüfung ihrer Organisation ausgegeben haben, wohingegen weniger als 20% der Manager, die diese Ausgaben zu verantworten hatten, mit den Ergebnissen zufrieden waren – ein Verhältnis, das nach einer von Arthur D. Little durchgeführten Befragung von Führungskräften heute sogar auf 16% gefallen ist (zit. in Laszlo 1999: 32). Hinzu kommt, dass der gezielte Unternehmenswandel bekanntermaßen auf große Widerstände auf Seiten der Betroffenen stößt. Nach der Einschätzung unterschiedlicher Studien ziehen viele Belegschaftsangehörige, bisweilen bis zu zwei Drittel der Belegschaft es in der Regel vor, sich nicht an Maßnahmen zum Organisationsumbau zu beteiligen, wenn sich ihnen die Gelegenheit dazu bietet (Arnold 1997; Picot et al. 1999; Vansina/Taillieu 2000: 119; Janes et al. 2001). Da ist von Desinteresse, Lernblockaden oder Widerstand bei der Umsetzung die Rede (Arnold 1997). Selbst in Krisensituationen gilt nach unseren eigenen Ergebnissen oft die Devise: Es gibt nur eines, was schlimmer ist als die jetzige Situation und das ist, sie zu verändern! Diese Probleme des gezielten Wandels multiplizieren sich bei internationalen Unternehmen noch. Insbesondere im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen und Fusionen, die typisch für internationale Unternehmen sind, gehen unterschiedliche Studien davon aus, dass der Erfolg von Fusionen und Übernahmen in ökonomischer Hinsicht in mehr als der Hälfte der Fälle äußerst zweifelhaft ist, weil u.a. die unternehmenskulturellen und regionalen Unterschiede zu stark und mit ihnen die Transaktionskosten zu hoch sind (vgl. z.B. Gugler et al. 2003).¹ Während also der Himmel der Unternehmensphilosophien und -visionen häufig voller Geigen hängt, sind die Missklänge im gezielten organisationalen Wandel der internationalen Unternehmen deutlich vernehmbar.²

¹ Eine Analyse der Effekte von Fusionen und Unternehmensübernahmen in Europa und Deutschland durch Gugler et al. zeigte, daß Fusionen im Durchschnitt weder zu Gewinn- oder zu Umsatzsteigerungen führten noch zu einer Erhöhung des Marktwertes der Unternehmen. Der Marktwert der Unternehmen sank vielmehr in über 60% der Fälle (Gugler et al. 2003).

² Gegen organisationale Trägheit, schwache Unternehmenskulturen, Kommunikations- und Führungsprobleme, die gerne für diese Hiobsbotschaften verantwortlich gemacht werden, scheint insbesondere bei großen internationalen Unternehmen kein einfaches Kraut gewachsen. Trotz professionellen Personals, das sich dieser Probleme annimmt, vieler externer Experten sowie einer zunehmende Internationalisierung des Managements haben diese Probleme nicht ab- und die Aufmerksamkeit für sie zugenommen.

Was sind die Gründe für diese Missklänge und wie lassen sie sich beheben? Hier liegt der Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen. Ich möchte fragen, wie der organisationale Wandel internationaler Unternehmen in zwei Transformationsökonomien, in Ostdeutschland und Tschechien, ablief und aufzeigen, welche Aufgaben sich stellten und wie diese bewältigt wurden. Empirisch beziehe ich mich dabei auf schriftliche Befragungen von Unternehmen in Ost- und Westdeutschland, auf vier Organisationsfallstudien von internationalen Unternehmen in Ostdeutschland und Tschechien (darunter die Untersuchung des ISF München zu Opel Eisenach, eigene Untersuchungen zu BMW Eisenach und ASI Sömmerda sowie auf eine Untersuchung, die an der Universität Erlangen von Prof. Schmidt und Prof. Srubar zur interkulturellen Kommunikation bei VW/Skoda durchgeführt wurde) mit insgesamt 40 teilstandardisierten bzw. problemzentrierten Interviews. Ich werde bei der Analyse der Rolle der interkulturellen Kommunikation im organisationalen Wandel im ersten Schritt etwas zu den hervorgehobenen Akteuren, zum internationalen Management, sagen, und mich im zweiten Schritt dann auf die Sinn- und Wissenssysteme konzentrieren, welche die interkulturelle Unternehmenskommunikation geprägt und die Chancen eines zielorientierten Wandels mitbestimmt haben.

1. Wer gestaltet den Wandel?

Unverzichtbar für eine Analyse der Sinn- und Wissenssysteme der Organisation ist es, die Akteure einzubeziehen. Mir liegt hier zunächst die Frage am Herzen, ob die aktuelle, neue Generation von Führungskräften in den westlichen und osteuropäischen Industrieländern tatsächlich in einem Maße international erfahren, international vernetzt und international rekrutiert ist, wie es z.B. Moss Kanter's Rede von einer „Weltkultur des Managements“ und der Herausbildung einer globalen Elite nahelegt (Kanter 1997: 268ff.). Zieht man Untersuchungen der Top-Manager in verschiedenen Nationen zu Rate, so zeigt sich, dass in Europa und den USA selbst bei den größten Unternehmen das Topmanagement überraschenderweise gering internationalisiert oder international erfahren ist. Nur 2% bis 7% des Topmanagements der 100 größten Unternehmen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA sind Ausländer und nur 7% bis 16% haben längere Auslandsaufenthalte zu verzeichnen (vgl. Hartmann 2002). Vor der sehr starken Internationalisierung der Unternehmen bleibt also jene des Topmanagements in Deutschland und wichtigen westlichen Industrieländern zurück. Bei diesem überwiegen, manchmal auch bis in die jüngeren Generationen hinein, eher *monokulturelle Prägungen*.

Dasselbe Bild zeigt sich nach zahlreichen Studien auch bei den ökonomischen Eliten in Mittel- und Osteuropa (vgl. dazu Pohlmann/Gergs 1997). Die Gruppe der ökonomischen Eliten setzt sich in beiden Transformationsökonomien im Regelfall aus einer im Sozialismus in den Karrieren blockierten, eher systemneutralen Generation von naturwissenschaftlich-technisch gebildeten Führungskräften aus der zweiten und dritten Reihe der sozialistischen Kombinate zusammen. Erst mit dem in Zukunft anstehenden Generationswechsel könnten also neue Eliten Einzug ins tschechische und ostdeutsche Topmanagement halten. Wichtig ist also, dass in aller Regel nicht international erfahrenes, transnationales oder bikulturelles Management in internationalen Unternehmen den Wandel gestaltet, sondern eher national geprägte Manager.

2. Wie wird der Wandel organisiert?

Im Rahmen der organisationssoziologischen Analysen ließ sich zunächst zweierlei feststellen. *Erstens* bevorzugten die Unternehmen ein klassisches Set an Maßnahmen des gezielten organisationalen Wandels, die dem Paradigma der klassischen Modernisierung der Organisation folgten. Das heißt, ihrer sozialtechnologische Behandlung des Übernahmeproblems lagen folgende Ideen zugrunde, welche auch die Herausbildung der Sinn- und Wissenssysteme der Organisation zunächst bestimmten:

1. der Transfer der Formalstrukturen der Mutterorganisation, der auf der Vorstellung einer einfachen Übertragbarkeit rationaler Organisationsformen gründete;
2. die forcierte Übernahme zentraler technischer Standards, die auf Basis einer gemeinsamen „technologischen Denkweise“ unproblematisch erschien;
3. die forcierte Übernahme von scheinbar kulturunspezifischem Wissen und Konzepten, der die Idee eines auf Fachkenntnisse konzentrierbaren Aneignungsprozesses zugrundelag, der nur partikuläre „Wissenslücken“ überwinden muss;

Zweitens erwies sich diese Art der gezielten organisationalen Veränderung in den meisten von uns untersuchten Fällen als zunächst außerordentlich erfolgreich. Das heißt, überprüft man den Aufbau der formalen Organisation, die Erneuerung der Technologie, die Anzahl der Schulungen und die Repräsentation zentraler Managementkonzepte, so ist man über die Geschwindigkeit und die Reichweite dieser gezielten organisationalen Veränderungen eher überrascht. Offensichtlich funktioniert die alltägliche interkulturelle Kommunikation auch ohne Deckung durch die Kenntnis der tieferliegenden Deutungsschemata (vgl. dazu in theoretischer Perspektive Srubar 2002: 333 ff.). Hier konnten also die Probleme organisationalen Wandels in internationalen Unternehmen nicht liegen.

Dasselbe galt auch für die *informellen* Systeme wechselseitiger Zuschreibung. Zwar konnte man sowohl bei VW/Skoda als auch bei den internationalen Unternehmen in Ostdeutschland deren Schärpen erkennen, sobald man anstelle von standardisierten Skalen offene, indirekte Fragetechniken verwendete. Aber auch diese Schärpen in der wechselseitigen Zurechnung waren nicht nur unvermeidbares Produkt interkultureller Kommunikation, sondern bereits Resultat eines innovativen organisationalen Lernprozesses. Diese informellen Systeme wechselseitigen Zuschreibungen waren von neuer, anderer Qualität und schufen im Regelfall einen ersten stabilen, wenn auch *informellen Diskursrahmen*, der das Organisationslernen und die Annahme von Entscheidungsprämissen *erleichterte*. Sie erwiesen sich nur dann als problematisch, wenn, wie bisweilen bei den internationalen Unternehmen in Ostdeutschland, die kulturelle Nähe und die Stärke der Machtasymmetrie zur verdeckten Artikulation von kulturellen Differenzen führte. Generell kann aber keine Rede davon sein, dass es die oft angeführten, wechselseitigen kulturellen Abgrenzungen sind, die das zentrale Problem im Wandel interkultureller Unternehmen darstellen. Es kommt vielmehr darauf an, wie diese vermittelt werden.

3. Welche Probleme ergaben sich?

Dabei spielen die eher *hintergründigen Deutungs- und Gestaltungsschemata* der Organisation eine wichtige Rolle, die uns im nächsten Schritt interessieren. Anders als die informellen

Systeme der wechselseitigen Zuschreibung sind diese im Wandel nicht ständig thematisch präsent ist. Bei den organisationalen Deutungs- und Gestaltungsschemata geht es darum, dass neues Wissen, neue Erfahrungen und neue Routinen in der Organisation *ausgewählt und sortiert oder vergessen werden*, ohne dass dies in der Kommunikation im Regelfall reflektiert oder thematisiert würde (Luhmann 1997: 110 f.). Der kognitive Verarbeitungsmodus bleibt im Regelfall implizit, d.h. er ist weder den Akteuren noch der Organisation vollständig reflexiv verfügbar. Entsprechend schwer ist seine methodische Rekonstruktion.

Diese Rekonstruktion ließ als erstes Ergebnis erkennen, dass die Übersetzung der formalen Regeln und Managementkonzepte eine dritte, andere und eigene Qualität des organisationalen Wissens hervorgebracht hat. Die klassischen Vorstellungen einer einfachen Übertragbarkeit der Formalorganisation als auch von kulturunspezifischen Fach- und Konzeptwissen wurden dabei ad absurdum geführt. Ich möchte anhand von zwei Interviewbeispielen verdeutlichen, wie dies gemeint ist:

- „*Man muss viel Geld zum Fenster hinauswerfen, damit dieses zur Tür wieder herein kommt*“. So erwies sich bei Skoda zum Beispiel die (von VW importierte) Vorstellung eines stark „kundenorientierten Kundendienstes“, in dessen Aufbau viel Geld und Zeit zu investieren sei, als für das tschechische Management in seiner Notwendigkeit nicht einsehbar. Die Vorstellung „kulanter Kundenpflege“ erschien als „rausgeworfenes Geld“, wurde jedoch in einer anschlussfähigen dialektischen Interpretationsvariante unter dem Motto: „*Man muss viel Geld zum Fenster hinauswerfen, damit dieses zur Tür wieder herein kommt*“ in den Akkulturationsprozess integriert. Dabei wurde die Sinnfigur des „hinausgeworfenen Geldes“ jedoch als eine implizit bleibende Entscheidungsprämisse bewahrt, und damit markiert, dass eine investive Kundenorientierung als Managementkonzept fremd und unverstanden blieb. Es bleibt in dieser Sinnfigur „unsinnig“, viel Geld für die Kundenpflege auszugeben.
- Ein anderer Fall ließ sich von uns in zwei ostdeutschen Tochterunternehmen beobachten, bei denen das Leitbild des *‘lean managements’* eine sehr einseitige Interpretation durch das ostdeutsche Management erfuhr: „*Wir haben (...) eine Struktur aufgebaut, die schlanker schon gar nicht mehr möglich ist. Wir haben also – neben uns – keine Entscheidungsebene mehr drunter. Wir entscheiden also, wann die Reinemachefrau draußen sauber macht, wenn man mal bis zum Extrem geht. Und so ist das auch in der Fertigung und der Entwicklung*“. Das Management der Betriebe verband den Abbau der Entscheidungsebenen ausschließlich mit dem Ziel, einen schnelleren und direkten Zugriff ‘von oben’ zu realisieren. „Lean Management“ bedeutete für dieses in patriarchalisch-zentralistischer Tradition, „alles allein entscheiden zu können“. Auch dieses Konzept blieb ein im Grunde fremdes Versatzstück, das in eine anders geartete Rationalität managerialen Handelns eingearbeitet wurde. Die Vorstellung, dass „Entscheidungsfindung und Problemlösung in schlanken Unternehmen weit nach unten delegiert sind“, wurde durch diese Form der Assimilation nachgerade in seinem Sinngehalt umgekehrt.

Es kam in diesen und anderen Fällen zu einer Einkapselung kulturfremder Versatzstücke, die dem eigenen Interpretationshorizont fremd bleiben, aber gleichwohl auf eigensinnige Weise integriert bzw. assimiliert wurden. Hinter den „Kommunikationsfassaden“ von z.B. „Kundenorientierung“ und „lean management“ nisteten, hartnäckig und schwer erkennbar, ganz andere Rationalitätsstandards. Erst mit Hilfe der stärker interpretativ angelegten Erhebungs-

und Auswertungsverfahren wurde der „clash“ oder Zusammenprall der organisational verschiedenen Verarbeitungsschemata spürbar.

Er machte auf eine andere, deutlich verlangsamte Dynamik des Wandels aufmerksam, bei der die Selektionsmechanismen der Wissensproduktion die alten blieben und ein auf veränderte Verarbeitungslogiken von Wissen zielendes Lernen (zweiter Ordnung) nur in geringem Maße stattfand.

Bei der genaueren Auswertung der Organisationsfallstudien deutete sich darüber hinaus an, dass unterschiedliche, hintergründige Leitbilder der Organisation den konservativen Deutungs- und Gestaltungsschemata ihre Konsistenz gaben. Es handelte sich hierbei um ein gesellschaftlich institutionalisierte Leitbilder der Organisation, welche die Grenzen des organisationalen Wandels in den internationalen Unternehmen in Ostdeutschland und Tschechien bestimmte. Diese Hintergrundfiguren der Rationalisierung verlangsamten und verkomplizierten den organisationalen Wandel deutlich. So zeigte sich in Ostdeutschland, dass die hintergründige Beibehaltung eines für das ostdeutsche Management und die ostdeutschen Belegschaften zentralen Deutungs- und Gestaltungsschemas der Organisation nach dem Ideal eines Maschinenmodells³ – also einer Orientierung am reibungslosen, quasi-automatischen Funktionieren der Organisation und einer mechanistischen Marktauslegung nach technologischer Exzellenz – dem konservativen Lernen in den internationalen Unternehmen in Ostdeutschland seine bezeichnende Richtung gab. Aber auch in Tschechien sorgten die zur Geltung kommenden Selektionsmechanismen für eine konservative Aneignung der formalen Rahmen, Techniken und Managementkonzepte, welche nicht selten der gezielten Veränderung der Organisation entgegenstand. Der Wandel nahm eine andere, im Regelfall *unintendierte Form der Strukturbildung* an. Nicht Lernblockaden, sondern ein konservatives, kulturspezifisches Lernen sorgte für viele der unsichtbaren Hürden im Wandel der Unternehmen. Sie konnte das Management nur dann nehmen, wenn es sich von den dominanten Vorstellungen der klassischen Modernisierung der Organisation löste.

4. Worüber nicht gesprochen wird oder: Von der Relevanz des „Nicht-Thematischen“ im organisationalen Wandel

Diese Verlangsamung des organisationalen Wandels durch die Herstellung von Kontinuität in der Verarbeitung von Neuem ließ sich auch auf der untergründigen Ebene der Sinn- und Wissenssysteme der Organisation feststellen. Auf dieser Ebene wird die gesellschaftliche Einbettung der Organisation als Einfluss von nicht-thematischen, selbstverständlichen le-

³ Die Organisation wird nach dem Vorbild des Automatismus ausgelegt. Das Management erscheint als das „Trieb-
rad“ im „Automatismus“ der Organisation, die am liebsten als „triviale Maschine“ gedacht wird, als Mechanismus mit gezieltem Input einen bestimmten Output zu erreichen. Das Aufspannen einfacher Zweck-Mittel-Relationen und die dadurch mögliche einfache Identifikation von „Hindernissen“, „Barrieren“ und Widerständen bei der Trivialisierung, das mechanistische Organisationsverständnis erscheint rational, weil es Antrieben zur Herstellung von Beherrschbarkeit und Sicherheit in der Außenwelt folgt, die der Rationalitätsbewertung vorausgesetzt sind. Das Abstrakte wird, so könne man mit Claessens formulieren, durch die nicht mehr angemessenen Bilder des verlorenen Konkreten übersetzen und in der Übersetzung rekursiv verfestigt. Dazu gehört der sinnliche Automatismus einer organismusähnlich Organisation ebenso wie die mechanistische Vorstellung eines Marktes, der es für den technologisch Besten schon richten wird.

bensweltlichen Voreinstellungen thematisiert. Sie formen unsichtbar, subkutan und subversiv um, was sich nicht als lebensweltlich anschlussfähig erweist.

Unseren Ergebnissen nach zeigte sich die Relevanz dessen, worüber nicht gesprochen wurde, sich in zwei Formen: zum einen in der *instrumentellen Form* eines ebenso selbstverständlichen wie bewussten Schweigens, zum anderen in der *unintendierten Form* eines selbstverständlichen Nicht-Erkennens von *entscheidenden Interpretationsdifferenzen*.

So zeigte sich bei VW/Skoda; dass die Verständigungsprobleme selbst nur selten zum Thema in der Kommunikation gemacht wurden. Ein tschechischer Abteilungsleiter bei Skoda berichtete über das Dolmetschersystem: „*Dolmetscher sind nicht immer eine große Hilfe. Also, wenn etwas nur wörtlich übersetzt wird, kann jeder etwas anderes verstehen. Da haben wir nur zu vielen Aufträgen und Sachen genickt und etwas anderes gemacht, weil wir das anders verstanden haben.*“ Auf Basis des Wertesystems bei Skoda gab es gute Gründe, dieses (offensichtlich bewusste) „Andersmachen“ nicht zum Thema zu machen. Darüber wurde – wie unschwer zu verstehen – solange kein Wort verloren, wie die Abweichungen nicht moniert wurden.

Auch für die *unintendierte Form* eines selbstverständlichen Nicht-Wissens kultureller Differenzen, die sich auch in den zuvor bereits behandelten Zitaten erkennen ließ, soll abschließend nochmals ein Beispiel gebracht werden. Bei den internationalen Unternehmen in Ostdeutschland kann man dies gut am Beispiel der Sinnfigur des Vorgesetzten zeigen. Diese wurde vom ostdeutschen Management in einer Weise ausgelegt, dass ausschließlich der Vorgesetzte die schwierigen Fragen zu klären und Probleme zu lösen habe. „*Die westdeutschen Manager verdienen ein Vielfaches von uns... Sie sollen die schwierigen Probleme lösen.*“ Das führte zu der paradoxen Situation, dass das westdeutsche Management nach unten zu delegieren versuchte, während das ostdeutsche Management dies als ungerechtfertigte Zumutung von Verantwortung zurückwies und selbstverständlich dem Prinzip einer „Delegation nach oben“ folgte.

Es zeigte sich auch auf dieser untergründigen Ebene, dass lebensweltliche Selbstverständlichkeiten in der Interpretation organisationaler Restrukturierungsmaßnahmen die Reichweite und Nachhaltigkeit des organisationalen Wandels deutlich restringierte. Dabei spielten, um die Argumentationskette abzuschließen, auch wieder die kulturellen Prägungen der Akteure eine Rolle, die mit darüber entschieden, wie stark die Illusion eines kulturunspezifisch richtigen Wegs organisationalen Wandels verfolgt wurde.

5. Die Organisation des Wissenstranfers – Brücken ohne Anschluss

Im Umgang mit der Aneignungs- und Akkulturationsproblematik (Lernen und Wissen zweiter Ordnung) lag die Priorität der internationalen Unternehmen in Tschechien und Ostdeutschland auf dem Transfer von Fach- und Organisationskenntnissen. Die Aneignung von vermeintlich kulturunspezifischem Fach- und Organisationswissen wurde deutlich höher gewichtet als das kulturspezifische Wissen. Die Akkulturationsmaßnahmen folgten, soweit vorhanden, dieser Schwerpunktsetzung.

- Bei VW/Skoda waren die viel diskutierten Tandemkonstruktionen von tschechischen und deutschen Managern vom Gedanken dieses Austausches von Fachwissen und Erfahrungen getragen. Sie konnten jedoch dieses nicht immer gewährleisten, weil sie von beiden Seiten äußerst status-, beziehungs- und kultursensibel angeeignet – und damit zum „contest terrain“ im Aufeinandertreffen unterschiedlicher Managementkulturen wurden. Nicht selten wurde das beabsichtigte „Coaching“ des deutschen Managers von dem lokal erfahrenen tschechischen Managers als „Assistentur“ empfunden. Nicht selten wurde die Tandemkonstruktion von tschechischer Seite nicht als Erfahrungsaustausch, sondern als unnötige Verlängerung der Entscheidungswege dechiffriert, die nur eins zeigte: dass den tschechischen Managern nicht zugetraut wurde, allein zu entscheiden. In kaum merklicher, unsichtbarer Weise wurde der Austausch kulturunspezifischen Wissens durch die kulturspezifische Aneignung des Austauschmechanismus sabotiert.
- Im ostdeutschen Transformationsprozess lag die Prioritätensetzung beinahe ausschließlich auf dem Transfer von Fach- und Organisationswissen, weil zum einen die Vorstellung der Fremdkulturalität in den internationalen Unternehmen diskreditiert war. Zum anderen, weil insbesondere das ostdeutsche Management darauf beharrte, dass keine prinzipielle kulturelle Differenz im Spiel sei.

„Im Prinzip funktioniert das doch alles gleich (...). Im Westen wird auch nur mit Wasser gekocht. (...) Viele Probleme sind doch die gleichen wie früher“. (Abteilungsleiter Produktion/Ost)

„Die Funktionsweise der Marktwirtschaft war mir nicht fremd. Es gab zwar bestimmte Details, die ich nicht wusste, aber das habe ich mir relativ schnell aus den Lehrbüchern angeeignet“. (Geschäftsführer/Ost)

Die sich dann doch schnell einstellende Fremdkulturalität in der Aneignung sorgte für Weichenstellungen, die dem Unternehmenswandel in Ostdeutschland eine eigensinnige Richtung gab, die dem angezielten Wandel häufig entgegenstand.

Die Vorstellung nur vereinzelter Wissenslücken erwies sich als Illusion, weil mit ihr die Problematik des Akkulturationsprozesses gar nicht erfasst werden konnte. Diese sorgte für zahlreiche, häufig unsichtbar bleibende Hürden im Unternehmenswandel, die das Management nur dann nehmen konnte, wenn es sich im Akkulturationsprozess von der Vorstellung eines eindimensionalen Transfers von Organisations- und Fachwissen lösen konnte. Es zeigte sich im Vergleich von Skoda und den in Ostdeutschland operierenden Unternehmen, dass zum einen um so mehr mit konservativem Lernen zu rechnen ist, je umfassender der Wandel ausfällt. Und dass zum anderen die Kulturspezifität des Wissens eine um so stärkere Rolle beim gezielten Wandel des Unternehmens spielt, je weniger diese (wie in Ostdeutschland) beim Wissenstransfer berücksichtigt wurde.

6. Resümee: Kommunikation und Wandel in internationalen Unternehmen

Damit sind einige der Schwierigkeiten des organisationalen Wandels in internationalen Unternehmen und die Rolle, die Sinn- und Wissenssysteme in der interkulturellen Kommunikation dabei spielen, deutlich geworden:

1. Vor der sehr starken Internationalisierung der Unternehmen bleibt jene des Topmanagements zurück. Bei diesem überwiegen eher monokulturelle Prägungen, die sich als Hürden organisationalen Wandels erweisen können.
2. Mit der klassischen Sozialtechnologie des „change managements“ lassen sich zwar temporär gute Erfolge in der gezielten Veränderung der Organisation erreichen, aber nicht langfristig.
3. Die informellen Systeme wechselseitigen Zuschreibungen schaffen als eigensinniges Resultat von innovativem Lernen im Regelfall einen ersten stabilen Diskursrahmen, der das weitere Organisationslernen erleichtert – und nicht erschwert. Die Schärpen in den wechselseitigen Zuschreibungen werden erst dann zum Problem, wenn das Machtverhältnis sehr ungleich, der gesellschaftliche Kontext sehr schwach ist und ihre Artikulation nur verdeckt stattfinden kann.
4. Die Dynamik des Wandels wird nicht durch die vordergründige Übernahme von Konzepten und Formalstrukturen, sondern durch die hinter- und untergründigen Deutungs- und Gestaltungsschemata maßgeblich in Reichweite und Nachhaltigkeit bestimmt;
5. Im Managementtraining der westdeutschen „global player“ spielt kulturspezifisches Wissen kaum eine Rolle. Je weniger aber bei der Gestaltung des „Wissenstransfers“ kulturspezifisches Wissen in den Mittelpunkt gestellt wird, desto stärker kommt es hintergründig zur Geltung.
6. Ein Zusammenprall unterschiedlicher Wertesysteme, der den organisationalen Wandel behindert, ist immer dann vorprogrammiert, wenn diese nicht zum Thema gemacht werden können. Ein erfolgreicher Unternehmenswandel wird dann zur Kunst, unsichtbare Hürden zu nehmen.
7. Die evolutionären Selektions- und Stabilisierungsmechanismen zeichnen für konservative Formen organisationalen Lernens verantwortlich, die den organisationalen Wandel als nicht krisenhaften erst möglich machen.

Die Kunst und die Herausforderung des Managements besteht nun angesichts dieser Ergebnisse darin, sich auf unsichtbare Hürden einzustellen und die Gestaltung des Wissenstransfers darauf einzurichten. Wie wir gesehen haben, fällt dies je nach Kontext unterschiedlich schwer. Im Sinne eines zielorientierten Unternehmenswandels ließ sich jedoch erkennen, dass es sich als sinnvoll erweist

- kulturelle Differenzen in der Kommunikation offenzulegen und nicht zu versuchen, sie zu eliminieren (*also einen Rahmen zur Förderung kultureller Identitäten und Differenzen bereitstellen*);
- dem Eigensinn in der Aneignung fremder Managementkonzepte Beachtung zu schenken und Illusionen einfacher Übertragbarkeit aufzugeben (*also die Vorstellung von Identität durch die Annahme von Differenz im Aneignungsprozess ersetzen*);
- nicht zu viele Variablen im Wandel des Unternehmens auf einmal zu verändern (*also mehr auf Sequentialität, denn zu stark auf Simultanität zu setzen*);
- im Wissenstransfer nicht nur fachspezifisches, sondern auch kulturspezifisches Wissen in den Mittelpunkt zu stellen (*also kollektive, hybride Aneignungsformen wie „joint seminars“ zu wählen*);

- unterschiedliche Wertesysteme zum Thema zu machen und nicht den Mantel des Schweigens darüber zu decken (*also Dialogformen zu nutzen, welche die Explikation von Wertedifferenzen erlauben*).

Meines Erachtens kann eine solche Gestaltung interkultureller Kommunikation helfen, die anfangs zitierten Probleme des gezielten Unternehmenswandels in internationalen Unternehmen besser zu bewältigen. Damit soll jedoch nicht beansprucht werden, eine weiter auszuführende Rezeptur für jeden Fall interkultureller Kommunikation bereitstellen zu können, denn Rezepte sind selbst, das sollten die vorangegangenen Ausführungen deutlich gemacht haben, immer nur das Spielmaterial organisationalen Wandels; dieser selbst bleibt nolens volens zukunfts offen

Literatur

- Arnold, Alexander (1997): Kommunikation und unternehmerischer Wandel, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Gugler, Klaus et al. (2003): The Effects of Mergers: An International Comparison, International Journal of Industrial Organization, Vol. 21(5): 625-653
- Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt a. M.: Campus
- Janes, Alfred et al. (2001): Transformations-Management. Organisation von Innen verändern, Wien, New York : Springer
- Laszlo, E. (1999): Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen, in: Pappmehl, André, Rainer Siewers (Hrsg.): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, Wien, Frankfurt: Ueberreuter (23-34)
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde., Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Moss Kanter, Rosabeth (1997): Rosabeth Moss Kanter On the Frontiers of Management, Harvard: Harvard Business Review Book
- Picot, Arnold et al. (1999): Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden: Gabler
- Pohlmann, Markus , Hanjo Gergs (1997): Manager in Ostdeutschland. Reproduktion oder Zirkulation einer Elite?, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 49, Heft 3: 540-562
- Srubar, Ilja (2002): Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich, in: Joachim Renn/Jürgen Straub/Shingo Shimada (Hg.): Übersetzen als Medium des Kulturverstehens und sozialer Integration, Frankfurt/M: Campus (323-345)
- Vansina, Leopold S., Tharsi Taillieu (2000): Business Process Reengineering oder soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern?, in: Trebesch, Karsten (ed.): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart: Klett-Cotta (117-142)