

Ursula Bohn, Stefan Kühl

## Beratung, Organisation und Profession

Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung

### 1. Beratungsgesellschaft ohne Professionalisierung der Beratung?

Zeitdiagnosen, die immer neue Gesellschaftsformationen hervorrufen, sind in der Soziologie populär. Waren es früher Gesellschaftsdiagnosen wie Bürgergesellschaft, Arbeitsgesellschaft, Industriegesellschaft, Dienstleistungsgesellschaft, Klassengesellschaft oder kapitalistische Gesellschaft, sind jetzt Gesellschaftsbestimmungen wie Risikogesellschaft, Erlebnisgesellschaft, Wissensgesellschaft, Organisationsgesellschaft oder Multioptionsgesellschaft en vogue. André Kieserling spricht angesichts der Vervielfältigung von Zeitdiagnosen in der Soziologie ironisch von der Ausbildung einer Diagnosegesellschaft, in der sich die Beschreibungsformen der Gesellschaft fast explosionsartig vermehren (2001). Haben wir jetzt also Beratungsgesellschaft, die beratene und beratende Gesellschaft, im Schaufensterangebot der Soziologie?

Erst einmal überrascht die Rede von einer Beratungsgesellschaft, weil die funktional differenzierte Gesellschaft nicht beraten kann und auch nicht beraten werden kann. Wer sollte der Adressat einer Beratung durch die Gesellschaft sein? Wie sollte die Gesellschaft beraten werden? Beratung braucht einen Adressaten und sowohl die Gesamtgesellschaft als auch die gesellschaftlichen Teilbereiche wie Wirtschaft oder Politik eignen sich nicht als Adressat für Beratungsleistung. Zwar präsentiert sich das Kanzleramt gerne als Repräsentant der Politik, die Wirtschaftsverbände gebärden sich als Vertreter der Wirtschaft, aber letztlich stecken hinter diesen nur Organisationen, denen es gelungen ist, sich mit einem besonders expansiven Anspruch zu präsentieren. Berater würden alleine schon deswegen auf die Beratung *der* Wirtschaft und *der* Politik verzichten, weil es niemanden geben würde, der für eine so generell ansetzende Beratung die nötigen Überweisungsformulare für das Beraterhonorar ausfüllen würde.<sup>1</sup>

Als Kunden für Beratungsleistung bieten sich allem Anschein nach nicht primär die Gesellschaft oder die gesellschaftlichen Teilbereiche an, sondern nur Personen, Gruppen oder Organisationen. Die aktuelle Zeitdiagnose einer

<sup>1</sup> Bei Niklas Luhmann (1997: 841) heißt dies: „Keine Organisation im Bereich eines Funktionssystems kann alle Operationen des Funktionssystems an sich ziehen und als eigene durchführen“.

Beratungsgesellschaft wäre mit Hinblick auf Personen und Gruppen allein nicht zu rechtfertigen, setzte der Boom der psychotherapeutischen Beratung oder auch der Gruppenberatung wenigstens in den westlichen Industriestaaten doch schon recht bald nach dem Zweiten Weltkrieg ein. Man mag eine Zunahme dieser Beratungsleistungen in diesem Feld beobachten, einen qualitativ bemerkenswerten Sprung scheint es dort nicht zu geben. Die Zeitdiagnose, wir leben in einer Beratungsgesellschaft, wurde vermutlich vor dem Hintergrund einer explosionsartigen Zunahme von Beratungsleistungen in einem ganz bestimmten Segment gestellt: in der Beratung von Organisationen. So entpuppt sich die Bestimmung einer Gesellschaft als Beratungsgesellschaft als kleine Schwester einer Zeitdiagnose der Organisationsgesellschaft (z.B. Schmidt 1990; Schimank 2001; kritisch Kühl 2003).

Uns interessiert in diesem Artikel ein Phänomen: Während einerseits von einem Boom der Organisationsberatung ausgegangen wird, der seine Zuspitzung in der Diagnose einer Beratungsgesellschaft findet, gibt es andererseits keinerlei Indizien für eine Professionalisierung der Organisationsberatung. Wie hängt der Boom der Beratung, kumulierend in der Diagnose der Beratungsgesellschaft, mit den gescheiterten Professionalisierungsversuchen der Organisationsberater zusammen? Wie hängen die nun aufkommenden Wehklagen und Diagnosen in Zusammenhang mit der heraufbeschworenen Krise der Organisationsberatung mit Themen der Professionalisierung zusammen?

Wir gehen bei der Untersuchung von einem soziologischen Professionsbegriff aus, der sich deutlich von den Selbstbeschreibungen der Berater unterscheidet. Berater verwenden häufig Wörter wie Profession, professionell und Professionalisierung, meinen damit aber vorrangig die Beherrschung ihrer Tätigkeiten und das glaubwürdige Auftreten gegenüber ihren Kunden. Die Soziologie arbeitet dagegen mit einem engen Professionsbegriff. Gemeint ist die Ausbildung einer geschlossenen Profession, die sich selbst kontrolliert und reguliert. Der Zugang zur Profession ist durch eine akademisierte Ausbildung mit einer Abschlussprüfung geregelt, die Einhaltung eines Ethik-Kodexes wird durch den eigenen Berufsverband überwacht und die Befähigung, den entsprechenden Professionstitel (Arzt, Jurist, Theologe) zu führen, wird rechtlich nur den Professionsangehörigen zugestanden. Zudem obliegt es den Professionsangehörigen, die Interaktionssituation mit dem Klienten zu definieren (krank/gesund, recht/unrecht, Seelenheil/kein Seelenheil), es herrscht also eine ausgeprägte Wissensasymmetrie in der Interaktion.

Im ersten Abschnitt dieses Artikels werden wir aus einer funktionalistischen Perspektive die Struktur der Organisationsberatung auf ihre Chancen für eine mögliche Professionalisierung hin untersuchen. Im zweiten Abschnitt rekonstruieren wir dann die weitgehend gescheiterten Professionalisierungsbemühungen in den drei Hauptrichtungen der Organisationsberatung, der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und der Management- bzw. Expertenberatung. Im dritten Abschnitt versuchen wir den Bogen

von den gescheiterten Professionalisierungsbemühungen zurück zur Zeitdiagnose einer Beratungsgesellschaft zu schlagen.<sup>2</sup>

## 2. Das Problem der Standardisierbarkeit von Beratungsleistungen als Ausgangspunkt für Professionalisierungsbestrebungen

Organisationsberatungsprozesse – so der banale Ausgangspunkt unserer Überlegungen – sind durch Unsicherheit gekennzeichnet. Im Gegensatz zu der Produktion einer CD-Hülle, der Organisation einer telefonischen Verkaufsfaktion, der Bedienung von Kunden im Restaurant oder der logistischen Verkettung mit Zulieferern ist ein Organisationsberatungsprozess nur schwer steuer-, plan- und voraussagbar. Die Probleme des Klienten sind meistens so gebaut, dass sie nicht durch „einfache Rezeptologien“ (Krämer 1981: 315) gelöst werden können. Sie sind so komplex, dass für sie kein Standardablauf entwickelt werden kann und Entscheidungen von Fall zu Fall getroffen werden müssen. In der Beratungssituation scheint es der Tendenz nach „eine Überkomplexität der Situation im Vergleich zum verfügbaren Wissen zu geben“ (Stichweh 1994: 306).

Die vielen Fragen, mit denen sich Organisationsberater im Beratungsprozess konfrontiert sehen, sind für diese Unsicherheit charakteristisch: Wie wirken sich Interventionen aus? Wie reagiert das Klientensystem auf die Diagnosen und Eingriffe der Berater? Welche ungewollten Nebenfolgen bilden sich im Rahmen eines Organisationsprozesses aus? Welches Eigenleben hat die Organisation und wie beeinflusst dieses mein Handeln? Welche Immunisierungsbestrebungen gibt es in der Organisation und wie reagiere ich darauf? In der Soziologie wird diese Unsicherheitsbelastung von Tätigkeiten als „Technologiedefizit“ oder „Standardisierungsproblem“ bezeichnet. Eine Tätigkeit ist so komplex, dass sie nicht in einzelne Komponenten zerlegt werden kann. Es ist nicht möglich, einen Arbeitsgang aus einer festen Folge von Schritten zu definieren (Wilensky 1972: 209).

Als Reaktion auf Technologiedefizite haben sich in zentralen Tätigkeitsfeldern der modernen Gesellschaften Professionen etablieren können. Profes-

2 Die hier dargestellten Ergebnisse beruhen auf zwei Erhebungswellen: In einem ersten Schritt wurde mit Hilfe von qualitativen, leitfadengestützten Interviews (Liebold/Trinczek 2002) und auf der Basis von Primärliteraturanalysen die Professionalisierung der Organisationsentwickler untersucht (vgl. die Ergebnisse bei Kühl 2001a; 2001b). In einem zweiten Schritt wurde die Studie dann auf die Gruppe der Managementberater und der systemischen Berater ausgeweitet. Es wurden dabei ebenfalls qualitative Interviews mit Vertretern dieser Beratungsansätze geführt und darüber hinaus Literaturanalysen vorgenommen (vgl. die Ergebnisse bei Bohn 2003).

sionen unterscheiden sich von Berufen dadurch, dass sie mit Unsicherheit in ihren Tätigkeiten umgehen können. Während man in Berufen wie Makler, Werkzeugbauer, Steward oder Sekretär sich darauf verlassen kann, dass man alle entstehenden Probleme und Aufgaben mit einem vorher erlernten Standardrepertoire an Fertigkeiten und Fähigkeiten bewältigen kann, entwickeln Professionen auch für unerwartete Probleme und Aufgaben Umgangsformen. Der Mediziner ist auch in der Lage, eine ihm bisher nicht bekannte Krankheit oder Verletzung zu behandeln. Der Jurist sieht sich vor der Aufgabe, auch Rechtsprobleme zu bearbeiten, für die es bisher keine Präzedenzfälle gibt. Auch ein Theologe muss mit unbekanntem Herausforderungen seiner Klientel umgehen können, kann er doch in seiner Ausbildung nicht auf alle Probleme vorbereitet werden, die der Gläubige mit Gott (oder Gott mit dem Gläubigen) entwickeln könnte.

Durch eine in der Regel wissenschaftlich fundierte Aus- und Fortbildung werden Professionals in die Lage versetzt, Operationen und Transformationen auf ihr eigenes Resultat anzuwenden. Sie handhaben insofern die Berufsidee reflexiv bzw. selbstbezüglich (Stichweh 1996: 51). So war es auch das Ziel der Professionalisierungsbemühungen in der Organisationsentwicklung, dass die Berater nicht nur das methodische Inventar ihres Faches kennen, sondern in der Lage sind, die Ergebnisse ihrer Interventionen zu evaluieren und dementsprechend ihr Methodenrepertoire zu variieren und selbstständig zu erweitern. Organisationsentwickler sollten durch eine professionelle, theoretisch basierte Ausbildung dazu in die Lage versetzt werden, sich von vorhergehenden genauen Durchstrukturierungen zu lösen und flexibel auf veränderte Situationen in einem Prozess reagieren zu können.

Über Professionalisierung gelingt es drei zentrale Problembereiche, die sich aus dem Technologiedefizit ergeben, in den Griff zu bekommen.

Ein erster Problembereich ist, dass bei mit Technologiedefiziten belasteten Tätigkeiten der Erfolg einer Maßnahme nicht eindeutig zu bestimmen und zu planen ist. Die Unsicherheiten in einer Tätigkeit sind so hoch, dass jeder beteiligte Akteur selbst bestimmen kann, was Erfolg bedeutet. Es werden deswegen in der Regel bei diesen Tätigkeiten auch keine Erfolgshonorare bezahlt, sondern Stundenlöhne oder Festsätze. Die Tätigkeiten von Medizinern, Juristen und Theologen sind Beispiele dafür, wie aufgrund der Unsicherheit in beruflichen Tätigkeiten sich erfolgsabhängige Honorare nicht durchsetzen konnten. Damit unterscheiden sie sich deutlich von beispielsweise Handwerksberufen, die abhängig vom Erfolg ihrer Leistung (dem Bau eines Hauses, der Reparatur einer Straße oder eines Schuhs) bezahlt werden.

Ein zweiter Problembereich betrifft die Qualitätssicherung. Bei in einzelne Komponenten zerlegbaren Tätigkeiten ist es möglich, vorweg Standards der Qualität zu definieren und am Produkt oder am Prozess zu überprüfen, ob diese Standards eingehalten worden sind. Man braucht sich lediglich den Produktionsprozess in einer Dosenfabrik anzusehen, um zu sehen, welche

Rolle definierte und überprüfbare Qualitätsstandards, z.B. in Form von ISO 9000 ff.-Normen, spielen. Bei mit Unsicherheit belasteten Tätigkeiten ist diese Form der formalisierten Qualitätssicherung nicht möglich. Es lässt sich nicht eindeutig feststellen, ob eine Intervention den Qualitätsstandards entspricht. Das Urteil über seine Arbeit gesteht deswegen ein Professional nicht primär seinem Kunden oder einem Hierarchen zu, sondern Kollegen aus der gleichen Profession. Der Arzt lässt nicht den Patienten oder den Verwaltungsleiter des Krankenhauses entscheiden, ob die Herzoperation nach aller Regel der Kunst durchgeführt wurde oder nicht. Dem Klienten wird vermittelt, dass angesichts der Komplexität der Materie eine Orientierung an den Standards der Professionen letztlich auch für ihn am besten ist. Das Vertrauen wird dadurch erreicht, dass die Professionen einen definierten Standard in der Ausbildung garantiert, die Fortentwicklung und Vermittlung des theoretischen Wissens sicherstellt und Stellen zur Kontrolle der Qualität der Professionals einrichtet. Durch diese Reflexivität kann sie den Anspruch erheben, trotz des „Standardisierungsdefizits“ Qualität in der Arbeit zu gewährleisten.

Ein dritter Problembereich ist, dass die Tätigkeiten nicht ohne weiteres erlern-, kopier- und automatisierbar sind. Die Tätigkeit kann nicht innerhalb von kurzer Zeit den meisten Menschen beigebracht und auch nicht auf hochautomatisierte Expertensysteme übertragen werden. Die „Kunst der Kriegsführung“ entzieht sich beispielsweise einer Automatisierung, was wiederum erklären kann, weswegen die meisten Armeen auf „professional soldiers“ besonders in gehobenen Positionen zurückgreifen (Janowitz 1960). Deswegen ist es für Professionen zentral, Lehre, Forschung und Ausbildung in die Hand der Professionsangehörigen zu legen und diesen Bereich auch gegen den Rest der Gesellschaft so gut es geht abzusichern.

Aus diesen – funktionalistisch hergeleiteten Gesichtspunkten – scheint die Beratung ein geeignetes Feld für eine Professionalisierung zu sein. Durch ihr Technologiedefizit sind die Organisationsberater mit einer ähnlichen Problemlage konfrontiert wie etablierte Professionen in den Feldern der Medizin, der Juristerei, der Theologie oder der Erziehung. So macht es also durchaus Sinn, die oben skizzierten Merkmale einer Profession auf die Organisationsberatung zu übertragen, um zu sehen, wieweit diese aus einer soziologischen Sichtweise zu einer Profession zu zählen ist.

### 3. Professionalisierungsversuche der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und der Managementberatung

Bei der Untersuchung der Professionalisierungsbemühungen in der Organisationsberatung konzentrieren wir uns auf die drei relevanten Stränge: die Organisationsentwicklung, die systemische Beratung und die Management-

beratung. Diese Stränge der Organisationsberatung haben sich als eigenständige Beratungsfelder ausgebildet und unterschiedliche Professionalisierungswege durchlaufen. Bei der professionssoziologisch angeleiteten Darstellung arbeiten wir für jedes Beratungsfeld die Geschichte, die theoretische Fundierung, die Arbeit des Berufsverbandes, die Gestaltung der Ausbildung und den Schutz der Berufsbezeichnung heraus.<sup>3</sup>

### 3.1 Organisationsentwicklung: Die Geschichte einer gescheiterten Professionalisierung

Im deutschsprachigen Raum hat die Organisationsentwicklung ihren professionellen Höhepunkt mit der Gründung der „Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.“ (GOE) Anfang der achtziger Jahre erfahren. Der Gründung der Gesellschaft ist die „Erfindung“ der Organisationsentwicklung in den USA und die Rezeption dieser Ansätze in Deutschland vorausgegangen. Als geistige Väter der Organisationsentwicklung werden in der Regel die Sozialwissenschaftler John Dewey, Jakob L. Moreno und vor allem Kurt Lewin angeführt (Richter 1994: 41). Ab den fünfziger Jahren formte sich aus der Disziplin der Aktionsforschung und der Gruppendynamik die Organisationsentwicklung, die bis in die siebziger Jahre hinein hauptsächlich ein von sozialwissenschaftlichen Abteilungen angewandtes Verfahren zur Entwicklung von Gruppen in Organisationen war. Im Mittelpunkt stand dabei eine personen- und gruppenzentrierte Beratung. Später, als sich die Organisationsentwickler in den USA durch die schlechte wirtschaftliche Lage gezwungen sahen, ihr Angebot zu erweitern, wurde auch verstärkt auf die Organisationsstrukturen in der Beratung eingegangen. Charakteristisches Merkmal der verwendeten Methoden und Ansätze ist bis heute, dass die theoretischen Grundlagen interdisziplinär sind. So hat sich weder eine eigenständige Organisationsentwicklungstheorie herausgebildet, noch wurden die vorhandenen Ansätze systematisch weiterentwickelt. Zwar hatte seit 1982 die GOE als erste deutschsprachige Fachzeitschrift die „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ (ZOE) herausgegeben. Das Gros der Veröffentlichungen wurde jedoch von Praxisberichten dominiert, so dass die Weiterentwicklung der theoretischen Ansätze seit den 1970er Jahren nicht mehr verfolgt wurde (Richter

<sup>3</sup> Bei der Darstellung konzentrieren wir uns auf die Entwicklung im deutschsprachigen Raum. Es ist Ausdruck einer geringen Professionalisierung, dass es stark national unterschiedliche Entwicklungswege gibt und der professionelle internationale Austausch im Feld der Organisationsberatung sehr gering ist. Ausnahmen bilden lediglich die großen transnationalen Managementberatungsfirmen, wo der internationale Austausch jeweils organisationsintern (z.B. die internationalen Treffen der Boston-Consulting-Group Berater) und nicht auf die gesamte Beraterzunft bezogen sind.

1994: 37; Kühl 2001a: 216). Zwar sind vereinzelte Lehrstühle gegründet worden, die sich mit Organisationsentwicklung befassen, eine allgemeine Verankerung an den Universitäten fand dagegen nicht statt.

Wie zu Beginn in den USA, hatten die personenzentrierten Komponenten der Organisationsentwicklung als erstes in Deutschland Fuß gefasst und erst danach, ab Mitte der siebziger Jahre, kam die Perspektive auf Organisationsstrukturen hinzu. Die enge Verknüpfung zur Gruppendynamik zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Geschichte der Organisationsentwicklung. So war die erste institutionelle Vereinigung, die sich mit dem Thema Organisationsentwicklung befasste, die Sektion Gruppendynamik des „Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik“ (DAGG)<sup>4</sup>, aus der heraus später die „Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.“ (GOE) gegründet wurde. Mit der Gründung der GOE beginnt in der deutschsprachigen Organisationsentwicklungs-Szene ein expliziter Professionalisierungsversuch.

Ein Motiv gab den Ausschlag dafür, dass die Organisationsentwickler durch eine Institutionalisierung ihres Berufsverbandes einen expliziten Professionalisierungsversuch gewagt haben: Nach außen, zum Markt hin bestand die Notwendigkeit, sich von den klassischen Managementberatungen abzusetzen und den eigenen im Sinne der „humanen Arbeitsgestaltung“ ausgelegten Ansatz als Gegenentwurf zu präsentieren. Dafür bedurfte es eines einheitlichen Auftretens und einer klaren Außendarstellung. Deshalb musste sich die Organisationsentwicklungs-Szene intern mit den Fragen der Standardisierung der Beratung und der Beräterausbildung auseinandersetzen. Im Leitbild der GOE ist daher von der „(1) Zusammenführung der auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung tätigen Kräfte, (2) eine Verbreitung des theoretischen Gedankengutes und der praktischen Anwendung von Organisationsentwicklung und (3) eine Hebung des fachlichen Qualifikationsniveaus der Organisationsentwicklung in der Praxis (Professionalisierung)“ die Rede (GOE, o.A., Leitbild der GOE e.V.).

Mit diesem Leitbild und einer Definition von Organisationsentwicklung ging es den Mitgliedern der GOE also darum, ihre Legitimität auf dem Beratermarkt zu beweisen. Die Organisationsentwicklung wurde nach eigener Einschätzung von zu vielen „Trittbrettfahrern“ (Trebesch 1995: 180) und Scharlatanen missbraucht, die auf die Modewelle aufgesprungen waren und der Glaubwürdigkeit der Organisationsentwickler-Szene schaden (Trebesch 1995; Krämer 1981: 317f.). Es ging um die Ausbildung einer eigenen Identität als Organisationsentwickler.

Allerdings erwies sich die interdisziplinäre Ausrichtung des Organisationsentwicklungs-Ansatzes als großes Hindernis auf dem Weg zu einer einheitlichen Organisationsentwicklungs-Identität: Die Mitglieder der GOE

<sup>4</sup> Und entsprechend in den Schwestergesellschaften in der Schweiz und in Österreich.

setzten sich aus Vertretern der verschiedensten Fachrichtungen zusammen und auch das Verständnis von Organisationsentwicklung war sehr breit gefächert (Trebesch 1982). Um für möglichst alle Organisationsentwickler, die an einer ernsthaften Ausübung ihres Berufs interessiert waren, offen zu sein, hatten die zwölf Gründungsmitglieder des Berufsverbandes, die sogenannten „zwölf Apostel“, zu Beginn keine strengen Aufnahmekriterien für die GOE definiert. Die Fürsprache zweier Bürgen, die bereits Mitglieder waren, reichte aus, um selbst Mitglied zu werden.

Ein Teil der „Gründungsapostel“ verfolgte eine gezielte Professionalisierung, die vor allem in Form einer geregelten Ausbildung und eines Akkreditierungsverfahrens erfolgen sollte. Eine standardisierte und zertifizierte Ausbildung bzw. Aufnahmeprüfung erfüllt zwei Funktionen: Zum einen die Sicherung einer einheitlichen Wissensbasis und somit eine Absicherung für die Klienten, dass die Beratungsqualität auf einem einheitlichen Maßstab beruht. Zum anderen kann damit der Zugang zum Markt der Organisationsentwicklungs-Beratung geregelt und auf diese Weise monopolisiert werden. Das Akkreditierungsverfahren der Organisationsentwickler sah vor, dass sich die zukünftigen Mitglieder der GOE hinsichtlich bestimmter Kriterien zu ihrer Ausbildung, der Zahl der Projekte und ihrem theoretischen Verständnis von Organisationsentwicklung prüfen lassen mussten. Bei erfolgreich bestandener Prüfung hätten sich die Mitglieder dann „Organisationsentwickler (GOE)“ nennen dürfen. Jedoch scheiterte eine reglementierte Ausbildung am Widerstand der interdisziplinär zusammengesetzten Mitglieder der GOE und der Versuch, eine standardisierte Ausbildung und Zertifizierung durchzusetzen, wurde schnell aufgegeben.

Warum ist diese Form der Standardisierung bei der GOE nicht gelungen? Trotz der Einigung innerhalb der GOE auf eine formelle Definition von Organisationsentwicklung verstanden die Mitglieder jeweils etwas anderes unter dem Beratungsansatz, da jeder eine andere Sozialisation als „Oeler“ erfahren hatte. Die Probezertifizierung bei den Gründern der Gesellschaft zeigte, dass ein gemeinsamer Standard nicht aus dem Boden gestampft werden konnte, weil die Qualifikationen der einzelnen zu unterschiedlich waren.

Aus einer machttheoretischen Perspektive heraus ist es den Verfechtern der Professionalisierung, die sich für eine starke Fokussierung auf Organisationsstrukturen aussprachen, nicht gelungen, sich gegenüber den anderen Akteuren, vornehmlich jenen aus der Gruppendynamik, durchzusetzen. Die Aufnahme in die GOE war mit keinen Restriktionen verbunden gewesen, so dass der Interessensverband GOE bereits so heterogen war, wie der Markt für Organisationsentwicklung im Ganzen. Aus dieser Akteurskonstellation heraus ex post Zugangskriterien zu beschließen, erwies sich demnach als nicht durchführbar.

Als Konsequenz zogen sich die Befürworter einer aktiven Professionalisierung aus den Aktivitäten der GOE zurück oder traten ganz aus dem Verband aus. Dies führte zu einer qualitativen und quantitativen Auszehrung der

GOE. Mit dem Rückzug der Professionalisierungsaktivisten aus der GOE wurde 1991 die Zeitschrift mit einem symbolischen Betrag aus dem Verband herausgekauft. Dies ist ungefähr der Zeitpunkt, als der Berufsverband GOE sich nicht mehr aktiv mit dem Thema Professionalisierung befasst hat. Die Zeitschrift besteht bis heute und verfolgt noch immer Themen der Professionalisierung. Allerdings nimmt sich die Zeitschrift heute verstärkt den Themen der systemischen Organisationsberatung an, so dass von einer reinen Zeitschrift für Organisationsentwicklung nicht mehr gesprochen werden kann.

Die ursprüngliche Motivation zur Gründung des Berufsverbandes als ein Schritt zur Legitimation auf dem Beratermarkt und zur Abgrenzung von anderen Beratungsleistungen scheint allein nicht ausgereicht zu haben, dass die Akteure auch eine ernsthafte Professionalisierung verfolgt haben. Den meisten GOE Mitgliedern reichte ein institutionalisierter Interessensverband, um auf dem Markt eine gewisse Glaubwürdigkeit vorzuweisen und sich von den „Scharlatanen“, die mit unseriösen Mitteln arbeiten, zu distanzieren. Zudem bot der GOE eine Plattform, um sich über die Methoden der Organisationsentwicklung auszutauschen und um sich gegenseitig Aufträge zu vermitteln.

Die „Kosten“, die mit einer Professionalisierung verbunden sind, etwa ein restriktives Aufnahmeverfahren, der Nachweis einer bestimmten Ausbildung und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit, war den meisten Mitgliedern zu hoch, da sie ihre Interessen auch so umsetzen konnten.

### 3.2. Systemische Beratung: Netzwerk als Äquivalent zur Profession?

Die systemische Organisationsberatung<sup>5</sup> ist die jüngste der untersuchten Beratungsrichtungen und hat ähnliche Wurzeln wie die Organisationsentwicklung. Die systemische Beratung hat ihre Wurzeln ebenfalls in der Gruppendynamik, da sie sich aus der ÖGGO „Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung“, 1973 gegründet, heraus entwickelt hat. Demnach präsentiert sich die systemische Beratung ebenso als Gegenkonzept zur klassischen Management- und Beratungslehre. Auch hier hat man sich zunächst der Organisationsentwicklung und den Sozialtheorien zugewendet, stieß aber relativ schnell an die Grenzen des Konzepts. Es folgten die Gründungen der drei Beratungsfirmen Connecta, Neuwaldegg und OSB, die zusammen mit der ÖGGO den sogenannten „Wiener Kreis“ oder die „Wiener Schule“ bilden, da alle drei Firmen in Wien gegründet wurden.

5 Zur Unterscheidung von der systemischen Familientherapie wird die Beratung von Organisationen oft systemische Organisationsberatung genannt. Der Kürze halber werde wir im Folgenden von der systemischen Beratung sprechen, wenn die systemische Organisationsberatung gemeint ist.

Ab Anfang der 1980er Jahre hat die ÖGGO führende Vertreter der Systemtheorie einmal im Jahr zu einem Workshop eingeladen. Dadurch fand ein aktiver Austausch mit Personen der Wissenschaft statt, der dazu beitrug, die theoretische Fundierung weiter voranzutreiben. Erste Ergebnisse ihrer theoretischen Auseinandersetzung publizierten die „Begründer“ der deutschen systemischen Organisationsberatung in den 1980er Jahren.

Die systemische Beratung wird als eine „theoriegeleitete Beratungstätigkeit“ (Kolbeck 2001: 71) beschrieben. Dabei stehen verschiedene theoretische Ansätze hinter dem Begriff „systemisch“, so dass die Theorie kein entwickeltes Denkgebäude, sondern vielmehr ein Konglomerat ist. Elemente dieses Konglomerats sind der radikale Konstruktivismus, die Kybernetik zweiter Ordnung, das Autopoiesekonzept und die Theorie sozialer Systeme (ebd.). Die systemische Familientherapie um die Mailänder Schule und das Heidelberger Institut haben für den Beratungsansatz vor allem die Interventionstechniken geliefert, wie zum Beispiel die Technik des zirkulären Fragens oder die paradoxe Intervention (als Standardwerk gilt Königswieser/Exner 1999). Diese beiden Institutionen und die Privatuniversität Witten/Herdecke bilden eine Verbindung zur Wissenschaft, wobei die Institutionen sich jeweils auf einen Schwerpunkt konzentrieren: den der Systemtheorie oder der systemischen (Familien-)Therapie.

Die einzelnen Komponenten der systemischen Beratung sind wohl in der Wissenschaft verankert. Nicht zuletzt durch das Bemühen der Akteure im „Wiener Kreis“, mit Systemtheoretikern im Austausch zu stehen. Eine eigene Disziplin, die sich mit der Kombination der Ansätze befasst und zu einer Theorie bündelt, gibt es dagegen nicht. Hier steht die systemische Beratung vor ähnlichen Professionalisierungsproblemen wie die interdisziplinäre Organisationsentwicklung. Die Systemtheorie von Niklas Luhmann wird beispielsweise in der Soziologie gelehrt, ohne auf die systemische Familientherapie zu verweisen, die ein Praxiskonzept entwickelt hat.

Dennoch erhebt die systemische Beratung den Anspruch, einen Beratungsansatz zu besitzen, der nicht allein auf Zitaten der einzelnen Theorieelemente beruht, sondern als eine Weiterentwicklung der bisherigen Theorieangebote zu einer praxisrelevanten Wissenschaft zu verstehen ist. Das Verständnis des Systemischen der systemischen Berater ist aber nicht vereinheitlicht und als standardisierte Definition verfügbar; es fehlt an Institutionen, die eine solche Standardisierung vorantreiben könnten. Die verschiedenen Fachbeiträge zur systemischen Beratung haben daher eine Gemeinsamkeit: Die Autoren müssen immer wieder das theoretische Verständnis und die Interventionsarchitektur der systemischen Organisationsberatung vorstellen und erklären, weil eine ausreichende Dogmatisierung des Wissens noch nicht erfolgt ist (z.B. Walger 1995b: 301ff.; Groth 1996: 21f.; Kolbeck 2001: 71ff.)

Unter professionssoziologischen Gesichtspunkten fallen zwei Dinge auf: Einerseits ist die theoretische Fundierung der systemischen Beratung ausreichend komplex und gleichzeitig allgemein genug, um als Expertenwissen

monopolisiert werden zu können (Stichweh 1996: 54). Der systemische Ansatz erschließt sich nicht sofort jedem, weil ein systemtheoretisches Vorwissen nötig ist, um die Beratung auszuführen. Andererseits fehlen die Strukturen, die eine Sicherung und Standardisierung des Wissens gewährleisten, weshalb es jedem systemischen Berater überlassen ist, mit welchem Ausschnitt der systemischen Theorie er sich identifiziert (Wimmer 1992: 61). Eine Professionalisierung über eine gemeinsame Wissensbasis findet somit nicht statt.

Was die Organisation der Berater in einem Interessensverband angeht, so sind nur die systemischen Therapeuten seit September 2000 in dem Dachverband der „Deutschen Gesellschaft für systemische Therapie und Familientherapie“ (DGFS) zusammengefasst, nicht aber die systemischen Organisationsberater. Obwohl die ÖGGO von allen befragten systemischen Beratern genannt wurde, kann sie nicht als eine Interessensvertretung gewertet werden, die sich mit dem Thema der Professionalisierung von systemischer Beratung auseinandersetzt. Ihr Ziel ist die Ausbildung der Mitglieder in einem gruppensystemischen Ansatz, gleichwohl sie fest in das Netzwerk der systemischen Beratung eingebunden ist. Nur über die Ausbildung zum Gruppendynamiker kann man bei der ÖGGO Mitglied werden. Ein systemischer Organisationsberater ist man dann aber noch nicht. In der Ausbildungsordnung der ÖGGO ist nachzulesen, dass die Ausbildung weniger eine formale Berufsbezeichnung sein, als vielmehr als ein Teil des komplexen Lernnetzwerkes in der systemischen Beratungsszene aufgefasst werden soll.

Der Begriff des Netzwerks zieht sich als Leitmotiv durch die gesamte Analyse der systemischen Beratung. Die ÖGGO präsentiert sich selbst als ein Zugang zu diesem Netzwerk und wird in dieser Funktion von den Beratern genutzt. Die ÖGGO deckt aber nur einen Ausschnitt der Aufgaben eines Berufsverbandes ab. Es wird eine bestimmte Art von Ausbildung angeboten, die eine gewisse Vereinheitlichung des Wissensbestands der Berater bewirkt. Jedoch ist die Ausbildung keinesfalls für einen systemischen Berater verbindlich. Es ist nur eine Option unter anderen, sich das benötigte Wissen und den Zugang zum Netzwerk zu beschaffen. Die soziale Funktion, die ein Verband normalerweise erfüllt, wie gemeinsamer Wissensaustausch, die Vermittlung von neuen Aufträgen und die Pflege von Kontakten, wird von dem Netzwerk um den Wiener Kreis herum übernommen, so dass die systemischen Berater auch ohne diese institutionelle Instanz auskommen. Bei den Organisationsentwicklern wurde die GOE damals gerade wegen diesen Faktoren gegründet.

Der Zugang zur systemischen Beratung ist genauso offen wie bei der Organisationsentwicklung, denn die Ausbildung ist keine Zugangsbarriere, sondern lediglich die Möglichkeit, sich den systemischen Blickwinkel mit den dazugehörigen Interventionstechniken anzueignen. Neben der gruppensystemischen Ausbildung der ÖGGO bieten einzelne Beratungshäuser Ausbil-

dungsgänge an. Eine Trennung zwischen der Ausbildungsphase und der praktizierten Beratung fehlt und wird zum Teil abgelehnt, weil davon ausgegangen wird, dass sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten am besten in einer Praxissituation vermitteln lassen. Die ideale Ausbildungssituation entspricht daher eher einer Meister-Lehrling Ausbildung als einer akademisch-abstrakten Theorieausbildung, an die erst später eine Praxisphase angegliedert ist. Diese Vorstellung von Ausbildung bekräftigt auch Peter Heintel, in dem er „das ‚aufgeklärte Meisterprinzip‘ in realen Beratungsprojekten mit realen Organisationen“ als „eine der wichtigsten Ausbildungsmöglichkeiten“ darstellt (Heintel 1992: 363). Die Ausbildung selbst verläuft individualisiert, ähnlich wie bei der Organisationsentwicklung, und die Verantwortung zur Ausbildung wird dem Einzelnen überlassen. Somit treten die formellen Bescheinigungen in den Hintergrund, weil es keine Instanz gibt, die über die Einhaltung bestimmter Ausbildungsinhalte wacht. Wichtiger als die formalen Kriterien ist allerdings der Zugang zum Netzwerk und damit verbunden die Kontrolle der Mitglieder über persönliche Kontakte.

Eine Professionalisierung über die Ausbildung wird von den systemischen Organisationsberatern durchaus angestrebt, da ihr ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Unter Professionalisierung wird aber die individuelle Aneignung von Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden, die einer Persönlichkeitsbildung gleichkommt. Nachdem das Netzwerk der systemischen Berater lediglich einen Teil des Marktes kontrolliert, kann also auch nur der Teil der Berater, der sich für eine Ausbildung bei Netzwerkmitgliedern entschieden hat, über das Netzwerk kontrolliert werden.

Zudem hängt die Wissensvermittlung von den einzelnen Akteuren und ihrem persönlichen Verständnis des systemischen Ansatzes ab. Ohne die Trennung der Ausbildungs- und Praxisphase wird die theoretische Fundierung des systemischen Ansatzes zunehmend von der stark praxisorientierten Ausbildung entkoppelt. Mit der Strategie einer individualisierten Ausbildung setzen sich die systemischen Berater dem Dilemma aus, dass sich der Einzelne zwar einen systemischen Blick aneignet, aber durch die Ablehnung von formalen Strukturen die systemtheoretische Komponente vernachlässigt wird. Die Dogmatisierung des Wissens – eine Voraussetzung zur Professionalisierung – wird also nicht durch die Ausbildung vorangetrieben, sondern eher die Schulbildung der einzelnen Akteure, die eine Ausbildung anbieten.

In der systemischen Beratung findet sich in der Regel eine starke Betonung der theoriegeleiteten Herangehensweise und das Verständnis von Organisationen als soziale Systeme. Anders als bei der Organisationsentwicklung werden hingegen keine Aussagen zur Veränderung der Organisation getroffen. Für die Beratung hat der „systemische Blickwinkel“ die Konsequenz, dass der Berater sich von einer direkten Interventionsmöglichkeit in einer Organisation verabschiedet. Das Einzige, was gelingen kann, ist das Klientensystem „zu verstören“ (Kolbeck 2001: 97) oder zu irritieren und so eine

Änderung in dem System zu erreichen. Mit diesem Verständnis setzen sich die systemischen Berater am deutlichsten von den anderen Beratungsansätzen ab, weil sie explizit auf die Unmöglichkeit einer Erfolgs- oder Misserfolgszuschreibung hinweisen. Damit machen sich die Berater unabhängig von dem Ausgang der Beratung und erlangen eine gewisse Autonomie gegenüber den Klienten.

Nachdem sich die systemischen Berater in einem eher informellen Netzwerk organisiert haben, stehen sie bei der Außendarstellung ihres Beratungsansatzes vor dem gleichen Problem – oder positiv ausgedrückt, vor dem gleichen Phänomen – wie die Organisationsentwickler: ihre Beratungsleistung wird vom Markt sehr personenzentriert wahrgenommen. Wenn eine Beratung erfolgreich verläuft, dann wird sie dem einzelnen Berater zugerechnet und nicht der Methodik des dahinter stehenden Ansatzes. Die Frage nach der Beratungsqualität wird ebenfalls an einzelnen Beratern festgemacht und weniger an dem Beratungsansatz. Angebot und Nachfrage verlaufen über die Person des Beraters oder über eine bestimmte Beratungsfirma, die sich durch ihren Ruf auf dem Markt etablieren konnte.

Die Akteure der systemischen Organisationsberatung verfolgen insgesamt keine Professionalisierungsstrategien: Es fehlt an den formalen Strukturen wie zum Beispiel einer verbindlichen, zertifizierten Ausbildung, einem geschützten Berufsbegriff und einer Interessensvertretung, welche die Aktionen der einzelnen Berater bündelt. Stattdessen wurde immer wieder auf das „Netzwerk“ als Regelungsinstanz verwiesen. In der Tat scheint das Beratungsnetzwerk die bei einer Profession normalerweise institutionalisierten Funktionen zu übernehmen: Das Netzwerk ist eine Art Zugangsbarriere, denn erst der Zugang zum Netzwerk eröffnet die nötigen Kontakte zu Kollegen und Kunden. Innerhalb des Netzwerks findet die Aus- und Weiterbildung statt, deren Nebeneffekt wiederum eine Intensivierung der Kontakte ist. Die soziale Kontrolle, die durch die enge Verbindung aus persönlichen Kontakten hergestellt wird, gewährleistet ein Mindestmaß an Qualität und fungiert gleich einem Ehrenkodex. Die Sanktionsmöglichkeiten sind im drastischen Fall der Entzug von Kontakten und das Ausbleiben von Empfehlungen.

Wozu also sollen sich die systemischen Berater auf den langwierigen Prozess einer Professionalisierung einlassen, wenn sie anscheinend eine bessere Lösung gefunden haben, die ohne starre Strukturen auskommt?

Anders als Organisationen sind Netzwerke stärker von den einzelnen Mitgliedern abhängig. Tauscht man in Organisationen Personen aus, so bleiben meistens die Organisationszwecke weiter bestehen. Verändert sich aber der Personenkreis in einem Netzwerk, dann kann sich der Zweck, den die Akteure im Netzwerk verfolgen, in einem viel größeren Maß verändern, weil die Zwecke personengebunden sind. So lange also, wie die Gründungspersonen des Wiener Kreises im Netzwerk aktiv sind, solange wird die systemische Beratung in der jetzigen Form noch existieren. Aber eine Kontinuität

dieser Beratungsrichtung ist nicht mehr gegeben, wenn diese Personen sich aus dem Netzwerk zurückziehen. Die systemische Organisationsberatung ist jedoch noch eine relativ junge Beratungsform, die kaum mehr als eine Nische auf dem Beratungsmarkt einnimmt. Deshalb ist nicht abzusehen, wie sich diese Form der Beratung weiter entwickelt.

### 3.3 Managementberatung

Die Managementberatung oder auch Expertenberatung ist die älteste und die mit Abstand am stärksten verbreitete Organisationsberatungsform. Sie hat alle bisherigen Beratungsrichtungen durch ihre Vorreiterrolle maßgeblich beeinflusst. Anders als bei der Organisationsentwicklung und in der systemischen Beratung hat eine parallele Entwicklung der Managementberatung in Deutschland und in den USA stattgefunden, die aber erst mit der Expansion der amerikanischen Beratungsfirmen nach Europa in den 1960er Jahren zu der heutigen Beraterlandschaft in Deutschland geführt hat (Kolbeck 2001: 9f.).

Die erste Beratungsgesellschaft wurde 1886 in den USA durch Arthur D. Little gegründet, wobei sich die großen Unternehmensberatungen erst in den 1920ern mit Booz, Allen & Hamilton (1914), McKinsey und A. T. Kearney (beide 1926) etablierten. Der richtige Aufschwung der unabhängigen Beratungshäuser erfolgte in den USA laut Michael Faust (2000) in den 1930er Jahren nach den institutionellen Reformen des Bankwesens. Ab den 1960er Jahren internationalisierten sich dann die Beratungsunternehmen und erste Zweigniederlassungen der amerikanischen Beratungsfirmen ließen sich in Deutschland nieder. Daraus entwickelten sich zahlreiche Ausgründungen („spinn offs“) aus den großen Beratungshäusern. Der Gründer der Firma Roland Berger und Partner (1965) war beispielsweise vorher bei der Boston Consulting Group (BCG) angestellt (Faust 2000: 4; Kohr 2000: 33). Ab den 1980er Jahren setzte in ganz Europa und in den USA ein bis heute anhaltender Boom für die Managementberater ein, der auch viele kleine und mittelständische Beratungsfirmen auf den Markt lockte.

Heute ist der Markt für Managementberatung sehr breit gefächert, nahezu alle Arten von Beratungsleistungen finden sich unter dem Begriff der Unternehmensberatung. Das liegt daran, dass sich auch in der Managementberatung kein geschützter Berufstitel gebildet hat. Aus beinahe jeder spezialisierten Beratung wächst eine neue Firma, die sich um diese Marktnische kümmert.<sup>6</sup>

6 Eine Ausnahme bildet der Beruf des Unternehmensberaters in Österreich: Hier gilt Unternehmensberater als ein gebundener Beruf, der Titel wird nach einer Prüfung von

Die frühe Managementberatung war eng mit den Annahmen und Konzepten des auf Frederick Taylor zurückgehenden „wissenschaftlichen Management“ verknüpft. Chris McKenna (2001) stellt heraus, dass sich das spezifische Beratungswissen der Managementberater aus einem Amalgam von drei Berufsständen – Juristen, Ingenieure und Buchprüfer – herausgebildet hat. Die Unternehmensberater können keinen eigenständigen Wissensbereich für sich beanspruchen – basiert doch auch die Tätigkeit von Managern auf ähnlichen Wissensbeständen. Die Managementberater erhalten durch die Beeinflussung des allgemeinen Managementwissens jedoch einen gewissen Expertenstatus. Als Beispiele führt Michael Faust (1998) die „McKinsey-Methode“, eine Gemeinkostenanalyse, oder die Portfolioanalyse der Boston Consulting Group an, die als anerkannte Konzepte der Betriebsführung in die Lehrbücher Eingang gefunden haben.<sup>7</sup> Chris McKenna spricht in dem Zusammenhang sogar von Beratern als „disseminators of organizational ideas“ (McKenna 2001: 675).

In Deutschland kommt der „Bundesverband deutscher Unternehmensberater“ (BDU) der Funktion eines übergeordneten Berufsverbandes am nächsten, erfüllt das Kriterium gemessen an etablierten Professionen aber nicht ganz. Der BDU wurde 1954 gegründet und gilt als der größte Berufsverband für Unternehmensberater in Deutschland. Er hat zur Zeit 540 Organisationen als Mitglieder, die insgesamt ca. 16.000 Beschäftigte (Groß 2003: 101) repräsentieren. Ziel des Verbandes ist es, „die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Branche positiv zu beeinflussen, die Inanspruchnahme externer Beratung zu fördern, Qualitätsmaßstäbe durch Berufsgrundsätze durchzusetzen und so letztlich den Leistungsstandard der Branche zu erhöhen“ (BDU 2001). Bis auf die Aussparung der Ausbildung verfolgt der BDU also alle Ziele, die zu einer Professionalisierung der Beratung führen. Auf eine Einflussnahme auf den Markt mit einer entsprechenden Nachfrageförderung wird ebenso hingewiesen wie auf die Bestrebungen, die Zugangsbarrieren durch Qualitätskriterien zu kontrollieren und zu erhöhen. Neben der Berechtigung, nach der Aufnahme den Titel „Unternehmensberater (BDU)“ tragen zu dürfen, haben die Mitglieder Zugang zu Serviceleistungen im BDU Netzwerk. Zudem kann seit 1998 der international anerkannte Titel „Certified Management Consultant (CMC)“ erlangt werden, dessen Erwerb eine drei bis achtjährige Berufserfahrung, die Präsentation von drei Beratungsprojekten und ein Fachinterview unter anderem voraussetzt. Darüber hinaus hat der

der Wirtschaftskammer Österreich vergeben (vgl. Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie 2002a; 2002b).

7 Darüber hinaus haben einige große Managementberatungen eigene Publikationsreihen oder unterhalten enge Kontakte zur Wissenschaft durch Kooperationsprojekte oder eigene Forschungseinrichtungen (Faust 1998: 156ff.). Zu nennen sind z.B. das McKinsey Global Institute oder die Publikationsreihen „A. T. Kearney Report“ oder „McKinsey Quarterly“.

BDU neun Berufsgrundsätze aufgestellt, an die sich jedes Mitglied halten soll.

Allerdings ist der Einfluss des BDU begrenzt. Kaum eines der vierzig größten Beratungsunternehmen ist Mitglied im BDU. Das bedeutet, dass der Markt der Managementberatung zweigeteilt ist. Auf der einen Seite befinden sich die großen Unternehmensberatungen, die durch ihre Größe eigene interne Standards ausbilden und deshalb keinen Berufsverband benötigen. Auf der anderen Seite sind viele kleine Unternehmensberatungsfirmen oder Ein-Mann-Beratungen, die auf das Netzwerk des BDU zurückgreifen (Groß 2003: 102). Diese Spaltung des Managementberatermarkts in wenige große und viele kleine Firmen hat Auswirkungen auf die Anforderungen an eine Beraterausbildung. Da die großen Firmen jeweils ihren eigenen Beratungsansatz entwickelt haben, den sie als Markenzeichen („branding“) verkaufen, sind diese Firmen an Berufseinsteigern interessiert, die zwar eine allgemeine theoretische Hochschulbildung vorweisen, aber noch keine spezifischen Beratungskennnisse haben. So können die Neulinge intern speziell für den eigenen Beratungsansatz ausgebildet werden (Groß 1999: 26). Dieses „training on the job“ funktioniert nur dann, wenn ein Beratungsunternehmen arbeitsteilig organisiert ist, weil die Berufsanfänger schrittweise an ihre Aufgaben herangeführt werden können, ohne sofort einen kompletten Beratungsprozess bewältigen zu müssen. Die kleineren und mittleren Beratungsunternehmen rekrutieren auf der anderen Seite eher neue Mitarbeiter, die bereits Berufserfahrung aufweisen, da die Unternehmen wegen ihrer Größe meist keine so ausgeprägte Arbeitsteilung und somit keine ausgewiesenen Aufgabenbereiche für Berufsneulinge wie die großen Firmen haben. Die Berufserfahrung muss nicht unbedingt durch eine Beratertätigkeit erworben werden. Die Erfahrung als Führungskraft in einem Unternehmen reicht zum Teil aus.

Ausbildung findet zudem meist in einem abhängigen Angestelltenverhältnis statt, sei es als Trainee in einem großen Beratungsunternehmen oder als Führungskraft in einer Organisation. Beraterspezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten (Szyperski/Elfgén 1984) werden nicht wie bei einer etablierten Profession in einer der eigentlichen Berufsausübung vorangestellten Lernphase angeeignet, stattdessen wird die Berufsausübung selbst zum Teil der Ausbildung. Wobei der Begriff Ausbildung hier problematisch erscheint, weil er auf eine strukturierte Lernsituation verweist, die bei einer Tätigkeit als Juniorberater beispielsweise nicht gegeben ist. An die Stelle einer gesonderten Ausbildung tritt in den großen Beratungshäusern ein umfassendes Weiterbildungsprogramm, das jeweils auf neue Anforderungen und neue intern entwickelte Beratungsstandards vorbereitet.

Auffällig an den Professionalisierungsbemühungen von Managementberatern ist, dass sie, anders als bei klassischen Professionen, ihr Beratungswissen nicht monopolisieren können und wollen. Zu eng ist die Verzahnung von Beratungswissen und allgemeinem betriebswirtschaftliches Wissen, zu äh-

lich die Tätigkeit von Managern und Managementberatern<sup>8</sup>. Aus professionssoziologischer Sicht bedeutet die Überschneidung von Laien – und Expertenwissen eine massive Deprofessionalisierung – für die Managementberater ist es ihre Handlungsgrundlage. Denn neben dem Abbau von Arbeitsspitzen und der Bereitstellung von Spezialwissen werden Managementberater vor allem deshalb von Organisationen beauftragt, weil eine Maßnahme innerhalb einer Organisation extern und „objektiv“ initiiert und legitimiert werden soll. Das bedeutet, dass die Managementberater eine sehr wichtige Rolle in dem von Paul DiMaggio und Walter Powell beschriebenen Mechanismus des „mimetischen Isomorphismus“ (DiMaggio/Powell 2000: 151) spielen: Organisationen, die sich in dem gleichen organisationalen Feld befinden, suchen sich vor allem bei hoher wahrgenommener Unsicherheit erfolgreiche Organisationen als Vorbilder, um diese nachzuahmen. Managementberater dienen dazu einerseits als Initiatoren für die Anpassung an die Vorbilder und andererseits als Legitimatoren für die Organisationen (ebd.: 156). Mit der Beauftragung einer Managamentberatungsfirma signalisiert eine Organisation, dass sie sich an die Gepflogenheiten der Branche hält. Dies gelingt aber nur, wenn die Managementberater als Teil des organisationalen Feldes angesehen werden, was wiederum bedeutet, dass die Managementberater sich nicht im klassischen Sinn professionalisieren können.

Warum sollte die Managementberatung also Professionalisierungsstrategien verfolgen wollen? Wie bei den anderen beiden Beratungsrichtungen auch, sind die Managementberater mit Fragen der Beratungsqualität konfrontiert. Nicht umsonst steht in den Aufgaben des BDU der Schutz des Begriffs „Unternehmensberatung“ vor „Branchenfremden“ und „Unerfahrenen“. Claudia Groß hat in ihren Arbeiten besonders auf die beraterverwandten Berufe hingewiesen, die von dem ungefestigten Berufsbild der Managementberater profitieren. Vor allem die verkammerten Berufe der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte haben ein Interesse daran, dass die Managementberatung sich nicht professionalisiert und eine geschützte Berufsbezeichnung erhält, weil diese Berufsgruppen dann aus dem Beratermarkt verdrängt würden (Groß 1999: 89ff.; Groß 2003: 106). Doch diese Berufsgruppen verstärken die Konkurrenz auf dem Managementberatungsmarkt, so dass die Notwendigkeit, sich davon abzugrenzen, wächst. Darüber hinaus müssen sich die Managementberater ihren Ruf als „Beglaubiger“ (Faust 2000) erhalten, der durch die fehlerhafte Arbeit von (branchenfremden) Kollegen oder durch eine schlechte Implementierung seitens der Kunden beschädigt werden kann. Mit der relativ ungeklärten Frage nach Erfolgs- und Misserfolgszu-

8 Die Definition von Unternehmensberatung des BDU („Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen.“ BDU o.A., Kurzportrait) würde ihre Aussagekraft nicht verlieren, wenn man statt „Unternehmensberatung“ „Management“ schreiben würde.

rechnung, eine Folge der fehlenden Professionalisierung, sind die Managementberater also in einer prekären Situation. Einerseits sind sie auf die Verflechtung mit den Strukturen ihrer Klienten angewiesen, andererseits aber müssen sie sich genau den gleichen Beurteilungskriterien wie ihre Auftraggeber unterwerfen und können sich gegen ihre Sündenbockfunktion nicht angemessen wehren.

#### 4. Weswegen ist die Professionalisierung der Organisationsberatung gescheitert?

Insgesamt betrachtet fehlen allen drei vorgestellten Beratungsansätzen die Merkmale ausdifferenzierter Professionen. Die Ausbildung ist in keinem der Fälle so weit standardisiert und monopolisiert, dass sie als Zugangsbarriere und Mittel zur Marktschließung gewertet werden kann. Die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt und an keine Prüfkriterien geknüpft. Wenn Berufsverbände vorhanden sind, dann repräsentieren sie nur einen Ausschnitt innerhalb einer Beratungsrichtung und können nicht als Repräsentanten der gesamten Beratungsrichtung gezählt werden, da sie noch zu sehr mit ihrer eigenen Standortbestimmung beschäftigt sind. Damit zusammenhängend bestehen keine einheitlichen Standards und keine einheitliche Berufsethik, anhand derer die Qualität der Arbeit gemessen werden könnte. Einzelne Richtlinien sind zwar vorhanden, aber nicht für alle Mitglieder einer Beratungsrichtung, geschweige denn für alle Organisationsberater verbindlich. Insgesamt fehlt der institutionalisierte Überbau, den etablierte Professionen aufweisen, wie zum Beispiel eine große Interessensvertretung, der rechtliche Schutz durch den Staat und eine institutionalisierte Ausbildung. Es stellt sich die Frage, ob den Organisationsberatern jemals eine vollständige Professionalisierung gelingen wird.<sup>9</sup>

Welche Ursachen haben bislang eine Professionalisierung der Organisationsberater verhindert?

Eine zentrale Ursache scheint darin zu liegen, dass die Beratung sich an Organisationen richtet. Eine mögliche Ursache für die Professionalisierungsschwierigkeiten liegt darin, dass der Effekt von Beratungsleistungen gegenüber Organisationen schwerer zuzurechnen ist als gegenüber Personen. Organisationen haben eine andere Komplexitätsstruktur als Personen. Die Beratungsleistung wird durch die Komplexität der Organisation gleichsam ge-

<sup>9</sup> Angesichts der langen Tradition der Managementberatung zählt das Argument, Beratung sei eine zu junge Disziplin, um eine Profession zu sein, wenig. Auch wenn einzelne Ansätze wie die systemische Beratung erst seit den 1970er Jahren bestehen, können wir auf die ebenso junge Supervision als Beispiel für eine gelungene Professionalisierung im deutschsprachigen Raum verweisen.

schluckt. Es kann viel schwerer als bei Personen nachvollzogen werden, ob Veränderungen den Beratern oder anderen Faktoren anzurechnen sind. Für Professionen ist es aber essentiell, dass eine Veränderung beim Klienten (erfolgreich oder nicht) auf ihr Handeln zurückzuführen ist.

Zentraler scheint es jedoch zu sein, dass alle in der modernen Gesellschaft erfolgreichen Professionalisierungsversuche bei Personen ansetzen. Professionen sprechen Personen auf unterschiedlicher Ebene an, mal die physische, mal die psychische oder die rechtliche Ebene, aber immer geht es um die einzelnen Personen. Die Gesellschaft kann es sich nicht leisten, dass solch riskanten Tätigkeiten wie das Operieren am offenen Herzen oder die Entscheidung über lebenslängliche Haft von Personen ausgeführt werden, deren Ausbildung und Wissensstand nicht auf einheitlichen Standards fußt. Die Vertreter von Professionen gelten als anerkannte Experten auf einem bestimmten Wissensgebiet (Medizin, Theologie, Jura) und haben damit eine erhöhte gesellschaftliche Verantwortung, das Wissen zum Wohle der Gesellschaft anzuwenden (Parsons 1968: 536).

Für Organisationsberater bedeutet das, dass die Nachfrage nach Expertenwissen aufgrund von Technologiedefiziten allein nicht einen Professionalisierungsprozess auslöst (Freidson 1994). Erst die besondere Verantwortung gegenüber Personen, die mit der professionellen Tätigkeit einhergeht, begünstigt aus einer funktionalistischen Perspektive die Bildung von Professionen. Solange im Mittelpunkt der Beratung die Organisation und nicht der Mensch in der Organisation steht, wird es aus der Gesellschaft heraus keine Unterstützung für Professionalisierungsbemühungen der Berater geben. Aber für den Boom der Organisationsberatung spielt dies sowieso eine untergeordnete Rolle.

#### Literatur

- Abbot, Andrew (1991): The Future of Professions. In: *Research in the Sociology of Organizations* 8: 17-42.
- BDU (Hg.) (o.A.): Grundsätze für die Berufsausübung der Unternehmensberater im BDU.
- Bohn, Ursula (2003): Professionalisierungsstrategien von Organisationsberatern. Oder: Alle Wege führen zur Profession? Ms.
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Hans-Peter Müller/Steffen Sigmund (Hg.): *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen, S. 147-175.
- Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (Hg.) (2002a): *Berufsgrundsätze und Standesregeln Unternehmensberater*. Ausgabe 2002. Wien.
- Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (Hg.) (2002b): *Berufsbild des Unternehmensberaters*. Ausgabe 2002. Wien.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Jürgen Howaldt/Ralf Kopp (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung*. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, S. 147-182.

- Faust, Michael (2000): Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall. In: SOFI-Mitteilungen, H. 28, S. 59-85 (Ausdruck aus dem Internet, S. 1-25).
- Freidson, Eliot (1994): Professionalism Reborn. Theory, Prophecy, and Policy. Cambridge. GOE (Hg.) o.A., Leitbild der GOE e.V.
- GOE (Hg.) (1984): Leitlinien zur Fortbildungspolitik der Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Beschluss der Mitgliederversammlung am 20.06. 1984 in Wuppertal.
- Groß, Claudia (1999): Unternehmensberatung – eine Profession? Hausarbeit zur Erlangung des Grades Magistra Artium, unveröffentlichtes Manuskript. Eberhard-Karls-Universität: Tübingen.
- Groß, Claudia (2003): Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? In: Soziale Welt 54, S. 93-116.
- Groth, Torsten (1996): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. Münster.
- Heintel, Peter (1992): Lässt sich Beratung lernen? Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern. In: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 345-378.
- Janowitz, Morris (1960): The Professional Soldier. A social and polit. portrait. Glencoe/Ill.: Free Press.
- Kieserling, André (2000): Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Henk de Berg/Johannes Schmidt (Hg.): Rezeption und Reflektion. Frankfurt a.M., S. 38-92.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart.
- Kohr, Jürgen (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten – Beratermarketing. München, Mehring.
- Kolbeck, Christoph (2001): Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden.
- Krämer, Klaus (1981): Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung. In: Henning Bachmann (Hg.): Kritik der Guppeldynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens. Frankfurt/M., S. 312-339.
- Kühl, Stefan (2001a) Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Nina Degele/Tanja Münch/Hans J. Pongratz/Nicole J. Saam (Hg): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen, S. 209-237.
- Kühl, Stefan (2001b): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen – Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 20, S. 4-19.
- Kühl, Stefan (2003c): Organisationssoziologie. Ein Ordnungs- und Verortungsversuch. In: Soziologie, H. 1, S. 37-47.
- Kurtz Thomas (2000): Moderne Professionen und Gesellschaftliche Kommunikation. In: Soziale Systeme 6 (1), S. 169-194.
- McKenna, Chris (2001): The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century, S. 673-679.
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Stefan Kühl/Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 33-70.
- Luhmann, Niklas (1999): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Parsons, Talcott (1964): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur. In: Parsons, Talcott (Hg.): Beiträge zur soziologischen Theorie. Neuwied, S. 160-179.

- Parsons, Talcott (1968): Professions. In: International encyclopaedia of social sciences. Bd. 12. New York, S. 536-547.
- Richter, Mark (1994): Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schimank, Uwe (2001c): Organisationsgesellschaft. In: Georg Kneer/Armin Nassehi/Marcus Schroer (Hg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München, S. 278-307.
- Schmidt, Gert (1990): Neue Produktionskonzepte, veränderte betriebliche Interessenstrukturen und Wandel institutioneller Konfliktregulierung versus alter Klassengesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 15, S. 3-16.
- Stichweh, Rudolf (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen. Frankfurt/M., S. 278-336.
- Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Arno Combe/Werner Helsper. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M., S. 49-69.
- Szyperski, Norbert/Elfgen, Ralf (1984): Das Leistungsangebot der Unternehmensberater. Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedern des BDU und des BVW. Seminar für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung. Projektbericht 11. Köln.
- Trebesch, Karsten (1982): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In: Organisationsentwicklung 1, S. 37-63.
- Trebesch, Karsten (1995): Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozess der Unternehmensentwicklung. In: Gerd Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, S. 159-181.
- Walger, Gerd (1995b): Chancen und Folgen der Irritation in der systemischen Unternehmensberatung. In: Gerd Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, S. 301-322.
- Wilensky, Harold, L. (1972): Jeder Beruf eine Profession? In: Thomas Luckmann/Walter M. Sprandel (Hg.): Berufssoziologie. Köln, S. 198-218.
- Wimmer, Rudolf et al. (2003): Beratung: Quo vadis? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1, S. 60-64.
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 59-112.
- Wimmer, Rudolf (o.A.): Interview mit Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer. Homepage der OSB, www.oab.at, Stand: 05.03.2002.