



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Mit dem richtigen Auftritt den entscheidenden Eindruck
hinterlassen

*Eine qualitative Studie zur Akquisition in der systemischen
Organisationsberatung*

Verfasserin

Monika Bader

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.a rer. soc. oec.)

Wien, 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 121

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuerin: Ass.-Prof. Dr. Ulrike Froschauer

DANK AN ...

- ... Ass.-Prof. Dr. Ulrike Froschauer – ohne ihre kritische und herausfordernde Betreuung wäre diese Arbeit nicht dieselbe.
- ... die interviewten Personen – für das entgegengebrachte Vertrauen und die Offenheit bei den Gesprächen.
- ... meine Eltern – für das, was sie mir ermöglicht und mitgegeben haben.
- ... alle, die mich während meines Studiums und bei dieser Arbeit persönlich und fachlich begleitet und unterstützt haben.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	11
2. METHODOLOGISCHE POSITION	14
2.1 DAS INTERPRETATIVE PARADIGMA.....	14
2.2 ERHEBUNG UND AUSWERTUNG	16
2.2.1 Erhebung mittels qualitativer Interviews.....	16
2.2.2 Auswertung anhand der Feinstruktur- und Systemanalyse.....	17
3. FORSCHUNGSPROZESS.....	20
3.1 PLANUNGS- UND ORIENTIERUNGSPHASE	20
3.2 ZYKLISCHE HAUPTFORSCHUNGSPHASE	23
3.3 REFLEXION DES FORSCHUNGSPROZESSES	26
4. BEGRIFFLICHE EINGRENZUNG	30
4.1 DEFINITION ORGANISATIONSBERATUNG.....	30
4.2 DIE SYSTEMISCHE BERATUNGSPHILOSOPHIE	32
4.2.1 Theorie und Weltbild.....	32
4.2.2 Das systemische Organisationsverständnis	34
4.2.3 Die systemische Haltung	36
4.2.4 Das systemische Interventionsverständnis	38
4.2.5 Die Bedeutung der Relation und Beziehungsgestaltung.....	40
4.3 DIE ANFANGSPHASE VON BERATUNGEN	41
4.3.1 Der Zugang.....	42
4.3.2 Das Erstgespräch	44
4.3.3 Differenz AuftraggeberIn/ KundIn.....	45
4.3.4 Exkurs: Größenrelationen von Beratungsunternehmen.....	46
5. BESONDERHEITEN DES PRODUKTS „BERATUNG“	48
5.1 BERATUNG – EINE DIENSTLEISTUNG.....	48
5.1.1 Probleme bei der Evaluation.....	48
5.2 STAND DER PROFESSIONALISIERUNG DER ANBIETERINNEN	49
5.3 RESÜMEE.....	50

6.	DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE	51
6.1	DIE AKQUISE	51
6.1.1	<i>Die Wichtigkeit von Vertrauen zu handelnden Personen</i>	<i>52</i>
6.1.2	<i>Der Anschein der Akquise.....</i>	<i>54</i>
6.1.3	<i>Der Aufbau einer Marke</i>	<i>57</i>
6.1.3.1	<i>Die Bedeutung des Beratungsansatzes.....</i>	<i>58</i>
6.2	DAS ERSTGESPRÄCH.....	59
6.2.1	<i>Der Anschein des Erstgespräches</i>	<i>61</i>
6.2.2	<i>Umgang mit Unsicherheit als Kernkompetenz</i>	<i>61</i>
6.2.3	<i>Variation in der Wahrscheinlichkeit von Beauftragung</i>	<i>62</i>
6.2.3.1	<i>Vom Umgang mit Ablehnung.....</i>	<i>63</i>
7.	THEORETISCHE EINBETTUNG DER ERGEBNISSE	64
7.1	BERATUNGSHANDELN AUS STRATEGISCH-DRAMATURGISCHER SICHT..	64
7.1.1	<i>Vermarktung mittels Inszenierung.....</i>	<i>65</i>
7.1.2	<i>Der Glaube an die eigene Rolle</i>	<i>66</i>
7.1.3	<i>Fassade</i>	<i>66</i>
7.1.4	<i>Dramatische Gestaltung.....</i>	<i>67</i>
7.1.5	<i>Idealisierung.....</i>	<i>67</i>
7.1.5.1	<i>Idealisierung der eigenen Rolle und der Beziehung zum Publikum.....</i>	<i>69</i>
7.2	DIE GRENZEN DER EINDRUCKSKONTROLLE	70
7.2.1	<i>Wechselseitige Bestimmung der Situation</i>	<i>70</i>
7.2.2	<i>Die Einbettung in ein Ensemble</i>	<i>72</i>
7.2.3	<i>Die Gefahr der unwahren Darstellung.....</i>	<i>74</i>
7.2.3.1	<i>Vertrauen als Schutz für die Inszenierung.....</i>	<i>75</i>
7.3	EXKURS: RISIKO AUS SOZIOLOGISCHER SICHT	76
7.3.1	<i>Von Risiko vs. Sicherheit zu Risiko vs. Gefahr.....</i>	<i>77</i>
7.3.1.1	<i>Entscheidung als Zeitbindung.....</i>	<i>79</i>
7.3.1.2	<i>Entscheidung und Betroffenheit.....</i>	<i>79</i>
7.3.1.3	<i>Die Generalisierung der sachliche Dimension</i>	<i>80</i>
8.	RESÜMEE.....	82
9.	AUSBLICK: AKQUISITION UNTER DEM BLICKWINKEL VON RISIKO UND GEFAHR	87

10. ABSTRACT	90
11. LITERATURVERZEICHNIS	92

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Auswertungsschema Feinstrukturanalyse	19
Abbildung 2: Auswertungsschema Systemanalyse	19
Abbildung 3: Chronologie des Forschungsprozesses	25
Abbildung 4: Übersicht Beratungssystem.....	38

"Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Ich habe die Arbeit bzw. Teile davon weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt."

Wien, 08. Nov. 2008

Monika Bader

1. EINLEITUNG

„Früher waren die Heiligen die Nothelfer, heute sind es die Berater.“ (Unbekannt)

Begriffe wie „die beratene Gesellschaft“ (Schützeichel 2004) oder „Berater-Kapitalismus“ (Resch 2005) machen deutlich, dass Organisationsberatung als neue Form der Dienstleistung aus der heutigen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist. Durch die zunehmende Komplexität in modernen Gesellschaften sehen sich ManagerInnen von Organisationen immer häufiger mit Problemstellungen konfrontiert, bei denen sie bezüglich des Know-hows und der Ressourcen an ihre Grenzen stoßen. Umso attraktiver erscheinen hier die Angebote diverser Unternehmensberatungen, die Expertise und Lösungen für verschiedenartigste Probleme offerieren.

Das Gebiet der Organisationsberatungen ist wissenschaftlich noch wenig aufgearbeitet. Einen Überblick zum Forschungsstand liefert Zirkler (2005), Saam publizierte 2007 eine Metaanalyse zu bisherigen Arbeiten. Der Großteil der Abhandlungen ist deskriptiver Natur mit Fokus auf Fachberatungen, da jene mit bis zu 85% den höchsten Marktanteil (vgl. Wagner 2004: 62) innehat. Oftmals bleibt aber auch unklar, welche Form von Beratung näher beleuchtet wird. Die vorhandene Literatur im Bereich der systemischen Organisationsberatung basiert meist auf praktischen Erfahrungen von Beraterinnen und Beratern. Obwohl die gesellschaftliche Relevanz von Organisationsberatungen unbestritten ist, befinden sich die soziologischen Überlegungen in dem Gebiet noch in den Anfängen. Erst langsam beginnt sich eine Soziologie der Beratung zu entwickeln (Degele 2001, Scherf 2002).

Walger (1995) identifiziert mit der gutachterlichen Beratungstätigkeit, der Expertenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Unternehmensberatung vier idealtypische Beratungsformen. Im Unterschied zur klassischen Experten- oder Fachberatung, die sich auf betriebswirtschaftliche Theorien beruft, wurzelt die systemische Organisationsberatung unter anderem in der Systemtheorie und in der systemischen Familientherapie. Im Rahmen des Studiums hat sich die Forscherin durch die Spezialisierung auf Organisationssoziologie und den Besuch des Universitätslehrganges „Psychotherapeutisches Propädeutikum“ sowohl mit den soziologischen als auch den therapeutischen Grundlagen der

systemischen Beratung auseinandergesetzt. Daraus entstand ein besonderes persönliches Interesse für die praktische Umsetzung dieses Beratungsansatzes, welches durch die Lektüre zahlreicher einschlägiger Literatur zur systemischen Organisationsberatung verstärkt wurde.

Ziel der Forschungsarbeit sollte deshalb die Analyse eines laufenden Beratungsprozesses mit Fokus auf die Interaktion zwischen BeraterInnen und KundInnen sein. Hierfür war die Arbeit mit Beobachtungen und ergänzenden qualitative Interviews angedacht. Wie im Forschungsprozess in Kapitel 3 näher beschrieben wird, missglückte der Zugang zu einem aktuellen Beratungsprojekt. Im Zuge dessen kam es zur Veränderung des Forschungsinteresses.

Die neue Fragestellung der Diplomarbeit widmet sich der Rekonstruktion des Zugangsprozesses von systemischen OrganisationsberaterInnen und umfasst somit den Zugang (= Akquisition) und den Beratungsbeginn. Dabei wird zwischen einer größeren und einer kleineren systemischen Beratungsfirma kontrastiert. Diese Beratungsphasen werden oft aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive beleuchtet. Aus soziologischer Sicht ist neben der Einbettung in den ökonomischen Kontext relevant, dass sie den Anfang der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung markieren. In dieser Hinsicht gilt es zu hinterfragen, ob sich der Beratungsbeginn von anderen Prozessphasen unterscheidet oder ob ausschlaggebende Faktoren für den Aufbau dieser Relation identifizierbar sind.

Für diese Untersuchung wurde die interpretative Forschungsstrategie einer quantitativen Herangehensweise vorgezogen. Qualitatives Arbeiten ermöglicht zum einen die Erschließung des meist impliziten Wissens systeminterner HandlungsexpertInnen. Zum anderen können daraus in weiterer Folge ebenfalls Rückschlüsse auf die spezifischen Systemdynamiken und Wirkungszusammenhänge gezogen werden (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 37; 52). Kapitel 2 und 3 führen in die Prämissen der interpretativen Sozialforschung ein und dienen der Beschreibung des Forschungsprozesses.

In Kapitel 4 und 5 erfolgt eine theoretische Annäherung an den Untersuchungsgegenstand der systemischen Organisationsberatung. Es werden begriffliche Eingrenzungen in Hinblick auf die Fragestellung vorgenommen sowie Merkmale der

Leistung erarbeitet, die für das Verständnis der Forschungsergebnisse in Kapitel 6 bedeutend sind.

Im Anschluss daran widmet sich Kapitel 7 der theoretischen Einbettung der Ergebnisse. Dabei werden mit der Theatermetapher von Goffman sowie der Soziologie des Risikos von Luhmann Theorien aufgegriffen, die den latenten Gesichtspunkten in der Akquisition von systemisch beratenden Personen gerecht werden. Die Aspekte der Inszenierung und Eindruckskontrolle wurden im empirischen Material als wesentlich für die Vorgehensweise der BeraterInnen bei der Akquisition identifiziert. Ursprünglich sollten die bedeutenden Faktoren für den erfolgreichen Abschluss der Anfangsphase herausgearbeitet werden. Die Analyse verwies jedoch vermehrt auf Unsicherheiten und mögliche Risiken und verdeutlichte die Wechselwirkungen in der Beziehungsgestaltung zwischen beratenden Personen und KundInnen. Letzterem wird durch das Aufzeigen möglicher Grenzen der Eindruckskontrolle genüge geleistet. In Kapitel 8 wird in weiterer Folge resümierend der Zusammenhang zwischen den schwierigen Bedingungen der Anfangssituation und der Beratungsphilosophie hergestellt. Der Fokus auf die Akquisition bringt nämlich das Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichen Bedingungen und systemischen Beratungsidealen zum Ausdruck.

Die Aufarbeitung von Luhmanns Risikobegriff dient der Hinleitung zum Ausblick der Forschungsarbeit in Kapitel 9. Darin wird Beratungshandeln erneut in Bezug zu KundInnenverhalten gesetzt und unter Einbezug der Zeitdimension mögliche erste Thesen zu damit verbundenen Risiken und Gefahren formuliert.

2. METHODOLOGISCHE POSITION

Die vorliegende Arbeit über die Akquisition und Anfangsphase von Beratungen richtet sich nach den Prämissen einer qualitativen empirischen Untersuchung. Nachfolgend seien einige Grundlagen und Prämissen einer solchen Forschungsstrategie sowie die angewendeten Methoden näher erläutert.

2.1 Das interpretative Paradigma

Ausgangspunkt von qualitativen Sozialforschungen ist die Annahme der Konstruktion von Wirklichkeit als aktiver Prozess. Realität ist demzufolge nicht objektiv gegeben und erfassbar, sondern wird in Interaktionen auf Basis von subjektiven Bedeutungen und Interpretationen konstituiert (vgl. Lueger 2000: 18; 41). Wissenschaftliche Studien verfolgen diesem Verständnis entsprechend die Erschließung und Rekonstruktion der Deutungsprozesse durch eine interpretative Herangehensweise (vgl. Lamnek 2005: 35).

Bei einer solchen Forschungsstrategie sind WissenschaftlerInnen nicht objektiv und neutral außerhalb ihres Untersuchungsgegenstandes, sondern genauso Teil des Forschungsprozesses. Dadurch fließt die Person des Forschers/ der Forscherin und ihre Subjektivität ebenfalls in die Erkenntnisse mit ein. Im Unterschied zu alltäglichen Verstehensleistungen zeichnen sich wissenschaftliche Studien jedoch durch eine methodisch kontrollierte Vorgehensweise aus, deren Anliegen eine intersubjektiv nachvollziehbare Rekonstruktion von Wirklichkeit ist (vgl. Hitzler 2002). Dabei geht es weniger um die Anwendung eines strengen methodischen Regelwerks, sondern um eine spezifische wissenschaftliche Arbeitshaltung. Jene ist in erster Linie durch die Prinzipien der Offenheit und Reflexivität gekennzeichnet, was sich in der entsprechenden Organisation des Forschungsprozesses sowie der Anwendung der Methoden niederschlägt (vgl. Lamnek 2005: 20ff, Lueger 2000: 11).

„Interpretative Forschung läßt¹ sich als ein durch die laufende Arbeit angeregter eigendynamischer Prozeß verstehen, der Planbarkeit nur bedingt zuläßt“ (Lueger 2000: 12). Im Sinne eines offenen Zuganges erfolgt die Einteilung des Forschungsprozesses in der Weise, dass Strukturierungsleistungen vorwiegend durch das Forschungsfeld geschehen. Somit verzichten qualitative Sozialforschungen im Unterschied zu theorieprüfenden Herangehensweisen weitgehend auf Vorannahmen. Hypothesen werden entlang des jeweiligen Erkenntnisinteresses erst im Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit entwickelt und unterliegen durch den kontinuierlichen Abgleich mit dem Untersuchungsgegenstand Modifikationen. „Die gesamte Forschungsstrategie muß die Voraussetzungen für die Generierung neuen Wissens, dessen Prüfung, Erweiterung und Präzisierung schaffen“ (Froschauer/ Lueger 2003: 21). Dies erfordert neben der bereits beschriebenen inhaltlichen Offenheit ebenfalls eine flexible Anwendung von Forschungsmethoden.

„Weder ist es sinnvoll, vorschnell Erkenntnisse unter frühzeitig definierte Annahmen zu subsumieren, noch ist es angebracht, Methoden (auch wenn es sich um offene Verfahren handelt) unreflektiert als Standardverfahren einzusetzen“ (Lueger 2000: 49).

Hitzler betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Prinzipien der „*künstlichen Dummheit*“ und „*Langsamkeit*“ (Hitzler 2002) in hermeneutisch angelegten Forschungen. Erkenntnisse und Selbstverständlichkeiten sollen einer permanenten Hinterfragung unterliegen und der Verstehensprozess unter der Prämisse des Zweifels erfolgen (vgl. ebd.). Eine solche Vorgehensweise erfordert jedoch ein ausreichendes Maß an Zeit, da die Beendigung des Forschungsprozesses schwer absehbar ist. Von einer Stabilisation des Wissens kann erst gesprochen werden, wenn sich selbst mithilfe zusätzlicher Erhebungen im Sinne des theoretischen samplings kaum mehr neue Erkenntnisse erzielen lassen (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 21; 29).

Um eine Erforschung über die Ebene der AkteurInnen hinaus zu ermöglichen und sich so der Eigendynamik komplexer sozialer Systeme analytisch anzunähern,

¹ Es wird unter Beibehaltung der Schreibweise zitiert, somit sind Rechtschreibung, fehlende gendergerechte Schreibweise sowie Hervorhebungen (kursiv, fett) auf den Originaltext rückzuführen.

erweitern Froschauer und Lueger das interpretative Paradigma unter Rückgriff auf die Systemtheorie (vgl. Froschauer/ Lueger 2003). Demzufolge entspringen Handlungen nicht allein den Intentionen der Individuen, sondern sind „... in einen kollektiv geformten lebensweltlichen Horizont aus Relevanzstrukturen und Typisierungen integriert“ (Froschauer/ Lueger 2003: 17). Die Sichtweisen einzelner Personen repräsentieren somit ebenfalls subjektunabhängige Elemente, die Rückschlüsse auf die Organisation von sozialen Systemen zulassen (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 17).

Während Handlungen beobachtbar sind, entziehen sich die Sinngebungsprozesse, mithilfe derer Individuen die soziale Wirklichkeit ordnen, einer unmittelbaren Analyse (vgl. Oevermann et al. 1979: 366). Um dem Anspruch der Rekonstruktion von Bedeutungen zu entsprechen, stützt sich qualitative Sozialforschung auf bestimmte Erhebungs- und Auswertungsverfahren. Jene, die in dieser Diplomarbeit zur Anwendung kommen, werden nachfolgend dargestellt.

2.2 Erhebung und Auswertung

2.2.1 Erhebung mittels qualitativer Interviews

„Offene Forschungsgespräche beginnen nicht mit der ersten Frage, sondern bereits im Vorfeld der Planung und Kontaktaufnahme; sie reichen auch nicht bloß bis zum Gesprächsende, sondern bis zur abschließenden Dokumentation der Gesprächssituation“ (Froschauer/ Lueger 2003: 63).

In diesem Sinne zeichnen sich qualitative Interviews durch eine sorgfältige Vorbereitung des Zuganges zum Forschungsfeld aus. Dabei spielen Überlegungen bezüglich Auswahl der GesprächsteilnehmerInnen ebenso eine Rolle, wie die geeignete Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme. Zum einen stellen die daraus gewonnenen Erkenntnisse erste wichtige Informationen über das System dar. Zum anderen hängt von dieser Phase die Positionierung der ForscherInnen im Feld ab, was sich in weiterer Folge auf die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Personen und das Gesprächsklima auswirken kann (vgl. ebd.: 66; 44).

Gemäß des Postulats der Offenheit überlassen ForscherInnen bezüglich der Annäherung an einen Untersuchungsgegenstand die Strukturierung der Gespräche den interviewten Personen (vgl. ebd.: 34; 61). Damit ist gemeint, dass der Verlauf des Interviews in erster Linie den befragten Personen überlassen wird und

vorwiegend offene Fragen entlang einer grob vorgegebenen Thematik gestellt werden.

Kernelemente einer solchen weichen Interviewführung sind der Gesprächseinstieg, die Erzähl- und Nachfragephase sowie der Gesprächsabschluss. Der Gesprächseinstieg soll im Zuge der Kontaktaufnahme vereinbarte Rahmenbedingungen (Tonbandaufzeichnungen etc.) wiederholt klären und möglichen Fragen von Seiten der InterviewpartnerInnen Raum bieten (vgl. ebd.: 67ff). Anschließend wird im Rahmen des Forschungsinteresses eine Einstiegsfrage formuliert, die für die GesprächspartnerInnen einen lebensweltlich relevanten Bezug aufweist und eine Erzählung anregt (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 62; 69). In weiterer Folge gilt es den Redefluss mithilfe von Signalen des Zuhörens (zB. „mhm“) aufrechtzuerhalten und der befragten Person so Aufmerksamkeit und Interesse zu versichern. Ebenso soll durch immanentes Nachfragen weiter exploriert werden. Dies bedeutet, dass lediglich die von den InterviewpartnerInnen genannten Themen aufgegriffen werden (vgl. ebd.: 70ff). Eine solche zurückhaltende Vorgehensweise der ForscherInnen setzt die befragten Personen unter „... spezifische Zugzwänge des Kommunikationsschemas ‚Erzählung‘ zur Strukturierung der Aussagen“ (Froschauer/ Lueger 2003: 71). Dies ist zum einen der Gestalterschließungszwang, um das Gesagte in einer Weise darzustellen, dass es für zuhörende Personen begreiflich wird und ihnen die als relevant erachteten Aspekte vermittelt werden können. Die begrenzten Möglichkeiten einer Interviewsituation erfordern dabei eine Fokussierung der Erzählung, da nicht alle Informationen mitgeteilt werden können (Kondensierungszwang). Trotzdem muss zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit die Schilderung ausreichend detailliert erfolgen (Detaillierungszwang) (vgl. ebd.: 71). Durch eine solche Gesprächsführung kommen die Strukturen der Lebenswelt der befragten Personen besonders gut zum Ausdruck. In Anschluss an diesen vorwiegend explorativen Teil, können ForscherInnen in einer klärenden Nachfragephase ebenfalls von sich aus Themen einbringen, wobei dieser Umstand in der Interpretation berücksichtigt werden muss (vgl. ebd.: 72).

2.2.2 Auswertung anhand der Feinstruktur- und Systemanalyse

Durch das Anliegen einer verstehenden Forschung sollten die angewendeten Auswertungsverfahren eine Analyse abseits der manifesten Inhalte der Gespräche ermöglichen. Um die Interpretationen in strukturierter Form vorzunehmen, wurden

deshalb die Feinstruktur- und Systemanalyse nach Froschauer und Lueger angewendet (vgl. Froschauer/ Lueger 2003).

Die Feinstrukturanalyse eignet sich durch ihr hohes analytisches Potential insbesondere für den Einstieg in das Forschungsfeld, da sie zu einem ersten Orientierungswissen über den Untersuchungsgegenstand verhilft. Die Fokussierung von sehr kleinen Analyseeinheiten reduziert dabei die Beeinflussung der Interpretation durch Vorwissen, wodurch auch bei fortgeschrittener Thesenbildung die Offenheit hinsichtlich Bedeutungshorizonte gewährleistet werden kann (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 109ff).

Bei diesem Verfahren werden Texte in so genannte Sinneinheiten zerlegt, die dann anhand eines fünfstufigen Analyseschemas (vgl. Abbildung 1) interpretiert werden. Am Anfang steht die Paraphrasierung der Sinneinheit, die den manifesten Inhalt der Mitteilung wiedergibt. Im nächsten Schritt gilt es mögliche Intentionen und Funktionen der Aussage der GesprächspartnerInnen zu überlegen. Der dritte Punkt widmet sich der Auseinandersetzung mit möglichen latenten Momenten der Sinneinheit und bildet das Kernstück der Interpretation. An dieser Stelle gilt es in kreativer Weise mögliche Bedeutungen sowie deren Auswirkungen auf Interaktions- und Denkweisen durchzuspielen. Im Anschluss daran werden implizite Rollenverteilungen und damit mögliche Beziehungen und Zuschreibungen zu AkteurInnen durchdacht. Der letzten Analyseschritt beschäftigt sich auf Basis der bisherigen Überlegungen mit erwartbaren nächsten Sinneinheiten und dient so der Prüfung der Interpretationen (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 110ff).

Das Verfahren beansprucht viel Zeit und ist zum Zwecke der Qualitätssicherung und der Überwindung der subjektiven Position nur in Gruppen durchzuführen. Um die Fülle an Textmaterial adäquat bearbeiten zu können, erschien deshalb die Kombination mit der Systemanalyse als geeignet, da eine thematische Bestimmung von Analyseeinheiten erfolgt. Dadurch werden größere Textmengen bearbeitbar und trotzdem wird die Erschließung latenter Sinndimensionen ermöglicht. Im Unterschied zur Feinstrukturanalyse wird mithilfe der Wirklichkeitskonstruktionen der TextproduzentInnen vermehrt auf externe soziale Einflüsse geachtet, um so die spezifische Prozessdynamik sozialer Systeme ins Blickfeld zu nehmen. Wieder gibt es hierzu ein fünfstufiges Analyseschema (vgl. Abbildung 2), das wie bei der Feinstrukturanalyse mit der Paraphrase beginnt. Schritt zwei und drei einer

Systemanalyse befassen sich mit dem Äußerungskontext. Zunächst wird möglichen Effekten der Interviewsituation Rechnung getragen, dann werden Überlegungen zur lebensweltlichen Einbettung angestellt, die zur Textproduktion geführt haben könnten. Anschließend sollen die vermuteten Kontexte in ihrer Wirkung auf Interaktionen und die Strukturierung von Systemen untersucht werden (vgl. ebd.: 142ff). Bei ersterem stehen die sich daraus ergebenden Handlungsstrukturen im Mittelpunkt. „Dabei ist erst einmal wichtig darauf zu achten, in welche Situation sich die sprechende Person selbst hineinversetzt und welche Konsequenzen sie für ihr eigenes Handeln ableiten könnte“ (Froschauer/ Lueger 2003: 152). Die Systemeffekte finden insofern Beachtung, als die Analyse zum Abschluss „... Auswirkungen auf das Zusammenspiel mit anderen AkteurlInnen oder anderen Subsystemen...“ (ebd.) in den Blick nimmt.

Para-phrase	Intentionen/ Funktionen	latente Bedeutungen	Rollen- verteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung

Abbildung 1: Auswertungsschema Feinstrukturanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 119)

Stelle/ Zeile	Paraphrase	Äußerungskontext		Wirkungskontext	
		Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte

Abbildung 2: Auswertungsschema Systemanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 155)

3. FORSCHUNGSPROZESS

Entsprechend einer interpretativen Herangehensweise wird eine Untersuchung wesentlich durch den Forschungsverlauf mitbestimmt, deshalb wird anschließend der Gang der Forschung nachgezeichnet und das Forschungsdesign vorgestellt. Das oberste Prinzip in einem solchen Prozess ist die Reflexion (vgl. Lueger 2000: 11). Dem soll in Anschluss daran Folge geleistet werden.

3.1 Planungs- und Orientierungsphase

Durch das Forschungsvorhaben der Analyse eines laufenden Beratungsprozesses wurden von der Forscherin bezüglich des Zuganges mehrere Barrieren erwartet. Zum einen ist die Umsetzung vom Einverständnis der Beratungsfirma und der beratenen Organisation abhängig, weshalb im Unterschied zu zahlreichen anderen Studien für einen ersten Einstieg bereits zwei kooperationsbereite Unternehmen gefunden werden müssen. Zum anderen zeichnet sich eine interpretative Forschungsstrategie dadurch aus, dass anfangs nur eine sehr grobe Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen wird (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 22f). Es ist anzunehmen, dass eine solch offene Vorgehensweise für das Forschungsfeld eher ungewöhnlich ist und möglicherweise Unsicherheiten erzeugt. Zusätzlich kommen noch praktische Einschränkungen im Sinne der Erreichbarkeit für die Forscherin hinzu, was die Auswahl an Beratungsprojekten auf den Raum Wien einschränkte. Weiters sollte der Beratungsprozess für eine Umsetzung der Studie eine gewisse Laufzeit aufweisen. Zu guter letzt fehlt es meist am Wissen, in welchen Organisationen aktuell Beratungen stattfinden.

Von diesen Vorannahmen ausgehend, wurde der Einstieg über eine Beratungsfirma geplant, da diese über einen Pool an laufenden Projekten verfügen. Ausgehend von den obigen Überlegungen erschien es wichtig, schon im Vorfeld persönliche Kontakte zu knüpfen. Diese Möglichkeit ergab sich durch einen eigens dafür besuchten Vortrag eines renommierten systemischen Beratungsunternehmens und in weiterer Folge im Rahmen eines Seminars am Soziologieinstitut,

welches von einem Gesellschafter² der Firma abgehalten wurde. Diese Gelegenheiten wurden genutzt, um schon einige Monate vor aktuell werden der Diplomarbeit bezüglich einer möglichen Zusammenarbeit anzufragen. Zusätzlich kam der Forscherin zugute, dass die Diplomarbeitbetreuerin ebenso in der „Szene“ bekannt ist und viele BeraterInnen persönlich gut kennt. Dieses Vertrauensverhältnis war sicher mit ein Grund, warum die Unterstützung der beratenden Personen für das Forschungsvorhaben gewonnen werden konnte.

Ende September 2007 wurde der Ansprechpartner der Beratungsfirma ein Diplomarbeitkonzept übermittelt und es gab konkrete Gespräche hinsichtlich einer Umsetzung der Studie. Die Kontaktperson leitete aktuell keine Projekte in Wien, wollte die Angelegenheit jedoch im KollegInnenkreis vortragen. Ende Oktober kristallisierte sich ein geeignetes Beratungsprojekt heraus und es fand eine Kontaktaufnahme mit dem projektleitenden Berater statt. Jener wollte auch das Einverständnis des beratenen Unternehmens für eine Teilhabe der Forscherin am Beratungsprozess einholen, worin er keine Schwierigkeit sah. Mitte November wurde jedoch der Zugang zur laufenden Beratung von KundInnenseite verwehrt. Allerdings wurde Interesse an einer möglichen Zusammenarbeit bei einem internen Organisationsentwicklungsprojekt bekundet, dessen Beginn allerdings noch nicht absehbar war. Es gab dann bis Ende Dezember 2007 weitere Bemühungen ein geeignetes Projekt zu finden, die aber aufgrund von zu heiklen beraterischen Problemstellungen oder fehlender zeitlicher Ressourcen der involvierten Personen auf KundInnenseite als Option für die Diplomarbeit nicht in Frage kamen. Nach den erfolglosen dreimonatigen Anstrengungen für einen Einstieg bei einem laufenden Beratungsprozess, wurde das Forschungsvorhaben an die Entwicklungen angepasst.

Wie Froschauer und Lueger festhalten, liefert die Kontaktaufnahme bereits wichtige Informationen über den Umgang der Systeme mit externen Personen und mit Forschungsansinnen (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 26f). Gemäß einem der Prinzipien einer interpretativen Forschungsweise wurden die Schwierigkeiten als erste

² Bei den im Rahmen der Feldarbeit relevanten beratenden Personen handelte es sich ausschließlich um Männer, weswegen in diesen Kapiteln des Öfteren nur die männliche Form verwendet wird.

wesentliche Erkenntnis über den Untersuchungsgegenstand „Organisationsberatung“ gewertet. „Kein beobachtetes Ereignis, keine Aussage und kein vorfindbares Material ist Produkt des Zufalls“ (Lueger 2000: 12). Da es hier vor allem vom ersten beratenen Unternehmen Vorbehalte gegenüber dem Einstieg der Forscherin gab, sollte der Fragestellung nachgegangen werden, wie sich der Zugang von beratenden Personen gestaltet. Das Forschungsinteresse verlagerte sich somit von der Analyse eines laufenden Beratungsprojektes hin zur Phase der Akquisition und dem Beratungsbeginn aus Sicht von beratenden Personen und der Nachzeichnung des Zugangsprozesses von BeraterInnen. Dabei sollten Überlegungen zu ihrer Vorgehensweise und bezüglich unterstützender Faktoren angestellt werden.

Während der Einstiegsphase wurde das Forschungsvorhaben mit befreundeten Beratern eines Studienkollegen besprochen. Im Rahmen des Forschungsdesigns sind diese Gespräche als Einholen von systeminterner Handlungsexpertise zu werten (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 37). Jene basiert durch die Teilnahme an Aktivitäten im untersuchten System auf Erfahrungswissen, welches durch Subjektivität gekennzeichnet und somit sehr heterogen ist (vgl. ebd.). Die Gesprächspartner sind seit 5 Jahren am Beratungsmarkt selbständig und ebenfalls dem systemischen Ansatz zuzurechnen, unterscheiden sich aber hinsichtlich Firmengröße und Marktfokus vom Unternehmen, mit dem die Forscherin bisher in Kontakt war. Dabei konnte festgestellt werden, dass das Forschungsvorhaben in seinem Verständnis von Beratung und Beratungsprozessen sehr durch die vorhandene Literatur zur systemischen Beratung geprägt war. Fachliteratur wird aber zum großen Teil von RepräsentantInnen größerer Beratungsfirmen verfasst, wodurch die darin vermittelten Aspekte nur einen Teil der Beratungswirklichkeit wiedergeben. Diese Erkenntnis bewirkte eine Adaption der Fragestellung dahingehend, dass ebenfalls die Perspektive eines kleineren Unternehmens in die Arbeit einfließen sollte.

Die Planungs- und Orientierungsphase führte somit zu einer Konkretisierung der Fragestellung auf Zugänge sowie zu einer Erweiterung durch die Differenzierung zwischen einer größeren und einer kleineren Beratungsfirma. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei die Ansicht der beratenden Personen. Durch die bisherigen Erfahrungen wurde Organisationsberatung von der Forscherin als sensibles

Forschungsfeld eingestuft und Beobachtungen als Erhebungsinstrument ausgeschlossen. Es kann angenommen werden, dass gerade am Beginn einer Forschung das dafür nötige Vertrauen der beteiligten Personen noch fehlt. Somit erschien der Rückgriff auf Gespräche sinnvoll, da es zur Akquisition von PraktikerInnen auch keine Publikationen gibt.

Im Zeitraum von Jänner bis Juli 2008 wurden insgesamt vier qualitative Interviews (2 mit Vertretern der größeren Beratungsfirma, 2 mit Repräsentanten des kleineren Unternehmens) geführt und ausgewertet. Insbesondere bei interpretativen Analysen steigt die Qualität der Forschung nicht durch den Umfang der erzeugten Datenmengen – im Gegenteil. Meist fehlt es nicht an Material – da neben Gesprächstranskripten ebenso Zugangsdokumentationen, Reflexionsprotokolle usw. in die Auswertung einfließen sollten – sondern eher an der gewissenhaften Interpretation der verfügbaren Materialien (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 33).

3.2 Zyklische Hauptforschungsphase

Als Gesprächspartner wurden jeweils die zwei bereits im Rahmen der Einstiegsphase kontaktierten Personen der größeren und kleineren Beratungsfirma gewählt. Zum einen konnte dabei auf einem bereits bestehenden Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, was die Interviewbereitschaft erhöhen würde. Zum anderen handelt es sich bei drei der Berater um Gesellschafter der Unternehmen. Letzteres erschien für die Problemstellung im Bereich der Akquisition wesentlich, da sie sich als Inhaber in besonderer Weise damit auseinandersetzen müssen. Weiters sind die betreffenden Personen schon über mehrere Jahre in der BeraterInnenbranche tätig und verfügen über langjährige Erfahrung im Umgang mit KundInnen. Damit ermöglichen sie die Erschließung von Handlungslogiken, die eine erfolgreiche Integration in das soziale System repräsentieren.

Der erste Befragte war allerdings der selbständige Projektleiter als Vertreter der größeren Beratungsfirma, welcher die Zugangsversuche zu einem laufenden Beratungsprojekt gemäß dem anfänglichen Forschungsvorhaben begleitet hatte. Dieses Gespräch diente als Übergang von der Orientierungs- in die Hauptforschungsphase, indem einerseits die erste Erhebung im Sinne der angepassten Fragestellung erfolgte, aber andererseits ebenfalls die Schwierigkeiten des Feldzuganges reflektiert werden konnten. Im Unterschied zur größeren Beratungsfirma

war das kleinere Unternehmen nicht von vornherein als Teil der Hauptforschung definiert, sondern die Gespräche als informelle Unterstützung und Reflexion durch feldinterne Personen gedacht. Im vorigen Kapitel wurde bereits beschrieben, warum es hier zu einer Verlagerung kam. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, gab es vor dem ersten offiziellen Interview einen Termin mit beiden Gesellschaftern, in dem die Rahmenbedingungen einer solchen Zusammenarbeit festgehalten wurden.

Als Einstiegsfrage wurde die Beschreibung des Zuganges und Beratungsbegins gewählt, mit näheren Erläuterungen zur Vorgehensweise von BeraterInnen. Durch die geringe Strukturierung der Gespräche durch die Forscherin gemäß dem Postulat der Offenheit (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 33ff), entwickelten sich die Interviews in sehr unterschiedliche Richtungen und umfassten schlussendlich ebenfalls Überlegungen zum Verlauf und Abschluss von Beratungsprozessen. Somit dienten sie einer ersten Orientierung und der Abklärung von Begrifflichkeiten. Die Gespräche wurden mit der Erlaubnis der Interviewpartner digital aufgezeichnet und dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Während die Gespräche mit den Vertretern der kleineren Beratungsfirma in deren Büroräumlichkeiten stattfanden, schlugen die Repräsentanten des größeren Unternehmens ein Treffen in einem Café vor. Aufgrund der Wichtigkeit einer guten Tonqualität der Gesprächsaufzeichnung, wurden dann aber die Räumlichkeiten des Soziologieinstitutes herangezogen. Im Anschluss daran wurde zum Zwecke der Reflexion der Interviewkontext dokumentiert (vgl. ebd: 74). Bei der Transkription wurde gemäß den Richtlinien von Froschauer und Lueger auf die Genauigkeit der Verschriftlichung unter Beibehaltung von sprachlichen Auffälligkeiten, Dokumentation von Pausen, nonverbalen Äußerungen etc. geachtet (vgl. ebd.: 223).

Die Auswertungen anhand der Feinstrukturanalyse erfolgten im Rahmen einer studentischen Interpretationsgruppe. Die Systemanalyse wurde aus Zeitgründen vorwiegend allein und teilweise zu zweit angewendet. Zum Zwecke der Qualitätssicherung wurden die Überlegungen jedoch kontinuierlich mit außenstehenden Personen diskutiert und reflektiert.

Für die nachfolgenden Interviews im Mai 2008 in besonderer Weise relevant waren die Erkenntnisse, dass die Anfangsphase wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung und die Qualität des

Beratungsprozesses hat. Weiters zeigte ein Vergleich mit der Literatur, dass manche Zugangsformen von BeraterInnenseite nicht genannt wurden, deshalb sollten diese Punkte verstärkt beleuchtet werden. Die Gespräche des zweiten Forschungszyklus fanden mit jeweils einem Gesellschafter der Beratungsfirmen statt. Die Einstiegsfrage wurde beibehalten, allerdings ermöglichten die Erfahrungen der ersten Erhebungsphase ein gezielteres Nachfragen an den markanten Stellen. So konnten zum Teil erste Thesen der Auswertungsphase geprüft werden. Die anschließenden Interpretationen wiesen verstärkt auf Zusammenhänge zwischen Beratungsansatz, -beziehung sowie bevorzugte Zugangsformen hin. Für weitere Überlegungen wäre nun im Sinne eines theoretischen Samplings die Kontrastierung mit VertreterInnen der klassischen Ansätze hilfreich. Um den Rahmen der Diplomarbeit nicht zu sprengen, wurde darauf jedoch verzichtet. Die dargestellten Ergebnisse beinhalten somit Zwischenbilanzen der zweiten Auswertungsphase und des gesamten Forschungsprozesses.

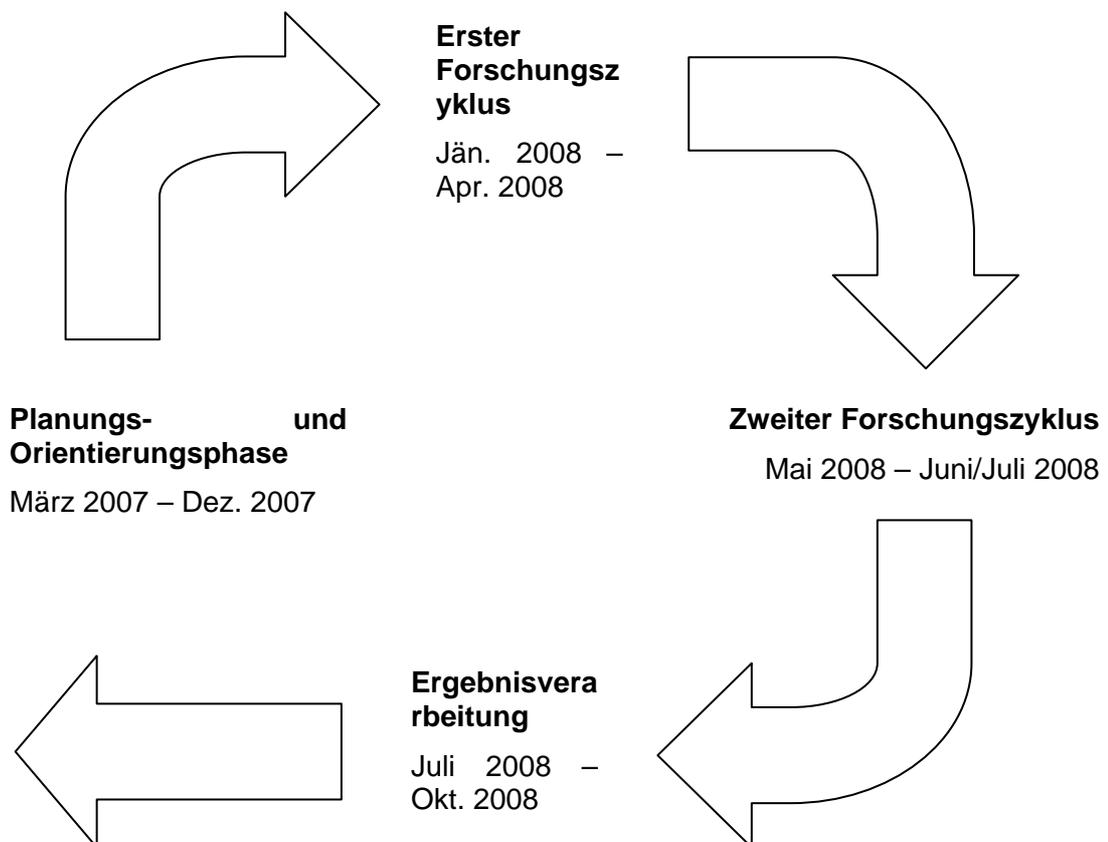


Abbildung 3: Chronologie des Forschungsprozesses

3.3 Reflexion des Forschungsprozesses

An erster Stelle sollen Überlegungen zu den Zugangsversuchen zu einem laufenden Beratungsprojekt stehen. Im Zusammenhang mit Forschungszugängen zu Institutionen weist Flick (2002) auf die besondere Problematik einer mehrere Ebene umfassende Zustimmung zu Untersuchungen hin.

„(E)inerseits die Ebene der Verantwortlichen, die die Forschung genehmigen müssen und die, wenn es dabei Probleme gibt, diese Genehmigung auch nach außen verantworten müssen; andererseits die Ebene derer, die befragt oder beobachtet werden sollen und dafür die Zeit und die Bereitschaft aufbringen sollen“ (Flick 2002: 89).

Dieser Unterschied erwies sich vor allem beim ersten Unternehmen als relevant. Der zuständige Berater wandte sich an seine Ansprechperson in der beratenen Organisation, für die Genehmigung des Beiseins der Forscherin bedurfte es aber einer Rücksprache jener internen Projektleiterin mit ihrem Vorgesetzten. Für einen „Kontakt“ mit der Schlüsselperson waren somit zwei vermittelnde Positionen erforderlich. Dadurch ging die direkte Kontrolle über die Weitergabe an Informationen verloren und es ist unklar, welche Vorstellungen oder Zuschreibungen über das Forschungsvorhaben entstanden, die letztlich die Ablehnung auslösten. Eine nähere Begründung von Seiten der beratenen Organisation blieb aus, ein Nachhaken schien ebenfalls nicht erwünscht.

Es gilt anzumerken, dass es sich bei der Beratungsfirma und dem KundInnenunternehmen um sehr unterschiedliche Organisationstypen handelte. Erstere sind eher netzwerkartig gegliedert und aufgrund ihrer Tätigkeit zum einen an Anfragen von außen gewöhnt. Zum anderen gab es schon vorher Forschungszusammenarbeiten mit der Betreuerin der Diplomarbeit. Deshalb waren die BeraterInnen mit einer qualitativen Forschungsstrategie vertraut, weiters wirkte sich die bestehende Bekanntschaft und gegenseitige Wertschätzung sicherlich positiv auf die Akzeptanz der Forscherin aus. Dementsprechend erwies sich der Zugang als unkompliziert und es erfolgte eine offene Reaktion auf das Forschungsanliegen. Es gab dafür nur einmal lange vor konkret werden der Forschungsabsichten ein persönliches Gespräch mit dem Gesellschafter der Beratungsfirma. Die restlichen Absprachen bezüglich dem tatsächlichen Vorhaben erfolgten nach der Übermittlung eines schriftlichen Konzeptentwurfes größtenteils telefonisch oder in Form von

Emails. Telefonkontakte waren ebenfalls mit dem zuständigen projektleitenden Berater für die Planung der weiteren Vorgehensweise maßgeblich.

Das infrage kommende KundInnenunternehmen hingegen gehört zur staatlichen Verwaltung und ist hierarchisch organisiert. Es ist anzunehmen, dass in einer solchen Firmenstruktur von der Forscherin ein formellerer Weg denn die telefonische Anfrage durch den Berater gewählt werden hätte sollen. Allerdings entstand in den Gesprächen mit dem projektleitenden Berater der Eindruck eines schon gesicherten Zuganges und die Zustimmung der KundInnen wurde mehr als eine Formalität denn eine Barriere angesehen. Dabei wurde nicht berücksichtigt, dass in solchen Organisationsstrukturen für Entscheidungen wahrscheinlich formale Kriterien ausschlaggebend sind, selbst wenn grundsätzlich von einem bestehenden persönlichen Vertrauensverhältnis zwischen Berater und beratener Organisation auszugehen ist. Ebenso widerspricht die gesamte Forschungsstrategie mit ihrer offenen Herangehensweise der Organisationslogik, da sie sich von vornherein einer Kontrolle des Forschungsprozesses und damit möglicher Ergebnisse entzieht. Zusätzlich waren zu dem Zeitpunkt noch Erhebungen mittels Beobachtungen vorgesehen, was eine weitere Verunsicherung mit sich bringt. Genauso könnten die Vorbehalte mit der bearbeitenden Problemstellung im KundInnenunternehmen zusammenhängen. Durchgeführte Untersuchungen gewähren Einblicke und die Forschungsergebnisse werden veröffentlicht. Wenn keine Erfahrungen mit Studien dieser Art bestehen, können trotz der Gewährleistung von Anonymität Bedenken bleiben. Diese Kombination an Faktoren löste dann wohl die Abwehrreaktion der beratenen Firma aus.

In Bezug auf die durchgeführten Interviews gilt es festzuhalten, dass durch die Schwierigkeiten beim Forschungszugang mit allen befragten Personen schon vor dem Beginn der Hauptforschungsphase persönliche Kontakte bestanden. Dabei verfügen der projektleitende Berater und die Forscherin durch die längerfristigen gemeinsamen Bemühungen um einen Zugang zu einem laufenden Beratungsprozess sowie die erfahrenen Schwierigkeiten über eine besondere Geschichte. Trotz der ersten Absage von KundInnenseite engagierte sich der Berater weiterhin, Zugänge bei anderen Beratungsprojekten zu arrangieren. Möglicherweise fühlte er sich dazu durch seine der Forscherin zugesicherte Unterstützung verpflichtet. Bei der Forscherin äußerten sich die Verzögerungen in einem schlechten Gewissen

gegenüber dem Berater, da für diesen mehr Arbeitsaufwand entstand. Infolgedessen erschien es nach einer Neuorientierung in Bezug auf die Forschungsstrategie sinnvoll, diesen Prozess für die beteiligten Personen durch ein Interview abzuschließen.

Die Herausforderung für Berater bestand in den Interviews wohl darin, nicht wie in ihrer Tätigkeit gewohnt die Fragen zu stellen, sondern hier der Forscherin die Gesprächsführung zu überlassen. So äußerte sich ein Berater in den Interviews über diese für ihn ungewöhnliche Rolle. Insofern war von der Forscherin in dieser Hinsicht ein möglichst sichereres Auftreten gefordert, um durch Gegenfragen nicht doch zu einem Rollentausch verleitet zu werden.

Weiters bleibt zu erwähnen, dass bei den Repräsentanten der kleineren Beratungsfirma im Laufe des Forschungsprozesses ein Rollenwechsel vorgenommen wurde. Zunächst nur als inoffizielle Reflexionsmöglichkeit gedacht, wurden dann auch offizielle Gespräche geführt, die formal so abliefen wie die Interviews mit den Vertretern der größeren Beratungsfirma. Der Vollzug dieser Änderung wurde von beiden Parteien sehr ernst genommen und im Rahmen eines Vorabtermins gemeinsame Rahmenbedingungen für eine solche Zusammenarbeit festgelegt. Die nachfolgend geführten Interviews sind dadurch durchaus mit denen der größeren Beratungsfirma gleichzustellen, hinsichtlich der Gesprächsführung ist allerdings auf den Verzicht der Höflichkeitsform hinzuweisen. Die Vorkontakte haben beim kleineren Unternehmen eine Verlagerung aufs Duzen ergeben, bei der größeren Beratungsfirma blieb es bei der „Sie-Form“. Es wurde deshalb mit den Gesprächspartnern der kleineren Firma zum Zwecke der Interviews ein Wechsel der Anrede überlegt, was dann aber ausgeschlossen wurde. Es schien, dass dies den Gesprächsverlauf mehr gehindert und eine künstliche Situation erzeugt hätte. Trotzdem bekam dadurch die Beziehung zur Forscherin in den Gesprächen wohl etwas Vertrautereres. Die Berater verwiesen in dem Zusammenhang darauf, dass KundInnenbeziehungen normalerweise „Sie-Beziehungen“ sind.

Diesen Vergleich der Forscherin mit einer potentiellen Kundin explizierten die Mitglieder der kleineren Beratungsfirma mehrmals. Für sie war es wichtig, das Forschungsanliegen mit der gleichen Ernsthaftigkeit zu behandeln, mit der sie mit KundInnenanfragen umgehen. In ihren Augen konnte die Forscherin in der Begegnung mit den Beratern viel über ihren Umgang mit KundInnen und die

Anfangsphase von Beratungen lernen. Die meisten Gesprächspartner signalisierten Interesse an der Person der Forscherin und an der Arbeit und boten auch nach Abschluss der Interviews ihre weitere Hilfe an oder gaben Tipps. So ergaben sich vor und nach dem Interview informelle Gespräche und auch das Interview selbst konnte ohne Zeitdruck geführt werden. Lediglich ein Gespräch wurde durch ein zwar lautloses aber in Sichtweite des Beraters deponiertes Handy immer wieder gestört. Es erfolgten einige Anrufe, auf die der Berater mit einer kurzen Ablenkung aber stets ohne Unterbrechung seines Redeflusses reagierte. Deshalb wurde von der Forscherin früher als in anderen Gesprächen und vor Ablauf der vereinbarten Interviewzeit die letzte Frage gestellt. Auf diese ging der Berater dann trotz der vorherigen Unruhe gezielt ein. Aus diesen Erlebnissen ergab sich recht bald ein Eindruck, ob das Forschungsanliegen von Beratern ernst genommen, in väterlicher Weise unterstützt oder als ein Pflichttermin angesehen wird. In der Position einer potentiellen Kundin mag dies zu Urteilen hinreißen. Zum Zwecke einer wissenschaftlichen Analyse wiederum war eine Loslösung von diesen unterschiedlich wahrgenommenen Beziehungserfahrungen wichtig. Dafür eigneten sich die zahlreichen Reflexionsschleifen vor und nach den Gesprächen, sowie die Diskussionen und Auswertungen in der Interpretationsgruppe.

4. BEGRIFFLICHE EINGRENZUNG

Dieses Kapitel widmet sich der Präzision von Begrifflichkeiten und soll für die weiteren Zwecke eine kurze Einführung in systemische Organisationsberatung und ihr Vokabular geben. In einem ersten Schritt geht es um die Klärung der Bedeutung von Beratungsansätzen, sowie die Kennzeichen des systemischen Beratungsverständnisses. Anschließend sollen die für die Bearbeitung der Fragestellung wesentlichen verwendeten Ausdrücke aus der Beratungspraxis erläutert werden. Dabei werden insbesondere jene Punkte angeschnitten, deren Relevanz im Rahmen der Interpretation der Interviews deutlich wurde.

4.1 Definition Organisationsberatung

Unter „Beratung“ kann vieles verstanden werden, da es zahlreiche unterschiedliche Beratungskonzepte und somit auch keine einheitliche Verwendung des Begriffes gibt. Im organisationalen Kontext ist „Unternehmensberatung“ eine gängige Bezeichnung. Damit ist aber oftmals ein bestimmter Beratungsansatz gemeint und „Unternehmen“ wird häufig mit wirtschaftlich orientierten Firmen assoziiert (vgl. Zirkler 2005: 5). Ein solches Verständnis deckt jedoch nicht die gesamte Bandbreite an verfügbaren Beratungsangeboten und möglicher Nachfrage ab, weswegen für die Diplomarbeit vom allgemeineren Begriff der „Organisationsberatung“ ausgegangen werden soll.

In Anlehnung an Saam (2007: 7) gilt es hierfür zunächst das Verständnis von „Organisation“ zu klären, da dieses je nach Theorie variiert. Die vorliegende Studie arbeitet mit dem institutionellen Organisationsbegriff und bezeichnet in diesem Sinne nicht nur einen formalen Aspekt einer Firma. Letzteres meint ein instrumentelles Verständnis, demzufolge Unternehmen eine Organisation HABEN. Weiters geht es nicht um die bloße Beschreibung einer Tätigkeit (organisieren), sondern um den Überbegriff für bestimmte konstitutive Merkmale, aufgrund derer Unternehmen Organisationen SIND:

„Organisation, [1] als Bezeichnung der Organisationswissenschaften die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. O. umfaßt insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und soziale Gebilde, die bewußt auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben ...“ (Fuchs-Heinritz et al. 1994, 478).

In Bezug auf „Beratung“ ist grundsätzlich die Unterscheidung zwischen informeller und institutionalisierter Beratung wesentlich. Ersteres kann eine Umschreibung für Gespräche und gegebenenfalls Ratschläge unter befreundeten Personen sein. Letzteres meint in Abgrenzung dazu ein professionelles Vorgehen, wofür laut Titscher bestimmte Kriterien erfüllt sein müssen:

- „Beratung ist eine auf Grund eigens für (und durch) diese Tätigkeit erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten
- extern und unabhängig erbrachte Leistung, ein Kontraktgut
- zur Bearbeitung von Problemen eines definierten Klienten.
- Sie wird auf Basis eines schriftlichen Vertragsverhältnisses,
- gegen Geld und
- unter Einhaltung von ethischen Vorstellungen und moralischen Regeln („Standesregeln“) erbracht“ (Titscher 2001: 34).

Diese Punkte sind als Mindestanforderung an institutionalisierte Beratung zu verstehen, nähere Eingrenzungen sind aufgrund der Variation in Bezug auf die Beratungsansätze problematisch (vgl. ebd: 33). Somit stellen eine spezifische Ausbildung sowie das Einhalten bestimmter Rahmenbedingungen Voraussetzungen für eine professionelle Ausübung von Beratung dar. Gemäß einer solchen Definition werden zum Beispiel intern erbrachte Beratungsleistungen von institutionalisierter Beratung ausgeschlossen, da beratende Personen nicht MitgliederInnen der zu beratenden Organisation sein dürfen (vgl. ebd.: 34).

Auf Basis dieser Definitionen meint „Organisationsberatung“ dann ein

„Interaktionssystem zwischen einem oder mehreren Ratgebern und Mitgliedern einer ratsuchenden Organisation, das sich auf Entscheidungsprobleme konzentriert, und den Mitgliedern der ratsuchenden Organisation die Verantwortung für die Auswahl einer Entscheidung zuschreibt. Der Ratgeber verfügt über eine professionelle Beratungsqualifikation. Ratgeber kann eine Person sein oder ein oder mehrere Mitglied(er) einer Organisation“ (Saam 2007: 9).

Um sich der Abgrenzung von anderen Beratungsformen (zB. psychosoziale Beratung) zu vergewissern, soll die organisationale Einbettung der Problemstellung hervorgehoben werden („ratsuchende Organisation“). Wird nachfolgend lediglich von „Beratung“ gesprochen, dann sei auch damit das Verständnis von „Organisationsberatung“ gemeint.

4.2 Die systemische Beratungsphilosophie

„Wir gehen also davon aus, daß jede Beratung einer ganz bestimmten Philosophie folgt (auch wenn diese oftmals nicht so ohne weiteres formuliert werden kann), deren Kern in einem Bündel von Grundüberzeugungen besteht, wie man als Berater(in) in Organisationen wirksam werden kann, welches Vorgehen dafür ausschlaggebend ist und welche Art von Interventionen deshalb sinnvoll sind und welche nicht“ (Wimmer 1992: 61).

Damit beschreibt Wimmer die Eckpfeiler von Beratungsansätzen, die sich durch ihre zugrundeliegenden Theorien und Vorstellungen von Organisationen voneinander unterscheiden. Daraus ergeben sich gewisse Beratungsprinzipien, die in weiterer Folge das Rollen- und das Interventionsverständnis mitbestimmen und beratende Personen bei ihrer Arbeit leiten. Die Bedeutung dessen soll im Zuge der nachfolgenden Erarbeitung der zentralen Aspekte der systemischen Beratungsphilosophie deutlich werden.

4.2.1 Theorie und Weltbild

Die theoretischen Fundamente der systemischen Organisationsberatung sind zahlreich und interdisziplinär. Als bedeutendste Quellen seien Biologie (Maturana, Varela), allgemeine Systemtheorie (Bertalanffy, Ashby, Wiener), Erkenntnistheorie (Spencer Brown, von Glasersfeld, von Foerster), Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick), systemische Familientherapie (Selvini-Palazzoli, Stierlin, Simon) und Soziologie (Parsons, Luhmann, Willke, Baecker) genannt (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 22ff; Bergknapp 2007: 96f). Der Rekurs auf das Konglomerat an theoretischen Überlegungen mündet in erster Linie in ein neues Verständnis von Wirklichkeit, das sich vom Glauben an Objektivität, Kausalität und Kontrollierbarkeit verabschiedet (vgl. Bergknapp 2007: 97). Stattdessen ist von einer konstruierten Realität auszugehen. Dementsprechend gibt es keine absolute Erkenntnis, sondern lediglich unterschiedliche Konstruktionen. Ein weiteres Kernelement ist in Anlehnung an Luhmann die Sicht von Organisationen als soziale Systeme (vgl. Wimmer 1992: 63), woraus sich Konsequenzen hinsichtlich des Verständnisses ihrer Funktionsweise sowie ihrer Steuerbarkeit ergeben.

Mit dem Systembegriff wird allerdings nicht von vornherein ein bestimmtes Objekt (zB. eine Organisation) bezeichnet, sondern er verweist auf die Unterscheidung zwischen System und Umwelt. Eine solche Form der Grenzziehung geht mit der Wahl einer spezifischen Beobachtungsperspektive einher (vgl. ebd.: 63). Damit ist

gemeint, dass im systemischen Denken zum einen Wirklichkeit anhand von Beobachtungen (= Unterscheidungen) konstruiert wird. Zum anderen sind Systeme als Einheit der Differenz von System und Umwelt konzipiert (vgl. Groth/Wimmer 2004: 234). Die Definition eines Systems schließt also notwendigerweise eine Umweltrelation mit ein. In Abhängigkeit der gewählten Beobachtungsperspektive treten verschiedene Aspekte der Realität als System in Erscheinung und werden dementsprechend auch nur bestimmte Umwelten als relevant erachtet (vgl. Wimmer 1992: 63). Die Eigentümlichkeit von Unterscheidungen liegt darin, dass diese den beobachtenden Personen im Moment der Anwendung nicht zugänglich sind.

„Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, daß es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann“ (Luhmann 1986: 52, zit. nach Wimmer 1992: 74f).

Dieses Phänomen wird von Wimmer (1992: 77) mit „Latenz“ von Beobachtungen erster Ordnung bezeichnet. Zum Zwecke der Reflexion sind deshalb Beobachtungen zweiter Ordnung notwendig, da sie die Beobachtungen der Beobachter beobachten und somit Rückschlüsse auf deren eingesetzte Differenzen ermöglichen (vgl. Luhmann 2005: 38).

Unter Rückgriff auf das Konzept der Autopoiesis von Maturana und Varela geht Luhmann davon aus, dass sich soziale Systeme wie lebende Systeme mithilfe geschlossener Operationen laufend reproduzieren.

„Solche Systeme reagieren im wesentlichen nur auf eigene, selbsthervorgebrachte Zustände. Nicht die Umwelt oder irgendwelche Ursachen in derselben sorgen dafür, daß ein Lebewesen oder auch ein soziales System seine Form erhält, sondern das jeweilige System selbst“ (Wimmer 1992: 66).

Trotz dieser strukturellen Autonomie, die soziale Systeme durch ihre Selbstreferentialität und operative Geschlossenheit erlangen, müssen sie zur Sicherung ihres Fortbestandes ebenfalls in Beziehung mit ihrer Umwelt stehen (vgl. ebd.: 67). Dieser Prozess wird in der Systemtheorie unter Rückgriff auf die Begrifflichkeiten von Maturana als „strukturelle Kopplung“ (Kolbeck 2001: 77) bezeichnet. Umwelteinflüsse an sich führen jedoch noch keine Veränderung herbei, sondern sie sind als Störung lediglich ein möglicher Auslöser für Entwicklungsprozesse

(vgl. ebd.: 76). Infolgedessen sind soziale Systeme nicht von außen steuerbar, sondern reagieren auf Irritationen gemäß ihrer eigenen Logik.

Die hier dargelegte Analogie zwischen sozialen und lebenden Systemen führt zu einer weiteren Besonderheit, die mit der Notwendigkeit von permanenter Aktivität für den Erhalt des Systems umschrieben werden kann (vgl. Wimmer 1992: 65). Anhand von Beobachtungen geschieht in einem ständigen Prozess die Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten. Im Lauf der Zeit werden sinnvoll erachtete interne Strukturen in Form von Regeln zur Informationsverarbeitung oder generalisierten Verhaltenserwartungen und somit Identität aufgebaut. Jene hilft dem System sich einerseits nach außen hin abzugrenzen. Andererseits schränkt die interne Strukturierung Möglichkeiten ein, da zum Beispiel nur mehr bestimmte Informationen als relevant erachtet werden. Dadurch wird gleichermaßen die Komplexität der Umwelt reduziert (vgl. Exner et al. 1990: 215; 220; Kolbeck 2001: 84ff).

Die theoretischen Grundlagen der systemischen Organisationsberatung werden nicht in ihrer Ausführlichkeit aufgearbeitet. Der/ die interessierte LeserIn sei auf Kolbeck (2001), Mingers (1996) und Exner et al. (1990) verwiesen. Die Darstellung dient lediglich als kurze Einführung in die wesentlichen Punkte, die sich in besonderer Weise auf das systemische Beratungsverständnis auswirken.

4.2.2 Das systemische Organisationsverständnis

Werden theoretische Überlegungen auf die Vorstellung von Organisationen angewendet, dann folgen Unternehmen als soziale Systeme in ihrer Funktionsweise einer spezifischen Eigenlogik, die nicht direkt beeinflussbar und nicht völlig durchschaubar ist (vgl. Köngiswieser/ Hillebrand 2004: 35). Dadurch unterscheiden sie sich von trivialen Maschinen, die in vorhersehbarer Weise zu einem definierten Input einen und immer denselben definierten Output produzieren (vgl. Titscher 2001: 116). Der elementare Operationsmodus sozialer Systeme ist Kommunikation und sie unterliegen einer ständigen Veränderung. Der Verweis auf Kommunikation als Basiselement von Organisationen mag verwundern, zumal normalerweise Mitarbeitende Personen als konstitutiv für Unternehmen erachtet werden. Aus der Beobachterperspektive ist jedoch immer dieselbe Organisation erkennbar, unabhängig davon wie viele MitarbeiterInnen im Lauf der Zeit ausgetauscht werden (vgl. Kolbeck 2001: 118). Soziale Systeme sind also mehr als die Summe

ihrer Teile. Wimmer unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Auffassung von Organisationen als eigenen Realitätsbereich, weswegen eine Vermischung der beiden Referenzebenen Person und Organisation vermieden werden sollte (vgl. Wimmer 1992: 76).

Die spezifische Eigenlogik mithilfe derer Organisationen operieren, geschieht durch die Anwendung von Differenzschemata. Entsprechend ihrer Funktion ziehen soziale Systeme bei Beobachtungen verschiedene Unterscheidungen heran. Dadurch werden Informationen gewonnen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden, die dann wiederum Informationen und somit den Ausgangspunkt für neue Entscheidungen darstellen usw. So sieht zum Beispiel ein Wirtschaftsunternehmen andere Dinge als eine Universität, gewinnt dadurch andere Informationen und wird letztlich auch unterschiedliche Entscheidungen treffen. Welche Differenzen angewendet werden, hängt dabei auch vom Kontext ab, da zur Sicherung der Existenz die erfolgreiche Bestätigung von außen erforderlich ist. Erfolgt diese Affirmation, werden situative Einschätzungen zu stabilen Ordnungsgefügen. Dies sind die konstitutiven Kommunikationsprozesse, anhand derer Organisationen sich reproduzieren. Dieser Prozess beschreibt die Produktion von Wissen anhand dessen wiederum die organisationsspezifische Identität in Form von Strukturen (Wahrnehmungsmuster, Erwartungshaltungen) ausgebildet wird (vgl. Wimmer 1992: 72ff, Königswieser/ Hillebrand 2004: 35f, Kolbeck 2001: 118ff). Es wurde bereits darauf verwiesen, dass diese Strukturierungsleistungen sowohl der Komplexitätsreduktion als auch der Abgrenzung von der Umwelt dienen.

„Das, was wir an Wissen in Organisationen antreffen (ihre Landkarte), ist somit das Resultat eines wechselseitigen Definitionsprozesses von Beobachtungen, daran orientierten Verhaltensweisen und stabilen Grundüberzeugungen, eines Prozesses also, der sich im ständigen Hin und Her zwischen Selbst- und Fremdbezug, zwischen nach Innen und nach Außen schauen, vollzieht und ständig wiederholt“ (Wimmer 1992: 73f).

Die getroffenen Unterscheidungen entspringen dabei immer den Systemen und niemals ihrer Umwelt (ebd.)

Irritationen treten dann auf, wenn infolge einer dynamischen, sich rapide verändernden Umwelt, die angewendeten Differenzschemata kein angemessenes Bild der Realität liefern und somit die Bestätigung von außen ausbleibt (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 35f, Wimmer 1992: 73f). Organisationen registrieren so-

mit Störungen, die sie möglicherweise als Beratungsbedarf identifizieren. Aufgrund ihrer Beobachtungsschemata haben sie eine bestimmte Problemsicht (vgl. Wimmer 1992: 74). Wie bereits im vorigen Abschnitt erläutert, besteht jedoch eine unzulängliche Einsicht in systemeigene Unterscheidungen und die latenten Strukturen und Funktionen bleiben verborgen. Systemische BeraterInnen hinterfragen deshalb bei einer Beauftragung in erster Linie die Problemsicht und ergründen die Bedeutung des entstandenen Beratungsbedarfs (Beobachtung zweiter Ordnung). An dieser Stelle gilt es anzumerken, dass solche Systemreaktionen nur durch die strukturbedingt relevanten Ereignisse hervorgerufen werden und die meisten Umweltereignisse Systeme nicht beeindrucken (vgl. Willke 1992: 25f).

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Sicht von Organisationen als operational geschlossene, autopoietische Systeme die Vorstellung von objektivem Wissen und Steuerung von außen obsolet werden lässt. In Bezug auf Beratung implizieren diese Punkte die Notwendigkeit einer spezifischen Herangehensweise an Problemstellungen. Dafür wesentlich sind die „systemische Haltung“ (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 39ff), das Verständnis von Interventionen und die Gestaltung der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung.

4.2.3 Die systemische Haltung

In Anerkennung der Subjektivität von Wirklichkeitskonstruktionen betonen systemische BeraterInnen die Wichtigkeit von Kontexten. Es gibt kein richtig oder falsch, denn unter Einbezug des Kontextes erscheint jedes Ereignis als sinnvoll. Auch auftauchenden Konflikten oder Problemen wohnt eine Energie inne, die als Chance für Veränderung und Weiterentwicklung genützt werden kann.

„Wir wollen zuerst verstehen, welche Funktion, welcher Sinn hinter den typischen Mustern im System liegen. (...) Es geht darum, für mehrere Perspektiven Raum zu schaffen. (...) Konflikte tun zwar weh, aber sie sind Entwicklungschancen“ (Königswieser/ Hillebrand 2004: 40).

Dem Ansatz entsprechend setzt die Arbeit systemisch beratender Personen auf der System- und nicht auf der Personenebene an. Deshalb werden auch scheinbar schuldige Individuen, nur als SymptomträgerInnen betrachtet, deren Funktion es nachzuvollziehen gilt (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 40). Systemische BeraterInnen haben sich auf Beobachtungen zweiter Ordnung und somit auf das Hinterfragen von Organisationsroutinen spezialisiert. Wimmer spricht in diesem Zusammenhang von latenten Funktionen und Strukturen einer Organisation (vgl.

Wimmer 1992: 74). So können dem System bislang unzugängliche Aspekte erschlossen und neue Blickwinkel auf die Realität ermöglicht werden, es ändern sich wahrgenommene Zusammenhänge und Bedeutungen. Diese Arbeit erfordert von beratenden Personen ein besonderes Maß an Fingerspitzengefühl, da das Aufdecken von Latenzen noch tiefgreifendere Probleme zutage fördern kann.

„Wenn der Sinn der Latenz gerade in der Unzugänglichkeit ihrer Funktionalität für das System liegt, dann müssen sich Berater schon sehr gut überlegen, warum, in welchem Ausmaß und mit welchem Ziel das Klientensystem mit latenten Dimensionen der eigenen Realität konfrontiert werden kann“ (Wimmer 1995: 255f).

Davon ausgehend, dass Entwicklungsprozesse Zeit brauchen, ist die systemische Haltung weiters durch Geduld in Bezug auf Fortschritte gekennzeichnet. Soziale Systeme folgen bei Veränderungen ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten, wobei deren Kenntnis und Akzeptanz eine Aufgabe von systemisch beratenden Personen darstellt (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 41). Ihre Rolle besteht somit nicht in der Vermittlung von fachlichem Wissen, sondern in der Anregung und Begleitung von Entwicklungsprozessen und ist somit den Formen der Prozessberatung zuzurechnen.

„Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“ (Königswieser/ Hillebrand 2004: 20).

Dazu gehören laut Wimmer (vgl. 1992: 80) drei Zielebenen: Zum einen geht es um die Erarbeitung jener Informationen, die der beratenen Organisation eine angemessene Problemsicht ermöglichen. Dafür gilt es von Seiten der BeraterInnen mithilfe von Irritationen eingespielte Erklärungsmuster zu durchbrechen und somit Latenzen aufzudecken. Systemische Beratung muss also mehr als die bloße Ausführung der von AuftraggeberInnen geforderten Beratungsaufgaben sein. Die von BeraterInnen- und KundInnen system gemeinsam erarbeitete neue Problemeinschätzung dient als Basis für einen Beratungsprozess, in dem für die Organisation angemessene Lösungen herausgearbeitet werden. In einem letzten Schritt gilt es nun das systeminterne Potential für deren Umsetzung zu mobilisieren. Im besten Fall können im Rahmen dieser Prozesse erweiterte Problemlösungskompetenzen entwickelt und dadurch der Organisation ein nachhaltiges Lernen und Verändern ermöglicht werden. Systemische BeraterInnen umschreiben ihren

Ansatz meist mit „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Königswieser/ Hillebrand 2004: 20) und sehen sich selbst als impulsgebende, begleitende Personen oder GärtnerInnen:

„Er (der Gärtner; d. Verf.) kann Strukturen legen, pflanzen, schneiden, düngen, veredeln, pflegen. Aber er kann keine Ananas pflanzen, wenn das Klima und der Boden dafür nicht geeignet sind“ (Königswieser/ Hillebrand 2004: 41).

Damit wird angedeutet, dass für den Erfolg einer Beratung die nötigen Voraussetzungen in der beratenen Organisation gegeben sein müssen. Es liegt an den systemischen BeraterInnen, aufgrund ihrer Professionalität diesbezüglich eine passende Einschätzung zu treffen.

4.2.4 Das systemische Interventionsverständnis

Die Frage nach der Umsetzung von Beratung in operational geschlossenen, autopoietischen Systemen führt zum Interventionsverständnis von systemischen OrganisationsberaterInnen. Sowohl KundInnenorganisationen als auch Beratungsunternehmen sind als soziale Systeme zu betrachten, die nicht außerhalb ihrer Funktionslogik agieren, sondern nur im Rahmen von strukturellen Kopplungen miteinander in Verbindung treten können (vgl. Wimmer 1992: 82f). Deshalb muss zum Zwecke von Beratung ein professioneller Kommunikationszusammenhang zwischen BeraterInnensystem (BS) und KundInnensystem (KS) geschaffen werden. Königswieser et al. (2004: 19) bezeichnen jenen als „Beratungssystem“ (BKS):

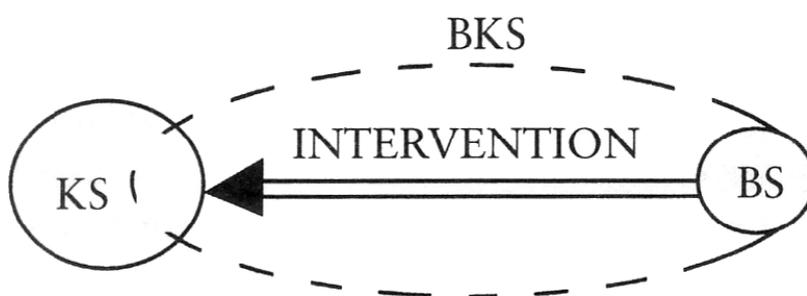


Abbildung 4: Übersicht Beratungssystem (vgl. ebd.)

Königswieser et al. (2004: 26f) beschreiben das Beratungssystem als sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des KundInnen- und des BeraterInnensystems, dessen Grenzen durch einen Beratungsauftrag oder –vertrag definiert werden. Sachlich erfolgt eine Eingrenzung auf die Lösung von Problemen des KundInnensystems, weiters unterliegt das Beratungssystem durch die festge-

legte Dauer des Vertrages einer zeitlichen Befristung. In sozialer Hinsicht bestehen insofern Einschränkungen, als nur bestimmte VertreterInnen der beteiligten Systeme in den Beratungsprozess involviert sind. Es geht also um die Frage „wer ist mein Klient“ (Wimmer 1992: 90) – darauf wird in Kapitel 4.3.3 noch näher eingegangen.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Festlegung des Beratungssystems die strukturellen Voraussetzungen für systemische Beratung schafft, welche es mit der auftragsvergebenden Stelle im Rahmen des/ der Erstgespräche/s auszuverhandeln gilt. „Für die Herstellung dieses für die soziale Architektur der Beratung notwendigen Rahmens, also für die Grenzen und Möglichkeiten des BKS, trägt das BS die Verantwortung“ (Königswieser et al. 2004: 27). Titscher (2001: 190) betont in diesem Zusammenhang ebenfalls die Wichtigkeit der anfänglich getroffenen Vereinbarungen: „Mit dem Beginn wird das Projekt auf Schienen gestellt, und damit wird nicht nur die Richtung festgelegt, sondern es werden auch die Grundlagen für das Projektende geschaffen“.

Neben den Maßnahmen zur Ermöglichung der strukturellen Bedingungen, sollen ebenfalls Interventionen erfolgen, die eine inhaltliche Bearbeitung der Problemstellung ermöglichen.

„Intervenieren in diesem Sinne heißt also, das Kommunikationsgeschehen zwischen Berater- und Klientensystem so zu gestalten, daß dadurch die Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität des Klientensystems angestoßen und befördert wird“ (Wimmer 1992: 83).

Dies mag im ersten Moment relativ einfach klingen. Die Schwierigkeit im Umgang mit sozialen Systemen besteht allerdings darin, dass die Wirkung von Interventionen nicht vorhersehbar ist. Was sich in der einen Organisation als hilfreich erwiesen hat, kann in einem anderen Unternehmen zu ganz unterschiedlichen Konsequenzen führen oder keine Resonanz erzeugen. „Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören“ (Königswieser et al. 2004: 22). Nur eine sehr genaue Analyse und Kenntnis der Systemdynamik gibt Aufschluss über die sensiblen und dadurch Irritationen erzeugenden Stellen einer Organisation (vgl. Willke 1992: 26). Die Anregung von Weiterentwicklung von Systemen erfordert somit zunächst an das Handlungsmuster des KundInnensystems anschlussfähiges Handeln der beratenden Personen (vgl. Exner et al. 1990: 213; Königswieser et al. 2004: 22).

Königswieser und Hillebrand fassen die „systemische Sicht“ (Königswieser/Hillebrand 2004: 20) auf die Welt folgendermaßen zusammen:

„Das systemische Paradigma bzw. Denkmodell verlässt das mechanistische Maschinenmodell, den Objektivitätsglauben, nutzt das Mehrbrillenprinzip und betont die Selbststeuerung. Es ist eine Antwort auf die Komplexität und Dynamik von Lebenswelten und der damit verbundenen Unsicherheit und Unsteuerbarkeit“ (ebd.: 28).

Mit dieser Auffassung sind systemisch beratende Personen als Gegenpol zur klassischen Expertenberatung zu sehen, die noch von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und der Steuerbarkeit von Organisationen ausgehen (vgl. Bergknapp 2007: 97). (Für eine Gegenüberstellung von mechanistischem und systemischem Weltbild siehe Königswieser/ Hillebrand 2004: 28). Laut Wimmer (1992: 82) liegt die wichtigste Implikation des systemischen Interventionsverständnisses darin, „... daß sich der Aufmerksamkeits- und Gestaltungsfokus vom Klientensystem auf die Beziehung zwischen diesem und dem Beratersystem verlagert“.

4.2.5 Die Bedeutung der Relation und Beziehungsgestaltung

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass systemische Organisationsberatung besonderen Wert auf die Zusammenarbeit von BeraterInnen und KundInnen legt. Mehr noch hat die Qualität dieser Relation wesentlichen Einfluss auf den Verlauf des Beratungsprozesses.

„Da wir uns unserer Grenzen zu intervenieren bewusst sind, Autopoiesis ernst nehmen, gehört bei allem Selbstbewusstsein auch Bescheidenheit zu unserer Haltung. (...) Meist wissen die Betroffenen am besten selbst, was sie blockiert und wie sie sich selbst helfen können“ (Königswieser/Hillebrand 2004: 41f).

Davon ausgehend, dass KundInnen die ExpertInnen in Bezug auf die organisationsinternen Abläufe sind und beratende Personen unterstützendes Prozesswissen zur Verfügung stellen, kann Beratung nur erfolgreich sein, wenn eine angemessene Kooperation möglich ist.

„Man kann demgegenüber auch davon ausgehen, daß alles, was die Berater tun, auch vom Klienten im Kontext der Beratungsbeziehung beobachtet und ausgewertet wird und je nach Qualität dieses Kontextes systemintern wahrgenommen wird oder nicht“ (Wimmer 1992: 83).

Der Aufbau einer tragfähigen BeraterInnen-KundInnen-Beziehung stellt somit das Herzstück jeder systemischen Beratung dar. Königswieser und Hillebrand (vgl.

2004: 41) beschreiben dabei Wertschätzung, Vertrauen in die Fähigkeit der Selbsthilfe und Glauben an die Entwicklungspotentiale von Menschen und Organisationen als wesentliche Grundlage der systemischen Haltung. Froschauer und Lueger (vgl. 2006: 59) halten fest, dass beim systemischen Beratungsansatz die Beziehungsebene eine besondere Bedeutung hat, wodurch soziale Kompetenz und Persönlichkeit von beratenden Personen zwangsläufig einen hohen Stellenwert bekommen.

In Bezug auf die Beziehungsgestaltung weist Wimmer (1992: 84f) darauf hin, dass jene in der Organisationsberatung im Unterschied zu therapeutischen Settings bedeutend offener ist. Während letztere durch die Therapiesituation strukturiert und damit wechselseitige Rollenvorstellungen und Erwartungen wesentlich vordefiniert sind, unterliegt die Relation im organisationalen Kontext noch Verhandlungen.

„Die Rahmenbedingungen für die Kooperation der Berater mit der Unterstützung suchenden Organisation sind erst auszuhandeln und jeder Berater tut gut daran, diesen Aushandlungsprozeß so zu gestalten, daß er gegenüber dem künftigen Klientensystem in eine Position kommt, aus der heraus er über diesen Rahmen nach seinen eigenen professionellen Kriterien verfügen kann“ (Wimmer 1992: 85).

Damit setzt er aber die Beziehungsqualität zwischen systemisch beratender Person und KundIn implizit mit therapeutischen Maßstäben gleich.

4.3 Die Anfangsphase von Beratungen

Neben der soeben beschriebenen Differenz in Bezug auf Beratungsansätze stehen Überlegungen zur Anfangsphase im Zentrum der Diplomarbeit. Für KundInnen geht es in diesem Zeitabschnitt um die Auswahl der geeigneten Beratungsfirma. Für beratende Personen umfasst diese Phase den Zugang zu Beratungsaufträgen und Erstgespräche und beinhaltet somit Tätigkeiten zur Auftragsgewinnung (Akquisition).

An dieser Stelle sei vermerkt, dass BeraterInnen in den geführten Gesprächen im Unterschied zu den Bezeichnungen in der Literatur hauptsächlich von „Akquise“ und weniger von „Zugang“ sprachen. Weiters verwendeten sie überwiegend den Begriff „KundInnen“ anstelle von „KlientInnen“. Für die Diplomarbeit wurde deshalb ein synonyme Gebrauch der Begrifflichkeiten entschieden.

4.3.1 Der Zugang

Im Zusammenhang mit Organisationsberatung meint „Zugang“ die verschiedenen Möglichkeiten, durch die BeraterInnen an Aufträge gelangen können. Differenzen ergeben sich vor allem hinsichtlich der initiativ werdenden Personen. Gemäß Titscher können folgende Arten unterschieden werden (vgl. Titscher 2001: 187):

- Anfrage von NeukundInnen
- Nachfrage ehemaliger KlientInnen (Folgauftrag)
- Beziehung durch BeraterkollegInnen
- Empfehlung durch Dritte
- Entwicklung einer Beratung aus einer bestehenden Beziehung
- Nachbetreuung (Nachfrage bei ehemaligen KundInnen)
- Ausschreibungen eines Beratungsprojektes
- Akquisition

Lediglich Nachbetreuung, Ausschreibungen und Akquisition sind Formen, bei denen BeraterInnen mit der Absicht der Geschäftsanbahnung aktiv werden. Ansonsten verhelfen dritte Personen zu ersten Kontakten zwischen beratenden Personen und potentiellen AuftraggeberInnen oder interessierte KundInnen sind selbst ausschlaggebendes Moment. Weiters kann differenziert werden, ob eine Kontaktaufnahme erst mit der Absicht einer Geschäftsanbahnung erfolgt oder schon vorher persönliche Kontakte bestehen. Die anfänglichen Verbindungen entstehen nämlich oft im Rahmen von Veranstaltungen oder informellen Gesprächen (vgl. ebd.). Von den interviewten Beratern wurde in diesem Zusammenhang von Kalt- und Warmakquisition gesprochen. Letzteres bezeichnet ihre Vorgehensweise bei der Akquise, bei der sie sich auf bereits aktiv gewordene InteressentInnen, bekannte Bezugsquellen und Informationen stützen. Dadurch gleicht die Beziehungsanbahnung zwischen beratender Person und KundIn keinem „Kaltstart“, sondern verfügt durch eine/n VermittlerIn oder ein anderes verbindendes Element schon über eine Grundlage.

Titscher (2001: 187ff) hält fest, dass die Zugangsformen verschiedene Auswirkungen auf die Relation zwischen BeraterInnen und KundInnen haben, da der gewählte Einstieg bei möglichen KlientInnen unterschiedliche Zuschreibungen auslöst.

„Sieht sich der Berater gezwungen, den ‚Markt aktiv zu bearbeiten‘, so ist daher zu überlegen, ob bzw. wie man aus der damit festgelegten Rolle (Verkäufer, Bittsteller, Vertreter, Keiler etc.) wieder herauskommen kann bzw. die Situation umdreht, ‚umdefiniert‘“ (ebd.: 188).

Somit bieten sich vor allem Anfragen und Folgeaufträge aus verhandlungstechnischer Sicht an, um erforderliche Rahmenbedingungen durchzusetzen.

Im Falle von Eigeninitiative hinsichtlich der Geschäftsanbahnung (Nachbetreuung, Akquisition) müssen zunächst Mängel erarbeitet werden, um eine Beratungstätigkeit zu rechtfertigen. Dementsprechend gering ist der Problemdruck von Seiten der AuftraggeberInnen, was ihre Bereitschaft einer angemessenen Problembearbeitung verringert. Ähnliches gilt für Ausschreibungen, da die BeraterInnen-KundInnen-Relation und Problemstellung von Seiten der AuftraggeberInnen schon vorgegeben sind. Titscher hält fest, dass dies nur für Fachberatungen einen geeigneten Zugang darstellt. Andere Beratungsformen bringe diese Form der direkten Konkurrenz in eine sehr schlechte Ausgangslage, weshalb viele renommierte Firmen eine Teilnahme ablehnen (vgl. Titscher 2001: 187f, 203).

Durch solche Zuschreibungen wird aber nicht nur die Verhandlungsmacht der beratenden Personen verringert, sie setzen ebenfalls ihre Vertrauenswürdigkeit aufs Spiel. „Käuflichkeit“ suggeriert nämlich eine Empfänglichkeit für Bündnisse mit AuftraggeberInnen, was wiederum Widerstände von KundInnenseite nach sich ziehen kann. In Kapitel 4.3.3 wird noch auf die Bedeutung einer Differenzierung zwischen AuftraggeberIn/ KundIn hingewiesen. Eine Instrumentalisierung durch die auftragsvergebende Stelle kann also am besten verhindert werden, wenn Beratungsunternehmen die konkreten Aufträge nicht brauchen (vgl. Titscher 2001: 226). Und gleichzeitig gilt es dabei nicht in eine der bekannten Fallen der Anfangsphase zu tappen:

„Den Eindruck erwecken, daß man den Auftrag dringend braucht oder unbedingt will; oder am Auftrag uninteressiert erscheinen beziehungsweise das Bild vermitteln, daß man derartige Probleme zur Genüge kennt“ (ebd.: 212).

Beide Verhaltensweisen sind schlussendlich dem Aufbau einer Beziehung wenig förderlich.

4.3.2 Das Erstgespräch

Das Erstgespräch oder der Erstkontakt bezeichnen die erste „face-to-face“-Arbeit (Titscher 2001: 208) und sind von der anfänglichen Kontaktaufnahme im Sinne einer Anfrage oder Akquirierung abzugrenzen, da sie den Beginn von Vertragsverhandlungen markieren.

Zum einen müssen sich BeraterInnen in der Form präsentieren, dass KundInnen Vertrauen in ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen aufbauen und von ihrer Glaubwürdigkeit und Professionalität überzeugt werden (vgl. Titscher 2001: 190). Während der Phase steht also auf der Beziehungsebene der Aufbau einer tragfähigen BeraterInnen-KundInnen-Beziehung im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Wimmer 2001: 226; Königswieser et al. 2004: 18). In Kapitel 4.2.5 wurde bereits angemerkt, dass für erfolgreiche systemische Beratung die Relation eine bestimmte Qualität aufweisen muss. Zum anderen geht es für die BeraterInnen um die Klärung eines möglichen Auftrages bezüglich sachlicher (Beratungsanlass), sozialer (Rollen) und zeitlicher (Projektdauer) Dimension und damit um die Definition des Beratungssystems. Titscher (vgl. 2001: 25f) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die wechselseitigen Erwartungen und Rollenvorstellungen der beteiligten Personen die Basis der Aushandlungsprozesse darstellen. Die BeraterInnenseite ist dabei durch den jeweils vertretenen Ansatz und das dahinter stehende Verständnis von Organisationen, Interventionen und BeraterInnen-KundInnen-Relation geprägt. Die KlientInnenseite wiederum hat spezifische Vorstellungen von der eigenen Organisation und von Beratung. Dabei geht es um den Beratungsanlass und damit möglicherweise verbundene Erwartungen an BeraterInnen. Dies hat in weiterer Folge Einfluss auf die Einstellung gegenüber den externen Personen. „Die Leistung des Beraters kann als notwendiges Übel, als hilfreich, wichtig, störend etc. angesehen werden“ (ebd.: 27) und die Einschätzungen der OrganisationsmitgliederInnen können sehr unterschiedlich sein. Als besondere Konstellation in sozialer Hinsicht gilt es die mögliche Unterscheidung zwischen AuftraggeberIn und KundIn zu berücksichtigen (siehe Kapitel 4.3.3). Carqueville (vgl. 1991: 261) identifiziert zudem allgemeine Erwartungen an beratenden Personen. Exemplarisch seien Sachkompetenz, Neutralität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein sowie Angebot maßgeschneiderter Lösungen genannt.

Demgegenüber wird von KundInnen in Erstkontakten eine Offenlegung der internen Problemlagen erwartet, um darauf aufbauend die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit festzulegen. Inwiefern sie dieser Anforderung entgegenkommen ist unsicher, da durchaus inoffizielle Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung wie zB. zur Legitimation von Entscheidungen, denkbar sind. Womöglich wird ein weiteres Angebot auch nur als Druckmittel für andere AnbieterInnen verwendet. Aus BeraterInnensicht gilt es deshalb die Ernsthaftigkeit des KundInneninteresses ebenso abzu prüfen wie die Ehrlichkeit hinsichtlich des Beratungsanlasses (vgl. Titscher 2001: 211, 190f; Wimmer 1992: 87).

Aber auch inhaltlich, dh. in Hinblick auf die Beratungstätigkeit, sind Erstgespräche von großer Bedeutung, da die Problemsicht und –beschreibung sowie das Beziehungsangebot von Seiten der KundInnen schon einen wesentlichen Einblick in organisationsspezifische Dynamiken ermöglichen (vgl. Wimmer 1992: 74, 85; Königswieser et al. 2004: 22). Genau genommen beginnt die Arbeit von BeraterInnen somit schon vor Vertragsabschluss und überschneidet sich mit der Akquisition, also den Aktivitäten zur Auftragsgewinnung.

„Es ist ein wesentliches Kennzeichen von beraterischer Professionalität, die für die eigene Arbeit notwendigen Bedingungen zu kennen und diese entweder herstellen zu können – oder einen Auftrag unter für ein bestimmtes Beratungssystem ‚unmöglichen‘ Bedingungen abzulehnen“ (Königswieser et al. 2004: 27).

Dadurch könnte in diesem Zusammenhang ein Spannungsfeld zwischen systemischen Idealen und wirtschaftlichen Interessen von Beratungsunternehmen vermutet werden.

4.3.3 Differenz AuftraggeberIn/ KundIn

Es ist denkbar, dass sich die anfragenden Personen von der auftragsvergebenden Stelle ebenso unterscheiden wie von den betroffenen Personen (= KundInnen) von Beratung. So kann zB. ein Mutterkonzern für ein Tochterunternehmen BeraterInnen engagieren oder mitarbeitende Personen werden aktiv, benötigen jedoch die Zustimmung der EigentümerInnen. Den hierbei denkbaren Variationen wird mit der Unterscheidung zwischen AuftraggeberIn und KundIn Rechnung getragen. „Mit dieser Definition wird festgelegt, in welchem Kontext, in welchem Rahmen, sich der Beratungsprozeß bewegen soll und was nicht Thema der Beratung sein wird“ (Titscher 2001: 194). Nach Königswieser et al. (vgl. 2004: 19)

sind AuftraggeberInnen nicht Teil des Beratungssystems. Sie stellen jedoch eine relevante Umwelt dar, da sie dessen Möglichkeiten mittels Zielsetzungen, zur Verfügung gestellten Ressourcen usw. wesentlich mitbestimmen. „KundIn“ oder „KlientIn“ umfasst somit den in das Beratungssystem eingeschlossenen Personenkreis des nachfragenden Unternehmens und hängt mit der Problembestimmung zusammen. Dabei ist von den beratenden Personen darauf zu achten, dass ebenfalls die zentralen EntscheidungsträgerInnen als KlientInnen in den Prozess involviert sind. Ansonsten fehlt dem Beratungssystem der Systembezug zum KundInnen-system und Beratung kann kaum Veränderungen anregen (vgl. Wimmer 1992: 91).

Eine Differenzierung zwischen AuftraggeberIn und KlientIn ist dem KundInnen-system meist fremd, jedoch für die Beratungstätigkeit essentiell.

„Einen Unterschied zwischen Auftraggeber und Klient zu machen, bedeutet, zu beiden eine je unterschiedliche Beziehung aufzubauen und durchzuhalten. Diese Differenz ist deshalb wichtig, weil im Normalfall beide unterschiedliche Interessen und Erwartungen haben werden“ (Titscher 2001: 195).

Eine Problematik kann zum Beispiel darin bestehen, dass die auftragsvergebende Stelle mit der Beauftragung ein Vorrecht an der Durchsetzung ihrer Interessen verbindet. Diese können bei EigentümerInnen vorwiegend wirtschaftlicher Natur sein und möglicherweise auch nicht dem entsprechen, was das Unternehmen tatsächlich gerade braucht (vgl. ebd.: 72)

Für die Beratungstätigkeit bedeutet dies eine Balance zwischen den Forderungen der auftragsvergebenden Stelle und den Erwartungen der KundInnen zu schaffen, um zu beiden Parteien das nötige Vertrauensverhältnis zu schaffen (vgl. ebd.: 189). Aus Sicht der beratenden Personen noch während der Akquise müssen somit die Weichen für eine BeraterInnen-KundInnen-Beziehung gelegt werden, deren Zustandekommen allerdings noch in Schwebelage ist.

4.3.4 Exkurs: Größenrelationen von Beratungsunternehmen

Im Rahmen der Diplomarbeit wird mit Größenrelationen zwischen systemischen Beratungsfirmen gearbeitet. Es sei mit Nachdruck darauf verwiesen, dass im Vergleich zu den klassischen Beratungsunternehmen wie McKinsey und Boston Consulting Group selbst die größeren systemischen Firmen sehr klein sind (Anzahl der Mitarbeitenden Personen, Umsatzvolumen etc.). Als Relationskriterien werden für

die systemischen Unternehmen allerdings die Anzahl der GesellschafterInnen und das Vorhandensein von beratenden Personen herangezogen, die nur oder auch im Namen der Firma tätig werden. Bei der kleineren Firma sind allerdings nur die beiden Inhaber beratend tätig, wodurch hier ebenfalls der Vergleich mit EinzelberaterInnen legitim erscheint. Mit mehr als zwei GesellschafterInnen und zahlreichen StammbberaterInnen ist das andere Unternehmen einer größeren systemischen Beratungsfirma zuzuordnen.

5. BESONDERHEITEN DES PRODUKTS „BERATUNG“

In diesem Kapitel werden die Situation am Beratungsmarkt sowie die Besonderheiten der Dienstleistung „Beratung“ im Unterschied zu anderen Produkten näher beleuchtet. Die Analyse der Interviews verdeutlichte den bedeutenden Einfluss dieser Faktoren auf die Vorgehensweise der BeraterInnen bei der Akquisition. Dieser kurze Vorgriff erscheint deshalb für das bessere Verständnis des empirischen Teils sinnvoll.

5.1 Beratung – eine Dienstleistung

Die Definition von Titscher (vgl. Kapitel 4.1) hat die Beratung schon als Kontraktgut – denen allgemein Dienstleistungen zuzuordnen sind – identifiziert. Daraus ergeben sich im Unterschied zu anderen Gütern einige Besonderheiten. Zum einen kann Beratung nur in Kooperation mit AuftraggeberInnen und KundInnen durchgeführt werden kann. Dies impliziert die Wichtigkeit der Beziehung zwischen den beteiligten Personen. Damit können aber wie in jeder Interaktion Schwierigkeiten hinsichtlich Rollen, Erwartungen und Rollenverständnis verknüpft sein. Zum anderen besteht bei Vertragsabschluß lediglich ein Leistungsversprechen, das auch nach Erbringung schwer an objektiven Kriterien messbar ist. Beratung ist also ein immaterielles Gut, das nicht wiederholt aufrufbar und nur schwer standardisierbar ist (vgl. Nissen 2007: 6ff; Titscher 2001: 16; 56ff).

5.1.1 Probleme bei der Evaluation

Die obig beschriebenen Charakteristika gehen mit Schwierigkeiten in Bezug auf Erfolgsmessung und –zuschreibung von Beratungen einher. Ernst (2002) weist in diesem Zusammenhang auf die Unzulänglichkeit von Untersuchungen zu KundInnenzufriedenheit oder die Analyse von kritischen Erfolgsfaktoren hin, da sie an der Kernproblematik vorbeigehen. In Anbetracht der Merkmale von Beratungen ist vielmehr zu fragen, wie BewerterInnen mit der Schwierigkeit der Evaluation umgehen (vgl. Ernst 2002: 2f). Deshalb widmet Ernst ihre Studie „Die Evaluation von Beratungsleistung“ den Prozessen der Wahrnehmung und Bewertung von Beratungen. Sie kommt zu dem Schluss, dass Evaluationen nicht Ergebnis von objektiven und vorwiegend rationalen Beurteilungsprozessen sind, sondern vielmehr auf

Attributionen basieren. Als wesentliche Einflussfaktoren auf solche Zuschreibungen identifiziert sie motivationale, kognitive und informationale Gründe.

Daraus mag vorschnell ein Vorteil für BeraterInnen abgeleitet werden, da sich daraus gewisse Spielräume im Sinne von Eindrucksmanipulation ergeben. Dem widerspricht Ernst in dieser Einseitigkeit und resümiert:

„Die Interaktion zwischen Beratern und Klienten ist vielmehr von wechselseitigen Möglichkeiten der Beeinflussung geprägt. Macht und Ohnmacht liegen dabei für Klienten *und* Berater nahe beieinander“ (Ernst 2002: 207).

In unserer Gesellschaft hat sich die Organisation in Professionen entwickelt, um diesen Schwierigkeiten entgegenzuwirken (vgl. Armbrüster/ Glückler 2004: 11, Bohn/ Kühl 2004: 59f).

5.2 Stand der Professionalisierung der AnbieterInnen

Beratung als Profession ist nach wie vor umstritten. Armbrüster und Glückler führen mit formellen Ausbildungsstandards, Tradition, Existenz von Standesorganisation, formale Anerkennung durch KollegInnen oder Staat Bedingungen an, deren Erfüllung bei Organisationsberatungen eher fraglich ist. Ein Hauptargument gegen Beratung als Profession ist dabei die ungeschützte Berufsbezeichnung und somit die fehlenden gesetzlichen Regelungen (vgl. Armbrüster/ Glückler 2004: 11f). Eine Ausnahme bildet in Europa lediglich Österreich (vgl. Niedereichholz 2004: 17). Hier ist der Titel „UnternehmensberaterIn“ seit 2003 geschützt und wird erst nach Prüfung durch die Wirtschaftskammer vergeben (vgl. Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie 2003). Somit sind zumindest die Zugangsbedingungen geregelt, ansonsten gelten aber nur Berufsgrundsätze und Standesregeln (vgl. Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie 2006). Die systemischen OrganisationsberaterInnen rechnen sich aufgrund ihres Ansatzes allerdings nicht dieser Gruppe zu und fallen somit nicht unter diesen Schutz.

Systemische Beratung kennzeichnet sich durch ein Sammelsurium an theoretischen und methodischen Ansätzen, die aber keine einheitliche Ausbildung und Anwendung des Wissens vorsieht, sondern beides in der Verantwortung des/ der Einzelnen verortet. Der Zugang zur Ausbildung ist offen und auf die „Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung“ (kurz:

ÖGGO) und einzelne Beratungshäuser aufgesplittet. Obwohl die Bedeutung der Ausbildung und die theoriegeleitete Herangehensweise sehr betont werden, hängt Professionalisierung von der individuellen Aneignung von systemischem Wissen ab, was in Richtung Persönlichkeitsentwicklung geht. Am Beratungsmarkt wird systemische Beratung sehr personenzentriert wahrgenommen, nicht zuletzt da dieser Aspekt in der Präsentation nach außen betont wird. Infolgedessen wird auch die Qualität nicht mit dem Ansatz, sondern mit Personen in Verbindung gebracht (vgl. Bohn/ Kühl 2004: 65ff).

5.3 Resümee

Generell kann von einer angespannten Konkurrenzsituation und einer hohen Marktdynamik gesprochen werden.

„Neben den Besonderheiten, die auch andere Dienstleistungen charakterisieren, wie bspw. Qualifikationsdifferenz, Immaterialität, Interaktivität, heben sich in dem Bereich Beratung besonders die mangelnde Professionalisierung der Branche und die Probleme der Evaluierung hervor“ (Kolbeck 2001: 34).

Diese Ausgangslage führt einerseits bei KundInnen zu Unsicherheit bei der Auswahl des geeigneten Beratungsunternehmens (vgl. Kohr 2000; Bornmüller/ Seefeldt 2003) und zieht andererseits auf BeraterInnenseite Schwierigkeiten in der Abgrenzung von der Konkurrenz nach sich, was sich schlussendlich auch in der Akquisition niederschlägt (vgl. Armbrüster/ Glückler 2003, 2004).

6. DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

Mit der Darstellung der Ergebnisse beinhaltet dieser Abschnitt den Kern der Arbeit. Auf direkte Zitate aus den Interviews und namentliche Nennung der befragten Beratungsfirmen wurde dabei verzichtet. Aufgrund der geringen Anzahl von Gesprächen könnten Aussagen womöglich zugeordnet werden. Der Schutz der Anonymität ist aus Respekt vor dem entgegengebrachten Vertrauen unabdingbar. Die Inhalte der Interviews werden in Form von Zusammenfassungen und Beschreibungen wiedergegeben um darauf aufbauend ein Nachzeichnen der Interpretationen und Schlussfolgerungen zu ermöglichen.

Thematisch gliedert sich das Kapitel in die Bereiche „Akquise“ und „Erstgespräch“. Ersterer beinhaltet die von beratenden Personen beschriebenen Zugänge zu Beratungsaufträgen und die Aktivitäten zur Auftragsgewinnung. Der Abschnitt zu „Erstgesprächen“ rückt die Interaktion zwischen BeraterInnen und potentiellen KlientInnen in den Mittelpunkt des Interesses.

6.1 Die Akquise

Auf der manifesten Ebene herrscht im Zusammenhang mit Akquisition Einigkeit darüber, dass BeraterInnen nicht primär die KundInnen suchen, sondern sie vielmehr von ihnen gefunden werden. Damit wird beschrieben, dass in der Regel an Beratung interessierte Personen den ersten Schritt machen und das Beratungsunternehmen von sich aus auf einen möglichen Auftrag hin ansprechen. Konkret werden von den interviewten Beratern folgende Zugänge beschrieben:

- **Empfehlung durch Dritte:** Weiterempfehlungen von ehemaligen KundInnen sind eines der zentralsten Elemente, wenn es um die Neugewinnung von Aufträgen geht und gleichzeitig ist es die Form, die BeraterInnen am wenigsten direkt beeinflussen können. Voraussetzung dafür ist nämlich der erfolgreiche Abschluss von Beratungsprojekten aus Sicht der KundInnen. Des Weiteren wurde die Empfehlung durch andere BeraterInnen erwähnt. Dabei wurde deutlich, dass diese aus mehreren Gründen gut überlegt sein muss. Zum einen können gehäuft schlechte Erfahrungen mit dem/ der empfohlenen BeraterIn auch den guten Ruf der empfehlenden Person be-

einträchtigen. Zum anderen besteht die Gefahr, dass Versuche unternommen werden, den/ die KundIn gänzlich abzuwerben.

- **Networking:** Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Vernetzung, hier seien exemplarisch nur die in den Interviews thematisierten erwähnt. Einerseits üben viele BeraterInnen erst einen anderen Beruf aus und steigen dann in die Beratungsbranche ein. Aus diesen früheren Tätigkeiten ergeben sich Kontakte zu potentiellen KundInnen. Andererseits absolviert man als angehende beratende Person zunächst diverse Ausbildungen, woraus sich wiederum Bekanntschaften zu BeraterkollegInnen ergeben.
- **Ausbildungstätigkeiten:** Schwerpunktmäßig sind es eher größere Beratungsfirmen die diverse Ausbildungen (Trainings für Führungskräfte, Qualifikation zum Berater/ zur Beraterin usw.) anbieten. Meist geschieht dies unter dem jeweiligen Namen und nicht im Rahmen einer externen Ausbildungsstätte. EinzelberaterInnen führen Trainings und Workshops eher nur dann durch, wenn sie in entsprechende Ausbildungsstrukturen eingebettet sind.
- **Public Relations:** Weiters wurden Publikationen, Vorträge, Veranstaltungen ebenso wie die Präsentation im Internet oder in einem Firmenfolder genannt. Die Punkte können unter „Public Relations (= Öffentlichkeitsarbeit)“ zusammengefasst werden. Laut Pflaum et al. (2002: 421) wird damit ein „... komplexes strategisches Kommunikationsmanagement einer Organisation oder einer Person mit internen und externen Zielgruppen [bezeichnet; d. Verf.] ... Als Ziel solcher Aktivitäten wird die Schaffung eines Images gegenüber bestimmten Zielgruppen genannt, wobei es in erster Linie um die Vermittlung einer positiven und eindeutigen Vorstellung vom Unternehmen und in zweiter Linie um den Aufbau von Vertrauen geht“.

6.1.1 Die Wichtigkeit von Vertrauen zu handelnden Personen

Durchgängiges Moment bei den beschriebenen Zugangsformen ist die Betonung der handelnden Personen und der Fokus auf die Beziehungsebene. Es geht nicht in erster Linie um das Produkt „systemische Beratung“, sondern im Vordergrund stehen die ausführenden Personen. Dementsprechend tritt die Frage nach dem fachlichen Know-how eher in den Hintergrund und ist sehr stark mit der Person des Beraters/ der Beraterin verwoben. Die Bedeutung von Networking kann diese

Überlegung unterstreichen. Gerade bei Bekanntschaften aus früheren Tätigkeiten ist die tatsächliche Qualifikation der Personen als BeraterInnen im Grunde nicht automatisch gewährleistet. Trotzdem werden vor allem bestehende Freundschaften als echter Zugang beschrieben. Diese Umschreibung legt nahe, dass die Selbstverständlichkeit von Vertrauen, von gegenseitiger Wertschätzung in einer Freundschaft für das Akquirieren von Beratungsaufträgen sehr hilfreich ist. Dies wiederum lässt Rückschlüsse darauf zu, dass persönliche Aspekte (wie Sympathie oder Vertrauen) bei der Auswahl der BeraterInnen eine größere Rolle als fachliche Kriterien (wie absolvierte Ausbildungen, Zertifikate) spielen.

Auch die anderen Akquiseformen unterstützen den Vertrauensaspekt. So geht es bei Ausbildungen, Vorträgen, Veranstaltungen usw. neben dem eigentlichen Thema immer auch um den persönlichen Eindruck, den außenstehende Personen von dem/ der BeraterIn bekommen. Die Vorgehensweise von Beratungsfirmenseite könnte in diesem Zusammenhang mit Präsentation nach außen umschrieben werden, die in einer bestimmten Art und Weise erfolgt und somit einen spezifischen Eindruck erweckt. Auf diesen Aspekt wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

Weiterempfehlungen stellen eine Sonderform dar, da hier kein direkter sondern lediglich ein indirekter Kontakt zum Berater/ zur Beraterin existiert. Hier profitieren Beratungsunternehmen vermutlich vom Vertrauen in die bestehende (Geschäfts-)Beziehung zwischen potentiellen KundInnen und EmpfehlerInnen. Zugleich ist wohl Mundpropaganda in dieser Form dem Aufbau von Reputation sehr dienlich. Werbung und Unterstützung durch dritte Personen wird meist als glaubhafter empfunden als Werbung in eigener Sache, was wiederum die Vertrauenswürdigkeit von beratenden Personen fördert. Trotz oder gerade wegen der Indirektheit scheint der Bonus der Beratungsfirmen in Bezug auf Akquisition somit ein sehr großer zu sein.

Eindrücklich spiegeln sich die Zentralität der Personen und die Bedeutung von Zuschreibungen in der Gestaltung der Homepages der systemischen Beratungsfirmen wider. Da sind die Beschreibungen der Personen oft umfangreicher als die Erklärungen der Beratungsleistungen. Weiters wird auf Referenzen verwiesen und zum Teil kommen zufriedene KundInnen zu Wort, indem sie in kurzen Kommentaren ihre positiven Erfahrungen mit der jeweiligen Beratungsfirma festhalten.

Die genannten Aktivitäten dienen somit nicht primär der Geschäftsanbahnung mit bestimmten KundInnen, sondern sind generell als Forcierung der Präsenz und der Bekanntheit am Beratungsmarkt einzustufen. Natürlich muss berücksichtigt werden, dass in den Interviews bereits am Markt etablierte Firmen befragt wurden und möglicherweise aufgrund dessen ein solches Bild entstehen kann. Es wurde jedoch beschrieben, dass die Mechanismen zu Beginn dieselben sind und für den Markteintritt vor allem Networking und die Weiterempfehlung von BeraterkollegInnen wesentlich sind.

Eine genauere Analyse dieser Aspekte würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, deshalb sei an dieser Stelle lediglich auf die Studie zur Akquisition von Armbrüster und Glückler verwiesen. Sie zeigen, dass bei BeraterInnen der Aufbau von Vertrauen und Reputation mehr noch als in anderen Branchen einen wesentlichen Bestandteil der Konkurrenzfähigkeit darstellt (vgl. Armbrüster/ Glückler 2003).

6.1.2 Der Anschein der Akquise

Bei genauerer Betrachtung der aufgezählten Akquiseformen fällt auf, dass es sich dabei durchwegs um Zugänge handelt, die ansonsten nicht mit dem klassischen Verkauf einer Leistung verbunden werden. Der zusätzliche Verweis von beratenden Personen auf das Gefunden werden, erweckt den Eindruck, dass sie für den Erhalt von Aufträgen wenig zu tun brauchen und ihre Präsenz schon zu genügen scheint. In Zusammenhang mit der besonderen Bedeutung von Weiterempfehlungen wirkt es sogar so, als ob BeraterInnen weitgehend passiv wären und das Geschäft sprichwörtlich wie von selbst läuft. Beides unterstützt Zuschreibungen in Bezug auf den Erfolg von Beratungsunternehmen und signalisiert ebenso Unabhängigkeit der beratenden Personen, da sie ihre Leistung nicht aktiv anbieten müssen und trotzdem ausreichend „Absatz“ erzielen. Der Vorteil von Arbeit auf Nachfrage besteht unter anderem wohl darin, dass potentielle KlientInnen bereits von sich aus einen Beratungsbedarf identifiziert haben, was beratenden Personen in Hinblick auf Auftragsverhandlungen eine gute Ausgangslage verschafft. Die Zurückhaltung in Bezug auf aktive Akquisition wird allerdings von Seiten der Beratungsunternehmen weniger als mit der Art der Dienstleistung verbundenen Notwendigkeit beschrieben, sondern vielmehr als besonderes Zeichen für Professionalität und ethisches Bewusstsein bezeichnet.

Es wurde nun vermehrt auf Wirkungen und Zuschreibungen hingewiesen, die die genannten Zugangsformen und Erläuterungen der interviewten Personen erzeugen. Man könnte sagen, dass mit der Form, in der die Akquise von Seiten der BeraterInnen dargestellt wird, ein bestimmtes Bild von beratenden Personen hervorgerufen wird. Dabei wird durchwegs ihr Erfolg und ihre Unabhängigkeit signalisiert, was die Glaubwürdigkeit unterstützt und das Vertrauen fördert. Der Aspekt des entstehenden Eindrucks war in der Analyse der Interviews zentral und hängt vermutlich mit einem bestimmten Image oder Selbstbild zusammen, das in unterschiedlicher Bewusstheit und Kontrolliertheit nach außen getragen wird. Schlussendlich entsteht jedenfalls ein Bild, das in weiten Teilen mit Erwartungen von KundInnen an beratende Personen übereinstimmt. Die Beratungsunternehmen betonen wiederum, dass sie aufgrund eigener Überzeugung und nicht aufgrund äußerer Zwänge handeln.

Auf einer latenten Ebene scheint es von Bedeutung, die Wirkung von konkreten Handlungen (oder von bestimmten Zugangsformen) und von Beschreibungen bei außenstehenden Personen (zB. potentiellen KundInnen) mit zu berücksichtigen. So ist die Perspektive von möglichen AuftraggeberInnen wesentlicher Bestandteil in vielen Erläuterungen zur Akquisition. Auffallend ist in diesem Zusammenhang die durchgängige Darstellung der potentiellen KlientInnen als laienhafte Personen in Bezug auf diese besondere Form der Dienstleistung, was aufgrund der daraus entstehenden Informationsasymmetrie den Eindruck der Abhängigkeit entstehen lässt. Vorherrschend ist das Bild von unsicheren potentiellen AuftraggeberInnen, die den Schwierigkeiten der Auswahl des geeigneten Beratungsunternehmens nahezu hilflos gegenüberstehen. Von BeraterInnenseite wird unterstrichen, dass aufgrund dessen bei der Akquisition eine professionelle und ethische Vorgehensweise vonnöten ist. Somit steht unter anderem die Unterstützung des Aufbaus von Vertrauen im Zentrum der Bemühungen von beratenden Personen, um mit der Auswahl verbundene Unsicherheiten zu reduzieren und die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

In besonderer Weise hervorzuheben ist die fehlende Erwähnung von Folgeaufträgen und Ausschreibungen in den Gesprächen, die gemeinsam mit Kaltakquisition weitere denkbare Zugänge darstellen. Auf Nachfrage von Seiten der Forscherin werden letztere als Möglichkeit allerdings aus unterschiedlichsten

Gründen eher ausgeschlossen, wobei gerade Ausschreibungen besonders unbeliebt zu sein scheinen. Es kann vermutet werden, dass jene eine Form von Konkurrenzsituation erzeugen, die von beratenden Personen eher vermieden wird. Zum einen sollen relativ detaillierte Angebote erstellt werden, die dann womöglich viel Know-how preisgeben. Zum anderen werden diese dann anonymisiert und somit losgelöst von Personen und Firmen verglichen. Entscheidungen werden von KundInnenseite eher aufgrund von wirtschaftlichen Überlegungen (=Preis) getroffen. Beratung wäre dann zunächst ein Produkt und beratende Personen in erster Linie AnbieterInnen einer Leistung. Diese Punkte passen jedoch nicht in das von systemischen BeraterInnen gezeichnete Bild von Beratung als Beziehung, Hilfe zur Selbsthilfe usw. und dem deswegen als entscheidend erachteten Auswahlkriterium einer gemeinsamen Vertrauensbasis. Gleichzeitig wandelt sich das Bild der potentiellen AuftraggeberInnen, die in Bezug auf die Auswahl von BeraterInnen professionalisierter sind und sich ihrer Entscheidungsmacht und Bedeutung für Beratungsunternehmen bewusst sind. Eine solche Konstellation scheint von beratenden Personen in Bezug auf Zugänge als riskant erlebt zu werden, da ihr Wissen auf dem Spiel steht und die wahren Absichten einer Beauftragung ungewiss sind. Unter diesem Aspekt betrachtet dienen die Wichtigkeit des persönlichen Gespräches und der Aufbau von Vertrauen nicht nur der Reduktion von Unsicherheit auf KundInnenseite sondern eventuell genauso der Absicherung der BeraterInnen.

Im Grunde würden dann Folgeaufträge die wohl beliebteste Form der Beauftragung darstellen, da beide „Parteien“ Erfahrung im gemeinsamen Tun gesammelt haben und dies die beiderseitigen Risiken erheblich minimiert. Dem wird von BeraterInnenseite zugestimmt, da auf den Vorteil des in solchen Fällen bestehenden Vertrauens hingewiesen wird. Es bleibt allerdings die Frage, warum Beratungsunternehmen nicht von sich aus auf diese Option des Auftragszuges verweisen. Als These gilt es an dieser Stelle gängige Vorurteile gegenüber BeraterInnen zu berücksichtigen. Beratung gerät vor allem dann in Verruf, wenn der Eindruck entstehen könnte, sie erbringe ihre Leistung so, dass erneuter Bedarf entsteht. In Kombination mit dem Ideal der „Hilfe zur Selbsthilfe“ macht sich systemische Beratung besonders angreifbar. Weiters wurde in den Gesprächen darauf verwiesen, dass größere Projekte meist erst nach oder aus dem Abschluss

von kleineren Aufträgen entstehen. Es könnte sich dann durchaus um eine Form von Teststrategie von KundInnenseite handeln. So oder so wirft es nicht nur gutes Licht auf beratende Personen, weshalb es aus ihrer Warte dafür spräche, diesen Punkt nicht eigens anzuführen.

6.1.3 Der Aufbau einer Marke

Bei den bisherigen Interpretationen waren noch keine wesentlichen Differenzen zwischen der Vorgehensweise der größeren Beratungsunternehmen und EinzelberaterInnen feststellbar. Beide haben wie in Kapitel 6.1.2 beschrieben ein bestimmtes Image, das durch die Akquisestrategien entsteht. Es bestehen jedoch dahingehend Unterschiede, dass dieses Image von größeren BeraterInnenfirmen durch gezielte und zum Teil intensive Öffentlichkeitsarbeit erweitert wird und Bestrebungen in Richtung des Aufbaus einer Marke bestehen. Der Begriff „erweitert“ wird gewählt, da es nicht um das Image von Einzelpersonen, sondern um das von größeren Beratungsunternehmen gehen soll. Tendenziell scheinen somit bei jenen Firmen die Aktivitäten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit umfangreicher und strategischer geplant zu sein. Allein zum Erhalt der bestehenden Firmenstruktur muss ein größerer Kreis an potentiellen AuftraggeberInnen angesprochen werden, wodurch deutlich mehr Investitionen in die Förderung der Bekanntheit und Vertrauenswürdigkeit notwendig sind.

Eine Marke kann die Akquisition dabei wesentlich unterstützen. Neben der materiellen Seite einer Marke, die durch einen Namen und/ oder ein Symbol bestimmt wird, ist vor allem ihre Wirkung in der Psyche von KundInnen von besonderer Bedeutung. Marken generieren ein unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dadurch mindern sie unter anderem das Kaufrisiko durch die Vermittlung von Kompetenz- und Qualitätsgarantie und werden durch ihre Reputation als Beweis von Vertrauens- und Glaubwürdigkeit angesehen. Nicht zuletzt beinhalten Marken einen emotionalen Zusatznutzen in Form von möglicher Selbstdarstellung durch das Image der Marke (vgl. Pflaum et al. 2002: 280f).

Im Vergleich zu EinzelberaterInnen war vor allem die Differenz hinsichtlich Publikationen auffallend. Will man sich in Österreich über systemische Organisationsberatung informieren, wird man bald die wenigen größeren Firmen namentlich kennen, da der Markt überschaubar ist und es viele Querverbindungen gibt. Die

Vermutung liegt nahe, dass zum einen dadurch bei größeren Beratungsunternehmen die Verortung in einem bestimmten Beratungsansatz deutlicher wird. Zum anderen waren in den Interviews die Verweise auf den Ansatz von jener Firma auch zahlreicher. Dies zeigte sich in den verwendeten Begrifflichkeiten, in der Art der Erläuterungen, die oftmals Bestandteil von Publikationen zur systemischen Beratung sind. Viel stärker als bei EinzelberaterInnen scheint somit bei ihnen der Beratungsansatz Teil des Images zu sein. Dieser Aspekt wird mit dem Versuch möglicher Erklärungen anschließend genauer betrachtet.

6.1.3.1 *Die Bedeutung des Beratungsansatzes*

Zunächst sollen die bisherigen Überlegungen, die vor allem den Unterschied in Bezug auf Firmengröße herausstreichen, kurz zusammengefasst werden: In der Präsentation nach außen wird ein bestimmtes Image vermittelt, das im Falle von EinzelberaterInnen den Eigenschaften dieser Person zugeschrieben wird. Bei größeren Beratungsunternehmen steht der Aufbau einer Marke im Vordergrund, welche letztlich das Image repräsentiert, unter dem ganz unterschiedliche mitarbeitende Personen vereint werden sollen. Interessanterweise ist das der Punkt, an dem von jenen Firmen der Beratungsansatz ins Spiel gebracht wird. Wie in Kapitel 4.2 ausgeführt wurde, kann der Ansatz als eine Form von Beratungsideologie gesehen werden, die mit einer bestimmten Weltsicht und mit einer spezifischen Herangehensweise an Probleme verbunden ist. Es kann also vermutet werden, dass beim Aufbau einer Marke die Bestrebungen dahin gehen, die Zuschreibungen weg von konkreten Personen hin zu „systemische Beratung an sich“ zu lenken. Bestimmte Werte in der Beratung können als Image für größere Firmen dienen und verschiedene Personen vereinen, indem sie dieses Bild übernehmen. Deutlich wird dies wie schon kurz erwähnt vor allem dann, wenn man mit unterschiedlichen Personen einer Firma spricht und trotzdem ähnlich formuliert und argumentiert wird und Verweise auf den Ansatz sehr häufig sind. McKinsey und Boston Consulting Group sind Beispiele aus den Fachberatungen, die als von Personen unabhängige Marke eingestuft werden könnten. Es ist anzunehmen, dass eine solche Loslösung in der systemischen Beratung kaum möglich ist.

Die einführenden Worte zur Beratungsideologie und den Überlegungen zur Professionalisierung der AnbieterInnen legen nahe, dass dieses Phänomen mit dem Beratungsansatz zusammenhängt. Das Interventionsverständnis rückt die

Beziehung zwischen beratenden Personen und KundInnen in den Mittelpunkt, in weiterer Folge wird die Qualität der Beratung meist mit der Person des/ der BeraterIn assoziiert, anstatt mit dem Beratungsunternehmen. Weiters stünde dies in Widerspruch zu der in Kapitel 6.1.1 beschriebenen Wichtigkeit der handelnden Personen, die – wie wiederum Kapitel 4.2.5 ausführt – gleichzeitig wesentliches Kennzeichen des Systemischen ist und im Grunde der Abgrenzung von klassischen Beratungsansätzen dienlich ist. Damit wird angesprochen, dass die Verortung in einer bestimmten Beratungsphilosophie eine Möglichkeit der Unterscheidung von der Konkurrenz darstellt.

Man kann festhalten, dass der Ansatz eine Erweiterung des Images darstellt, der sowohl nach Innen (die gemeinsam vertretene Werte vereinen arbeitende Personen) als auch nach Außen (als Orientierung für potentielle AuftraggeberInnen) von Bedeutung ist. Diese Punkte sind vor allem für größere Beratungsfirmen wichtig, wobei wie gesagt bei jenen Firmen der Ansatz als Beratungsideologie und die sich daraus ergebenden Rollen für BeraterInnen und KundInnen viel stärker Bestandteil der Kommunikation nach außen ist. Allerdings kann hier aufgrund der geführten Gespräche nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob die Differenz lediglich mit der Firmengröße oder auch mit den unterschiedlichen Schwerpunkten bei den beratenen Unternehmen zusammenhängt. Während die kleinere Firma vermehrt im Non-Profit-Bereich tätig ist, liegt das Hauptaugenmerk der größeren im Profit-Sektor. Möglicherweise bedarf es bei letzterem mehr Aufklärung dahingehend, dass ebenso die systemische Herangehensweise eine geeignete Lösung für „betriebswirtschaftliche“ Probleme darstellen kann.

6.2 Das Erstgespräch

Ein Begriff der vor allem in Zusammenhang mit dem Erstkontakt häufig verwendet wurde, war jener der „Anschlussfähigkeit“. Weiters ginge es darum, den möglichen KundInnen das Gefühl zu vermitteln, die richtigen Personen für die Erfüllung des Beratungsauftrages zu sein und die Chemie müsse stimmen. Konkrete Erläuterungen schienen den Beratern an dieser Stelle eher schwer zu fallen oder zumindest bestand eine gewisse Schwierigkeit darin, die richtigen Formulierungen zu finden. Etwas abstrahierter könnte man die Schilderungen als Kombination von struktureller, kultureller und persönlicher Passung zusammenfassen. Damit ist

gemeint, dass die AkteurInnen eines Erstgespräches jeweils in eine bestimmte Firmenstruktur und –kultur eingebunden sind. Diese haben insofern Auswirkungen auf die Situation, als sie Verhalten und gegenseitige Erwartungen formen. Möglicherweise kommt bei größeren Beratungsfirmen hinzu, dass die dahinter stehende Marke und deren Ruf ein Auswahlkriterium darstellen und die Erwartungen an die VertreterInnen der Firma dementsprechend geprägt sind. Neben diesen äußeren Einflüssen sind Individuen zusätzlich durch Merkmale wie zB. Alter, Geschlecht und eigene Erfahrungen gefärbt, die automatisch das Verhalten und letztlich Entscheidungen mitbestimmen. Zu guter letzt kann es vorkommen, dass der Beratungsbedarf mit dem Zustandekommen eines bestimmten Projektes auf KundInnenseite zusammenhängt. Dann münden selbst positiv verlaufende Erstgespräche nicht in einer Beauftragung, da die Entscheidung außerhalb des Einflusses von beratenden Personen und AuftraggeberInnen liegt.

Durch diese Überlegungen soll verdeutlicht werden, dass BeraterInnen in Erstgesprächen mit einer Vielzahl von Unbekannten konfrontiert sind und es keine Garantie für den Erhalt eines Beratungsauftrages gibt. Es fehlt also ein Patentrezept für das Verhalten im Erstkontakt, trotzdem wurde in den Interviews deutlich, dass es unterstützende Vorbedingungen gibt. Dazu zählt insbesondere persönliche Bekanntschaft und das durch die Akquisestrategien zusätzlich geförderte Vertrauen. Weiters ist es für die beratenden Personen hilfreich, schon vor dem Erstgespräch in Telefonaten oder sonstigen Kontakten möglichst viel Information über die potentiellen KundInnen – dh. die Organisation und die Problemstellung – einzuholen. Je mehr Beratungsunternehmen mit einer bestimmten Firmenkultur vertraut sind, desto leichter scheint es, eine Form von Anschlussfähigkeit zu erreichen. Nun könnte der Eindruck entstehen, dass BeraterInnen den AuftraggeberInnen nur möglichst ähnlich sein müssen, damit sich die Wahrscheinlichkeit des Erhalts eines Beratungsauftrages erhöht. Möglicherweise ist dem so, allerdings wurde von den interviewten Personen an dieser Stelle mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass einerseits zu große Vertrautheit wiederum eine Gefahr für die Ausführung einer Beratung darstellt. Verlieren die beratenden Personen ihre professionelle Distanz, kann dies zu „Betriebsblindheit“ führen. Beratung in dieser Form ist im systemischen Verständnis wenig hilfreich, da sie nicht zu Veränderungen führt.

6.2.1 Der Anschein des Erstgespräches

Bei den Schilderungen zum Erstkontakt fallen die Schwierigkeiten bei der Formulierung und der Rückgriff auf teils sehr diffuse Begrifflichkeiten (Anschlussfähigkeit) und sehr alltagsgebräuchliche Phrasen wie „entweder es passt oder es passt nicht“ oder „die Chemie muss stimmen“ auf. Hier verwundern die Umschreibungen in dieser Form, da bei GeschäftspartnerInnen seltener an stimmige Chemie gedacht wird, sondern dadurch eher Assoziationen zu Liebesbeziehungen hervorgehoben werden. Es entspricht aber dem systemischen Ansatz, die Bedeutung der persönlichen Relation hervorzuheben, schließlich ist Beratung bei dieser Herangehensweise in erster Linie ein Beziehungsangebot.

Daneben lassen solche Äußerungen freien Interpretationsspielraum, der ein vorteilhaftes Bild von Beratungsunternehmen ergeben kann. So scheint es eine beiderseitige Freiheit beim Eingehen einer solchen Beziehung zu geben. Von BeraterInnen wird gerne zusätzlich betont, dass sie aus ethischen Überlegungen heraus sehr wohl Aufträge ablehnen, zB. weil mögliche AuftraggeberInnen Beratung wollen, aber nach Einschätzung der beratenden Personen diese nicht bräuchten oder jene Firmen Produkte erzeugen, die in Widerspruch zu Werten des Beratungsunternehmens stehen. Hier werden in der Darstellung wieder Eigenschaften transportiert, die ins Idealbild von BeraterInnen passen. Professionalität und Vertrauenswürdigkeit, da das Wohl der KundInnen an erster Stelle steht und vor allem Unabhängigkeit und Integrität, da Werte zählen, obwohl es ums Geld geht. Diese Punkte dürften von ganz entscheidender Bedeutung sein. Zu guter letzt kann mit solchen Begründungen in neutraler Weise und ohne gegenseitige Abwertung auf eine mögliche Ablehnung reagiert werden. Wenn die Chemie nicht stimmt, ist dies nicht zwangsläufig auf die Qualifikation der beratenden Personen rückzuführen, weiters werden keine verdeckten Aufträge auf KundInnenseite unterstellt. Der Aspekt der Ablehnung wird noch in Kapitel 6.2.3.1 näher beleuchtet.

6.2.2 Umgang mit Unsicherheit als Kernkompetenz

Die bisherigen Deskriptionen und die Auflistung von möglichen Schwierigkeiten zeigen, dass es in solchen Fällen keine Standards gibt und jeder erste Kontakt mit NeukundInnen anders und damit mit gewissen Unsicherheiten verbunden ist. Die Kunst scheint darin zu bestehen, in der Situation adäquat zu handeln und dabei

mit unterschiedlichen Spannungsfeldern umgehen zu können. Exemplarisch seien hierfür Vertrauen schaffen ohne zu vertraut zu werden, Selbstsicherheit ausstrahlen ohne überheblich zu wirken und Anpassung ohne lediglich Werkzeug der AuftraggeberInnen zu werden, genannt. Je nach Gegenüber wird es unterschiedliche Schwerpunkte geben müssen.

Auffallend war in diesem Zusammenhang die Selbstverständlichkeit und Gelassenheit mit der von beratenden Personen mit den damit verbundenen Unsicherheiten umgegangen wird. Allerdings verstehen sich systemische BeraterInnen in erster Linie als ProzessbegleiterInnen und sind auf die Bewältigung von ungewissen Situationen spezialisiert. Die interviewten Personen verdeutlichten mehrmals, dass Unvorhergesehenes und heikle Situationen zu ihrem Beruf gehören. Eine Reaktion mit Verunsicherung würde eher auf mangelndes methodisches Wissen hinsichtlich der Gestaltung von Prozessen und fehlende Berufserfahrung hinweisen. Trotz der Souveränität, mit der beratende Personen der Ungewissheit über den Ausgang von Erstgesprächen begegnen, kann aber hier ebenfalls von Ohnmacht in Hinblick auf erfolgreiche Akquisition gesprochen werden.

6.2.3 Variation in der Wahrscheinlichkeit von Beauftragung

Des Weiteren kristallisierte sich erneut ein Unterschied zwischen dem befragten größeren und kleineren Beratungsunternehmen heraus. Während erstere betonen, dass viele Erstgespräche nicht zu Aufträgen führen, münden bei den anderen diese mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem Beratungsprojekt. Dafür kann es zahlreiche Erklärungen geben, eine mögliche wäre die Zurückführung auf die verschiedenen Formen des Images.

Es wurde in Kapitel 6.1.3 bereits erläutert, dass es beim größeren Unternehmen eher um das Image einer Marke gehen soll und vermutlich mehr Imagearbeit passiert, während bei EinzelberaterInnen der Ruf der Person zählt. In den Erstgesprächen besteht nun die Herausforderung für die RepräsentantInnen der größeren Firma darin, einerseits diesem Bild der Marke gerecht zu werden und andererseits diese Entsprechung auch in authentischer Weise zu erreichen. Ansonsten könnten Erwartungen von möglichen KundInnen enttäuscht sein oder ein seltsamer Eindruck entstehen. Nicht zuletzt kann die Investition in das Image zwar die Bekanntheit erhöhen, allerdings besteht auch immer die Gefahr, dass falsche Bilder und Erwartungen entstehen.

6.2.3.1 *Vom Umgang mit Ablehnung*

Auf die Nachfrage, ob Beratungsunternehmen nach einem Erstgespräch darüber informiert werden, warum kein Auftrag zustande kam, gibt es unterschiedliche Versionen. Die größeren Organisationen erfahren scheinbar meist die Gründe, die EinzelberaterInnen so gut wie nie. Die weiteren Ausführungen ersterer machen deutlich, dass es sich bei den Ablehnungspunkten vermehrt um bewusst gewählte Bestandteile ihres Images handelt. Ein Auftrag kommt dann nicht zustande, weil die Beratungsfirma nachhaltige Veränderungen anstrebt und der/ die AuftraggeberIn ihrer Organisation die damit verbundenen Irritationen aktuell nicht zumuten will. Die Darstellung erfolgt also auch hier in einer Form, in der beide Parteien gut wegkommen und eher noch der eigene Anspruch und die Besonderheit der angebotenen Beratungsleistung unterstrichen werden. Man könnte also sagen, dass Ablehnung so kommuniziert wird, dass sie das angestrebte Image positiv unterstützt.

Bei näherer Betrachtung passt die angeführte Begründung in die im vorigen Abschnitt angedeuteten Gefahren von Images von größeren Beratungsunternehmen. Sie dienen der Abgrenzung von der Konkurrenz, gleichzeitig können sie falsche Vorstellungen hervorrufen und damit die Anzahl an potentiellen KundInnen verringern. Genauso wird aber deutlich, dass diese „Verluste“ in Kauf genommen werden und die Präsentation nach außen sehr mit der angestrebten Marktpositionierung zusammenhängt.

EinzelberaterInnen wiederum betonen aufgrund der engen Verquickung von Image, eigener Person und Beratungsleistung, dass Nichtwissen als Selbstschutz dienen kann und sie nur bedingt konkrete Gründe für den Misserfolg eines Erstkontakts erfahren wollen. Ansonsten könnte erhebliche Verunsicherung in Bezug auf die eigenen Kompetenzen entstehen, was dann in weiteren Akquisitionen erst recht zum Scheitern führt.

Zusammengefasst scheint Ablehnung eine erhebliche Gefährdung des Images darzustellen. Die Erläuterungen verdeutlichen, dass dadurch ebenso die Stabilität des Selbstbildes angegriffen werden kann. Mögliche Diskrepanzen haben wiederum wesentlichen Einfluss auf die Präsentation nach außen, was bei BeraterInnen in besonderem Maße problematisch sein dürfte.

7. THEORETISCHE EINBETTUNG DER ERGEBNISSE

Es gibt unterschiedliche sozialwissenschaftliche Perspektiven aus denen Organisationsberatung betrachtet werden kann. Damit einher geht ein bestimmter Organisationsbegriff ebenso wie der Fokus auf spezifische Phänomene während des Beratungsprozesses. Saam hat 2007 mit „Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorie“ hierzu eine Zusammenschau der möglichen Ansätzen inklusive vorhandener empirischer Arbeiten aus einer Metaperspektive publiziert. In Anlehnung daran soll Beratungshandeln aus strategisch-dramaturgischer Sicht beleuchtet werden. Es mag verwundern, dass nicht in erster Linie auf die Systemtheorie rekurriert wird. In den Interviews kam der Gesichtspunkt der Inszenierung jedoch stark zum Ausdruck, weshalb der Schwerpunkt in dieser Theorie gesetzt wird.

Mithilfe der möglichen Techniken der Darstellung von Goffman (2002) kann man sich an die Frage der Inszenierung der Bilder von Beratungsunternehmen annähern. Saam weist darauf hin, dass sich eine solche Herangehensweise in einer Beschreibung erschöpft und wenig über die tatsächliche Ausgestaltung der Relation zwischen den beteiligten Personen herauszufiltern ist (vgl. Saam 2007: 97). Der Aspekt der Beziehungsverhandlungen wird in der Diplomarbeit durch die Erstgespräche angeschnitten. Jene sind insbesondere durch die vermuteten Differenzen zwischen größeren Beratungsfirmen und EinzelberaterInnen interessant und machen auf Grenzen der Eindrucksmanipulation und mögliche Schwierigkeiten aufmerksam. Auch hier eignet sich durch die Berücksichtigung der Kontexte von Inszenierungen sowie die Betonung der Wechselwirkungen zwischen darstellenden Personen und Publikum der Bezug auf Goffman.

7.1 Beratungshandeln aus strategisch-dramaturgischer Sicht

Gemäß diesem Ansatz ist Organisationsberatung als Inszenierung der beteiligten Personen zu verstehen, wobei Beratungsunternehmen als DarstellerInnen und KundInnen als Publikum fungieren. Die Übertragung der Theatermetapher auf die soziale Realität kann nicht eins zu eins erfolgen, da es sich zum einen nicht um eine fiktive Darstellung handelt und es zum anderen kein reines Publikum gibt (vgl.

Goffman 2002: 3). Dennoch dient in Anlehnung an Goffmans Werk „Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag“ die Annahme als Grundlage, dass handelnde Personen in sozialen Interaktionen aus unterschiedlichen Motiven den hervorgerufenen Eindruck kontrollieren.

7.1.1 Vermarktung mittels Inszenierung

Aufgrund der Besonderheiten der beratenden Dienstleistung (vgl. Kapitel 5) verlassen sich potentielle AuftraggeberInnen bei der Auswahl der geeigneten Beratungsfirma vorwiegend auf den vermittelten Eindruck. Saam bemerkt dazu, dass Selbstinszenierung anstelle der Darstellung des Produktes steht und mögliche KundInnen daraus Rückschlüsse auf die Qualität der Leistung ziehen. Somit identifiziert sie Impression Management als ein zentrales Kennzeichen beraterischen Handelns (vgl. Saam 2007: 88). Dabei beruft sie sich auf eine Studie zum Erfolg von abgeschlossenen Beratungsprojekten aus KundInnensicht von Höck und Keuper. Jene identifizierte Vertrauen in das Beratungsunternehmen, Auftreten des Beraterteams und Image als bedeutendste Dimensionen für die Auswahl. Es gilt zu berücksichtigen, dass Saam „Image“ aus Bekanntheitsgrad und Größe/ Kapazität ableitet und eine solche Verwendung sich von Gebrauch des Begriffes in dieser Arbeit unterscheidet. In Anlehnung an Goffman versteht die Forscherin „Image“ als „ein in Termini sozial anerkannter Eigenschaften umschriebenes Selbstbild, - ein Bild, das die anderen übernehmen können“ (Goffman 1991: 10). Es geht also um Interpretationsprozesse in Interaktionen, dh. Image entsteht erst durch seine Vermittlung. Dies geschieht im Rahmen der Regeln der beteiligten Personen und der Situationsdefinition. Goffman geht weiters davon aus, dass es zur Stabilisierung des Images eine positive Resonanz von außen braucht (vgl. Goffman 1991: 11ff). Das Image einer Firma konstituiert sich somit aus kontrollierter Präsentation nach außen und daraus resultierenden subjektiven Zuschreibungen und ist mehr als Bekanntheitsgrad usw.

Impression Management bedient sich laut Goffman dramaturgischer Techniken, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Es werden nur jene Aspekte beschrieben, die für die Diplomarbeit als bedeutsam erachtet werden.

7.1.2 Der Glaube an die eigene Rolle

Goffman hält in seinen Ausführungen fest, dass neben der Wirkung des erzeugten Eindruckes auf das Publikum ebenso jene auf die darstellenden Personen beurteilt werden kann. Er geht der Frage nach, wie sehr letztere an die eigene Rolle glauben und stellt unterschiedliche Ausdifferenzierungen fest (vgl. Goffman 2002: 19). Da gibt es zum einen diejenigen, die „aufrichtig“ (ebd.: 20) den erzeugten Eindruck selbst als Realität ansehen. Zum anderen sind DarstellerInnen denkbar, die „zynisch“ (ebd.: 20) aufgrund anderer Interessen Versuche der Überzeugung unternehmen. Dabei verweist Goffman darauf, dass bei letzterem sehr wohl die Möglichkeit der Irreführung des Publikums zu seinem eigenen Wohl und nicht aus Eigennutz denkbar ist und führt diverse Beispiele dafür an.

„Wir wissen, daß im Dienstleistungsgewerbe Menschen, die sonst aufrichtig sind, gelegentlich gezwungen werden, ihre Kunden zu täuschen, weil diese eine tiefes Bedürfnis danach äußern“ (Goffman 2002: 20).

Hier beschreibt Goffman mögliche Extrempositionen und hält fest, dass einerseits der Zusammenhang zwischen Rolle und Selbstbild denkbar ist und andererseits auch gewisse Wechselwirkungen zwischen dargestellter Rolle und Publikum bestehen. Er geht sogar soweit, dass die übernommenen Rollen im Lauf der Zeit sehr wohl das Selbstbild entsprechend prägen oder ändern können. Kommt es allerdings zu Widersprüchen zwischen Rolle und Selbstbild, kann Zynismus als Selbstschutz dienen und gegebenenfalls ermöglicht auch Selbsttäuschung eine Zwischenposition (vgl. ebd. 21f).

In den Interviews gab es Hinweise auf die enge Verwobenheit zwischen Selbstbild und Rolle und es wurden widersprüchliche Punkte herausgearbeitet. Die von Goffman beschriebenen Möglichkeiten des Umganges sind eine mögliche Erklärung für Unstimmigkeiten im Bild, die sich vor allem in Bezug auf Geld und Verkauf und Beziehung zu den KundInnen ergeben haben. Damit in Zusammenhang steht die durchgängige Betonung der Unabhängigkeit auf Seiten von BeraterInnen, die vor allem in Bezug auf Akquisition kaum gegeben ist.

7.1.3 Fassade

Damit ist das Bühnenbild einer Inszenierung angesprochen (vgl. ebd.: 23ff), dessen Kontrolle normalerweise den darstellenden Personen obliegt. An dieser Stelle ist auf eine Besonderheit bei Beratungen hinzuweisen, da diese im Normalfall in

der KlientInnenorganisation stattfinden und damit das Publikum die Kontrolle über die Fassade innehat (vgl. Saam 2007: 87). Oftmals finden Erstgespräche jedoch bewusst auf „neutralem“ Boden, zB. Cafés statt, da jegliche „Szenerie“ interpretierbare Informationen liefert.

7.1.4 Dramatische Gestaltung

Es gibt laut Goffman (vgl. 2002: 31ff) Rollen, die sich von vornherein gut zur Inszenierung eignen, wohingegen es bei anderen vermehrter Bemühungen bedarf, um dem Tun den gewünschten Ausdruck zu verleihen. Im Extremfall können im zweiten Fall die Anstrengungen zur Schaffung des rechten Eindruckes zu Einschränkungen der tatsächlichen Handlungen führen.

„Man kann sagen, daß einige Betriebsorganisationen dieses Dilemma lösen, daß sie die dramatische Funktion offiziell einem Spezialisten übertragen, der seine Zeit darauf verwendet, die Bedeutung der Aufgabe auszudrücken, und keine Zeit darauf, sie tatsächlich zu erfüllen“ (Goffman 2002: 33).

Die Forscherin vertritt die Ansicht, dass in Organisationen dem Auftreten von Beratungsbedarf an sich schon Dramatik innewohnt und das Hinzuziehen von externen Personen eher eine Besonderheit darstellt. Davon profitiert gewiss die Rolle der BeraterInnen in ihrer Wirkung. Es mag sein, dass dieses dramaturgische Potential mit der zunehmend häufigeren Inanspruchnahme von Beratung (sowohl gesamtgesellschaftlich als auch im Einzelfall) sinkt, dennoch scheint sie der Forscherin generell als besonders zur dramatischen Darstellung geeignet. Gleichzeitig haben die vorangestellten Erläuterungen die Bedeutung von Impression Management für BeraterInnen in Bezug auf die Akquisition gezeigt. Die mögliche Rollentrennung zwischen AkquisiteurIn und BeraterIn könnte als Ausführung der dramatischen Funktion durch spezialisierte Personen gewertet werden.

7.1.5 Idealisierung

Damit beschreibt Goffman (vgl. ebd.: 35ff), dass DarstellerInnen häufig Werte zum Ausdruck bringen und so beim Publikum einen idealisierten Eindruck erzeugen. Dies wiederum hat Konsequenzen auf die restliche „Vorstellung“, da Handlungen, die nicht den Idealen entsprechen, verborgen oder ganz unterlassen werden müssen. Dabei gibt es verschiedene Spielarten, um die Wirklichkeit zu verbergen und den Schein aufrechtzuerhalten. Schwieriger wird es allerdings, wenn es mehrere Ideale zu wahren gilt und ebenfalls die geglückte Selbstdarstellung von be-

sonderer Wichtigkeit ist. Dem Bild für die Öffentlichkeit kann dann nur durch den geheimen Verzicht auf andere Ideale genüge getan werden (vgl. Goffman 2002: 40ff). Zugleich hält er fest, dass eine solche Vorgehensweise nicht per se zu verurteilen ist:

„Wir stellen oft fest, daß es zeitweise, wenn die grundsätzlichen Ziele einer Organisation erreicht werden sollen, notwendig wird, andere Ideale außer acht zu lassen und dabei trotzdem den Eindruck zu erwecken, auch diese anderen Ideale seien weiterhin gültig“ (Goffman 2002: 43).

Diese Ausführungen scheinen charakteristisch für BeraterInnen. Einerseits gilt es dem Idealbild und den Standesregeln zu entsprechen, andererseits muss gleichzeitig die ökonomische Sicherheit gewährleistet bleiben. Es kann vermutet werden, dass dieses Dilemma systemisch beratende Personen in besonderer Weise betrifft, da der Ansatz zusätzlich Werte beinhaltet, die jeglicher wirtschaftlichen Logik widersprechen. Es wurde erläutert, dass der Beratungsansatz vor allem bei den größeren systemischen Beratungsfirmen zum Image gehört. Die Berufung auf die Werte und damit die Idealisierung der Beratungsleistung und -beziehung treten da besonders zu Tage. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass die wirtschaftlichen Zwänge höher sind als bei EinzelberaterInnen. Goffman rechtfertigt in gewisser Weise die Vernachlässigung mancher Ideale, um die Erfüllung grundsätzlicher Organisationsziele zu gewährleisten. Durch die bestehenden Unvereinbarkeiten zwischen insbesondere systemischem Beratungsideal und Geld, ist damit aber die Glaubwürdigkeit der Beratungsfirmen gefährdet.

Grundsätzlich differenziert Goffman (2002: 100; 104) in Bezug auf Darstellungen zwischen „Vorderbühne“ und „Hinterbühne“. Ersteres bezeichnet die Region, in der die Inszenierung stattfindet, zu deren Gelingen gewisse Punkte betont werden. Die „Hinterbühne“ wiederum bietet den für eine erfolgreiche Vorstellung zu unterdrückenden Aspekten Raum (vgl. ebd.).

Bei systemischen BeraterInnen stellt der ökonomische Aspekt von Beratung einen Punkt dar, der nicht Teil der Inszenierung ist. Normalerweise stehen in den diversen Kontexten (Vorträge, Ausbildungen etc.) in denen beratende Personen sich präsentieren, ihre Tätigkeit und ihre Herangehensweise an Problemstellungen im Mittelpunkt des Interesses. In Anlehnung an Goffmans Begrifflichkeiten geht es auf der Vorderbühne gemäß dem Ansatz um die BeraterInnen-KundInnen-Beziehung, die Präsentation der Leistung usw. Die Aktivitäten dienen natürlich letztlich

der Akquisition, aber der geschäftliche Aspekt bleibt Hinterbühne oder wird zumindest heruntergespielt. Nun ist Einbettung der BeraterInnen in ein kompetitives Umfeld jedoch kein Geheimnis, das vor dem Publikum verheimlicht werden kann. Spätestens bei Erstgesprächen und Vertragsverhandlungen mit potentiellen AuftraggeberInnen muss es „ums Geschäft“ und weniger um die Beziehung gehen. Allerdings wird der geschäftliche Anteil der Relation durchgängig abgeschwächt. Genauso rückt die Qualifikation der BeraterInnen in den Hintergrund. Dazu passt ebenfalls der nachfolgende Punkt.

7.1.5.1 *Idealisierung der eigenen Rolle und der Beziehung zum Publikum*

In weiterer Folge hält Goffman nämlich fest, dass DarstellerInnen nicht nur ihre Darbietung insgesamt, sondern ebenfalls die eigene Rolle und die Beziehung zum Publikum idealisieren.

„Schließlich bemerken wir, daß Darsteller häufig den Eindruck erwecken wollen, sie hätten ideelle Motive dafür gehabt, ihre Rolle zu übernehmen, und seien nicht gezwungen, irgendwelche Beleidigungen oder Demütigungen einzustecken oder irgendeinen ‚Kuhhandel‘ abzuschließen, um die Rolle zu bekommen“ (Goffman 2002: 44).

Dabei kann die Gestaltung der Ausbildung unterstützend wirken, in dem sie möglichst lange und für Außenstehende schwer zugänglich und beurteilbar ist. Gleichzeitig wird die darstellende Person den Eindruck erwecken wollen, „... als habe er seine gegenwärtige Sicherheit und Fähigkeiten schon immer besessen und nie eine mühsame Lehrzeit durchmachen müssen“ (ebd.: 45). Goffman fasst zusammen, dass DarstellerInnen also jene Handlungen und Motive geheim halten oder zumindest herunterspielen, die mit der Idealisierung der Personen, Produkte oder Tätigkeiten in Widerspruch stünden. Ferner wird die Beziehung zum anwesenden Publikum in ihrer Einzigartigkeit betont und die Gewohnheit der Vorstellung verborgen. Goffman geht sogar soweit, dass sich DarstellerInnen im Normalfall selbst ihrer Routine darin gar nicht bewusst sind und dass Beziehungsidealisierung ihre Wirkung durch daran angepasstes Verhalten des Publikums beibehält (vgl. ebd.: 46ff). Kurz geht er an dieser Stelle auf ärztliche Weiterempfehlungen ein. Gerade im Geschäftsleben sind Weiterempfehlungen eher als „Freunderlwirtschaft“ in Ver-ruf, bringen aber trotzdem neben geschäftlichen Vorteilen meist eine Förderung der Beziehung mit sich.

„Vielleicht sind es die eigenen Schuldgefühle, die den Blick für diese Bereiche krasser Pseudogemeinschaft schärfen; denn es gibt kaum eine Darstellung, in welcher Situation auch immer, in der die persönliche Wirkung nicht verwendet würde, um die Einmaligkeit des Verhältnisses zwischen Darsteller und Publikum hochzuspielen“ (Goffman 2002: 48).

Es sind zahlreiche Parallelen zur Vorgehensweise der BeraterInnen zu finden, wie die Erläuterungen zur Ausbildung, Wichtigkeit von Weiterempfehlung sowie die Überlegungen zu Erstgesprächen und dem Selbstbild von beratenden Personen zeigen. Dabei tritt die Idealisierung der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung stets in besonderer Weise in den Vordergrund, da sie auch den Kern des systemischen Beratungsverständnisses ausmacht. Allerdings passt Akquisition nicht in dieses Bild, da die endgültige Ausgestaltung der Relation im Grunde von Vertragsverhandlungen mit den potentiellen AuftraggeberInnen abhängt. Darunter leidet auch die idealisierte Darstellung der eigenen Person, da ungerne eingestanden wird, eine Rolle möglicherweise nur durch einen Kompromiss oder gar unverdient erhalten zu haben. Idealisierung kann somit nicht nur der Überzeugung des Publikums, sondern ebenfalls dem Selbstschutz dienen, wie Goffmans Beispiel mit Geschäftsführern zeigt:

„Ebenso verbreiten Geschäftsführer häufig eine Aura der Kompetenz und allgemeinen Übersicht über die Situation und verbergen so vor sich und anderen die Tatsache, daß sie ihre Stellung zum Teil dem Umstand verdanken, daß sie wie Geschäftsführer aussehen, aber nicht, daß sie wie Geschäftsführer arbeiten können“ (ebd.: 45).

7.2 Die Grenzen der Eindruckskontrolle

7.2.1 Wechselseitige Bestimmung der Situation

Die Auseinandersetzung mit der Kontrolle des Eindruckes verführt zu Überlegungen, die sich mit Macht und Abhängigkeiten auseinandersetzen. Man geht der Frage nach, welche Partei zu welchem Zeitpunkt der Beziehung mehr Einfluss hat und so den Verlauf der Relation bestimmt. Dabei vermutet man die Vorteile eher auf Seiten der DarstellerInnen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass selbst bewusst gesteuertes Auftretens ein bestimmtes Bild entwirft, das nicht beliebig änderbar ist. Weiters kann dieses Image nicht erst in Anpassung an die/ den jeweilige/ n KundIn entworfen werden, sondern ist durch die Verortung in einer Berufsgruppe, einer Firma und einem bestimmten Beratungsansatz vordefiniert.

Impression Management setzt nicht erst in Erstgesprächen an, sondern ist – bedingt durch die Besonderheit des Produktes – Vorbedingung für die Akquisition.

Darüber hinaus darf nicht von einer einseitigen Inszenierung ausgegangen werden. Jede Vorführung beinhaltet auch Risiken für die darstellenden Personen und das Publikum ist dem Schauspiel nicht ausgeliefert. Obwohl BeraterInnen in ihren Handlungen sehr souverän wirken und Techniken der Eindrucksmanipulation anwenden, sind KundInnen mehr als nur passives und hilfloses Publikum. Zum einen ist anzunehmen, dass sie ebenfalls in einem guten Licht erscheinen wollen und ihren Eindruck kontrollieren (vgl. Saam 2007: 86). Zum anderen weiß man laut Goffman um diese Strategien und in Bezug auf Prüfung der Echtheit sind die Vorteile beim Publikum zu verorten (vgl. Goffman 2002: 12).

Goffman betont an dieser Stelle ihre Abhängigkeit vom Publikum, da der Erfolg einer Inszenierung zumindest ein Mindestmaß an gemeinsamer Situationsdefinition voraussetzt. Dabei steht weniger das gleiche Verständnis von Realität im Vordergrund, als vielmehr die Übereinstimmung,

„...wessen Ansprüche in welchen Fragen vorläufig anerkannt werden sollen. (...) Im Dienstleistungsgewerbe erweckt dagegen der Fachmann häufig den Anschein, als sei er uneigennützig um die Probleme des Kunden besorgt, worauf der Kunde mit Respekt vor der Fähigkeit und Integrität des Fachmannes antwortet“ (Goffman 2002: 13).

Es geht also nicht um ein einseitiges Schauspiel, sondern um ein Wechselspiel aus Inszenierung und (vorgetäuschter) Akzeptanz der Darstellung, zu dem das Publikum genauso beiträgt.

BeraterInnen präsentieren sich gegenüber außenstehenden Personen insbesondere in Bezug auf Akquisition als unabhängig und souverän. Carqueville (vgl. 1991: 273) geht davon aus, dass bei Beratungen insbesondere vor Vertragsabschluss die AuftraggeberInnen die mächtigere Position innehaben, schließlich obliegt ihnen die Entscheidungsmacht bezüglich der Auswahl der BeraterInnen. Inwieweit die BeraterInnenseite dann den Erwartungen entsprechen muss, hängt mit ihrer Verhandlungsmacht zusammen. Je dringender die Lösung der Probleme auf KlientInnenseite, desto besser auch die Ausgangsbasis für das Beratungsunternehmen.

Während Carqueville diese Prozesse mit Verhandlungsmacht in Verbindung bringt, spielen bei Goffman genauso moralische Verhaltensweisen eine Rolle.

Sollten nämlich Widersprüche in der Situationsbestimmung auftauchen oder Missgeschicke in der Darstellung passieren, wird gemäß den Regeln des guten Benehmens ein offener Konflikt vermieden.

„Die doppelte Wirkung der Regeln der Selbstachtung und Rücksichtnahme besteht darin, daß jemand sich bei einer Begegnung tendenziell so verhält, daß er beides wahr: sein eigenes Image und das der anderen Interaktionspartner“ (Goffman 1991: 16).

Ein solches Verhalten der BeraterInnen wurde in den Gesprächen im Zusammenhang mit heiklen Punkten wie Ablehnung und Misserfolg deutlich und ist als eine der Spielarten zum Schutze der Inszenierung zu werten.

„Der Schlüsselfaktor in dieser Struktur ist die Erhaltung einer einzigen Bestimmung der Situation, und diese Definition muß ausgedrückt, und dieser Ausdruck muß auch im Angesicht zahlreicher potentieller Störungen durchgehalten werden“ (Goffman 2002: 233).

7.2.2 Die Einbettung in ein Ensemble

Es wurde an mehreren Stellen darauf hingewiesen, dass die Betrachtung von beratenden Personen als zynische, ihr Publikum manipulierende DarstellerInnen einseitig ist. Laut Goffman sind das Selbst und die Rolle unterschiedlichen Bereichen zuzuordnen, die aber beide zum Gelingen der Vorführung beitragen. Jedoch nur eine glaubwürdige Inszenierung bewirkt, dass die Rolle den Eigenschaften der Person und damit dem Selbst zugeschrieben wird. Dabei entspringen die Mittel der Inszenierung nicht einzelnen Personen, sondern sind sozial institutionalisiert.

Gemäß dieser Ansicht ist das Selbst ein Produkt aus

- der Hinterbühne,
- der Vorderbühne mit den festgelegten Requisiten,
- dem Ensemble, mit dem eine Szene gebildet wird
- und dem Publikum, welches das Geschehen interpretiert (vgl. Goffman 2002: 231).

Die Punkte „Vorder- und Hinterbühne“ sowie „Publikum“ wurden bereits thematisiert. Mit „Ensemble“ (ebd.: 75) wird in Goffmans Verständnis jedes Individuum oder jede Gruppe von Personen bezeichnet, die zusammen eine Rolle darstellen (vgl. ebd.).

Unter den Begriff „Ensemble“ kann die Einordnung in eine bestimmte Beratungs-firma gemeint sein. Man kann das Verständnis von Ensemble aber ebenfalls auf ganze Berufsgruppen ausweiten.

„Gleichgültig ob nun die Mitglieder eines Ensembles gleichartige Einzelvorstellungen oder ob sie verschiedene Darstellungen inszenieren, die sich zu einem Ganzen zusammenfügen, das gesamte Ensemble lässt einen bestimmten Eindruck entstehen, der für sich allein als drittes Phänomen zwischen der Einzeldarstellung einerseits und der Gesamtinteraktion der Gruppe andererseits betrachtet werden kann“ (Goffman 2002: 75).

Unter diesem Gesichtspunkt sind BeraterInnen nicht nur ihrer Firma, sondern allgemein den beratend tätigen Personen verpflichtet.

„Ferner wird häufig die persönliche Fassade des Darstellers weniger deswegen errichtet, weil sie sich dazu eignet, ihn so erscheinen zu lassen, wie er es möchte, als vielmehr darum, weil seine Erscheinung und sein Verhalten sich in eine größere Szenerie einfügen sollen“ (ebd.: 73).

Davon ausgehend, dass das Ziel von Darstellungen die Definition einer bestimmten Situation ist, kann ein Ein-Person-Ensemble schnell entscheiden, welchen Standpunkt er/ sie einnehmen will und hat dann volle Handlungsfähigkeit. Bei einer Einbettung des Ensembles in größere Zusammenhänge vervielfachen sich die möglichen Situationsbestimmungen. Deswegen kann die Realität nur mehr aus dem kleinsten gemeinsamen Nenner bestehen, welcher als Leitbild fungiert. Bei Beratungsfirmen ist jenes wesentlich durch den vertretenen Beratungsansatz geprägt (vgl. Titscher 2001: 25). Dieses braucht es um die Rollen der einzelnen Personen in der Darstellung festzulegen. Weiters dient es der Identifikation der DarstellerInnen mit dem Ensemble.

„Ein Ensemblemitglied wird womöglich die Parteilinie im Scherz ablehnen, obwohl es sie im Ernst akzeptiert. Auf der anderen Seite kommt als neuer Faktor die Loyalität gegenüber dem Ensemble und die Unterstützung der Ensemblemitglieder ins Spiel“ (Goffman 2002: 80).

Es wurde bereits darauf verwiesen, dass die systemische Herangehensweise nur von den RepräsentantInnen der größeren Beratungsfirma in besonderer Weise betont wurde, obwohl das kleinere Unternehmen ebenfalls diesem Ansatz zuzurechnen ist. Erneut zeigt sich eine Erleichterungen bei EinzelberaterInnen, die in Bezug auf Erstgespräche Vorteile mit sich bringen können. Im Unterschied zu MitgliederInnen von größeren Firmen können sie je nach Situation spontaner (re)agieren. Das bedeutet nicht, dass sich die Aussagen der EinzelberaterInnen in den Interviews grundsätzlich von denen der größeren Firma unterschieden hätten.

Dies ist aber auf die gemeinsame Berufsgruppe rückführbar und weniger mit dem vertretenen Ansatz in Verbindung zu bringen.

„(D)ie [Berufs-]Etikette (ist; d.Verf.) eine Sammlung von Ritualen, die ohne ausdrückliche Absprache entstehen, um vor den Kunden die Einheitsfront des Berufs zu sichern“ (Hughes 1946: 273 zit. nach Goffman 2002: 84).

Die Darstellung einer größeren Beratungsfirma kann hingegen mehr Überzeugungskraft haben, gleichzeitig bedarf es mehr dramaturgischer Loyalität, Disziplin und Sorgfalt, um die Darstellung zu sichern (vgl. Goffman 2002: 193ff). „Je weniger Mitglieder, desto weniger Möglichkeiten für Fehler, ‚Schwierigkeiten‘ und Verrat“ (Goffman 2002: 199). Unabhängig davon, ob Ensemble nun in Bezug auf Unternehmensstruktur oder Berufsgruppe allgemein verstanden wird: In größeren Beratungsfirmen sind die BeraterInnen in ihrer Darstellung von vornherein festgelegter als EinzelberaterInnen.

„Als Zuschauer können wir natürlich spüren, ob der Eindruck, den der Darsteller erwecken will, wahr oder falsch, echt oder unecht, gültig oder ‚gemacht‘ ist“ (ebd.: 55).

Dadurch entsteht bei größeren Beratungsfirmen also eher der Eindruck einer Inszenierung als bei EinzelberaterInnen, was die Glaubwürdigkeit mindert. Wie eingangs beschrieben, wird dann die Rolle weniger dem Selbst zugeschrieben, wodurch ebenfalls die Überzeugungskraft in Erstgesprächen sinken kann.

7.2.3 Die Gefahr der unwahren Darstellung

Es wurde schon darauf verwiesen, dass Eindrücke aufgrund der Besonderheit des Produktes einzige Informationsquelle für KundInnen darstellen. Dadurch wird aber ebenfalls die Möglichkeit der falschen Inszenierung geschaffen. In der Regel geht man davon aus, dass unwahre Darstellungen nur eine Gefahr für das Publikum sein können. Im Zusammenhang mit Beratung könnte jedoch auch von einem Risiko für die BeraterInnen gesprochen werden, da durch ihre fehlende Professionalisierung keine Abgrenzung gegenüber BetrügerInnen möglich ist.

„Wo es keine objektiven Kriterien für bestimmte Qualifikationen gibt und wo die wirklichen Fachkenner nicht zum Schutz ihrer Stellung organisiert sind, kann sich jeder zum Experten ernennen und braucht keine andere Strafe als allenfalls Hohngelächter zu befürchten“ (Goffman 2002: 57).

In weiterer Folge ergibt sich daraus insbesondere zwischen Unbekannten eine paradoxe Situation, da ehrliche und unehrliche BeraterInnen auf die gleichen Mittel zurückgreifen, um KundInnen von ihrer Ehrlichkeit zu überzeugen.

„Weil Hochstapler ihre Klienten unter solchen Umständen betrügen müssen, hinter denen die Kunden ein betrügerisches Unternehmen vermuten könnten, muß der Hochstapler sorgfältig mit unmittelbarem Eindruck entgegenwirken, daß er das sein könnte, was er in Wirklichkeit ist; ebenso muß der legitime Kaufmann unter gleichen Umständen dem unmittelbaren Eindruck entgegenwirken, daß er das sein könnte, was er nicht ist“ (Goffman 2002: 204).

Goffman verweist zwar darauf, dass Inszenierungen üblicherweise je sicherer sind, umso näher sie an den Tatsachen bleiben. Man kann Tätigkeiten also stets mittels korrekter Methoden darstellen, gleichzeitig kann dies aber bedeuten, dass dadurch die Eindringlichkeit der Vorstellung sinkt (vgl. ebd.: 200).

Es wurde darauf verwiesen, dass solch eine eigentümliche Situation in erster Linie zwischen Unbekannten entstehen kann. Deshalb soll nun kurz beleuchtet werden, welchen Effekt Vertrauen haben kann.

7.2.3.1 *Vertrauen als Schutz für die Inszenierung*

Goffman hält fest, dass ZuschauerInnen dazu tendieren, bei bekannten Personen weniger sensibel auf Unstimmigkeiten oder Fehler in der Vorstellung zu reagieren.

„Je mehr Informationen das Publikum über den Darsteller hat, um so unwahrscheinlicher ist es, dass irgend etwas, was das Publikum während der Interaktion über ihn erfährt, einen entscheidenden Einfluß ausübt“ (ebd.: 201).

Das Publikum berücksichtigt stets frühere Erfahrungen und weitere Informationsquellen. Die Zugänglichkeit an Information kann wiederum teilweise von den DarstellerInnen kontrolliert werden (vgl. ebd.). Es ist anzunehmen, dass Weiterempfehlungen für BeraterInnen ebenfalls sehr wirkungsvoll sind. Weiters kann man festhalten, dass Networking und die Betonung der Wichtigkeit des persönlichen Kontaktes es beratenden Personen auch eher ermöglicht, ihr entworfenes Bild von sich und von der Beziehung zu KundInnen zu festigen. Vorstellungen sind mit steigendem Vertrauen wohl weniger anfällig gegenüber Missgeschicken. Es ist anzunehmen, dass unter diesen Umständen auch die geringere Bedeutung des geschäftlichen Aspektes vom Publikum eher akzeptiert wird. Hierbei kommt BeraterInnen generell die Neigung des Publikums entgegen, eine Inszenierung in taktvoller Weise zu schützen und damit zu unterstützen. Darauf wurde schon in Kapitel 7.2.1 verwiesen.

Potentielle AuftraggeberInnen laufen somit Gefahr, dass sie BetrügerInnen engagieren. Weiterempfehlungen sind nur bedingt als Schutz zu werten, denn durch die mangelnde Objektivität bei der Beurteilung von Beratungsleistungen gibt es auch in so einem Fall keine Gewährleistung für die tatsächliche Qualität der Beratungsarbeit (vgl. Kapitel 5.1.1). Titscher listet einige Punkte auf, anhand derer KundInnen in Erstgesprächen die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit von BeraterInnen besser einschätzen können. Gerade in Bezug auf die Kompetenz setzt ein Schutz vor Impression Management allerdings mehr Wissen von AuftraggeberInnenseite voraus, um durch gezieltes Nachfragen die Fundiertheit der Qualifikationen zu ergründen (vgl. Titscher 2001: 224). Ohne solches Wissen mag KundInnen jedoch eine Erhöhung des Konkurrenzdruckes für die BeraterInnenauswahl vernünftig erscheinen.

In gleicher Weise betrifft das Risiko der unwahren Darstellung beratende Personen. Zum einen verfügen sie aufgrund fehlender Professionalisierung in der Interaktion mit den KundInnen über keine Mittel, die ihre Vertrauenswürdigkeit beweisen könnte. Zum anderen sind potentielle AuftraggeberInnen mehr als passives Publikum. Sie können mit einer Beauftragung genauso unrühmliche Absichten verfolgen (vgl. Kapitel 4.3.2).

7.3 Exkurs: Risiko aus soziologischer Sicht

Unabhängig davon, ob die Akquisition von Beratungsunternehmen aus ethischen oder wirtschaftlichen Gesichtspunkten beleuchtet wird, letztendlich bestehen in der Anfangsphase für potentiellen AuftraggeberInnen und beratende Personen zahlreiche Unsicherheiten und Risiken. In der Darstellung der BeraterInnen werden jene eher bei den KundInnen angesiedelt. Allerdings ist die Stellung der systemischen BeraterInnen durch die schwierige Konkurrenzsituation (mangelnde Professionalisierung, Grenzen von Impression Management) und den Ansprüchen an die Relation zu KlientInnen ebenfalls prekär. Für beide Parteien kann es somit keine Sicherheit geben, aber sie scheinen Strategien des Umganges entwickelt zu haben.

Für die vorliegende Arbeit wurden nur beratende Personen befragt, es wird jedoch an mehreren Stellen auf mögliche KundInnenperspektiven verwiesen. Mithilfe von Goffman konnten zwar die wechselseitigen Abhängigkeiten und möglichen

Schwierigkeiten von Inszenierungen herausgearbeitet werden. Hinsichtlich der Frage wie DarstellerInnen und Publikum zu einer gemeinsamen Vorstellung kommen, verweist er lediglich auf die soziale Institutionalisierung von Rollen und Bühnen (vgl. Kapitel 7.2.1). Luhmann stellt in dieser Hinsicht mit dem systemtheoretischen Ansatz eine gute Ergänzung dar. Demgemäß wird Handeln als Ergebnis wechselseitiger Beobachtung verstanden (vgl. Saam 2007: 150), was vor allem im Umgang mit Risiko und Unsicherheit zum Ausdruck kam.

Im Zusammenhang mit Organisationsberatungen wird Risiko vorwiegend anhand ökonomischer oder wirtschaftssoziologischer Theorien abgehandelt und eher aus der Perspektive der KundInnen beleuchtet (vgl. Armbrüster/ Barchewitz 2003; Niedereichholz 2004; Nissen 2007). Für die Diplomarbeit wird der Rückgriff auf Luhmanns „Soziologie des Risikos“ (1991) bevorzugt. Im Gegensatz zu anderen Definitionen sieht er von einer Gegenüberstellung zu Sicherheit ab und entwirft neue Begrifflichkeiten, die eine Betrachtung des Phänomens aus unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven erlauben. Eine solche Herangehensweise scheint gerade in Zusammenhang mit Beratung sinnvoll. Die Beschäftigung mit der systemischen Organisationsberatung hat zu ethischen und wirtschaftlichen Überlegungen möglicher Risiken der Anfangsphase geführt. Weiters gilt es zwischen Auffassungen von Beratungsunternehmen und KundInnenorganisationen zu differenzieren. Es kann somit keine genaue Bestimmung des Risikos geben. Damit wird die Komplexität des Risikobegriffes deutlich, welcher in herkömmlichen Theorien nicht genüge geleistet wird.

Luhmann entwickelt die Differenz Risiko/ Gefahr als gesamtgesellschaftliches Modell, welches die bisherigen Regulationen mittels Normierung (Recht) und Knappheit (Wirtschaft) ergänzen soll. Seine Überlegungen führen deshalb weiter als es für den Rahmen dieser Diplomarbeit notwendig ist. Für die vorliegende Studie ist die zusätzliche Möglichkeit der Analyse von Entscheidungen anhand dieser neuen Differenzierung ausreichend, die ausblickartig zu einer weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema anregen sollen.

7.3.1 Von Risiko vs. Sicherheit zu Risiko vs. Gefahr

Nach Luhmann gab es sprachlich gesehen keine Gründe für die Entwicklung dieses neuen Begriffes, da unerfreuliche Ereignisse schon mit Gefahren, Zufällen, Unsicherheiten usw. ausreichend bezeichnet werden konnten. „Risiko“ sollte viel-

mehr einen neuen Umstand kennzeichnen, der auf der Erkenntnis beruht, „...daß manche Vorteile nur zu erreichen sind, wenn man etwas aufs Spiel setzt“ (Luhmann 1991: 19). Es scheint also heutzutage für die Erreichung bestimmter Ziele vonnöten und durchaus rational, das mögliche Risiko damit verbundener Schäden in Kauf zu nehmen. Grundlage für derartige Überlegungen sind wirtschaftliche Risikokalkulationen. Jene setzen die durch Entscheidungen entstehenden Kosten in Relation zum erwartbaren Nutzen und wägen die Größen gegeneinander ab.

Dahinter steht die Annahme, dass insofern Entscheidungsalternativen bereitstehen, als Schäden vermieden oder deren Risiko zumindest minimiert werden können. Eine klassische Strategie der Verringerung von Risiken besteht darin, Vorkehrungen in Form von Versicherungen zu treffen und somit seine Entscheidungen „abzusichern“. Weiters wird gemeinhin davon ausgegangen, dass durch das Nichttreffen von Entscheidungen Schäden auszuschließen sind. Risiko fungiert in diesen Zusammenhängen als Gegenbegriff zu Sicherheit.

Eine solche Bestimmung operiert mit der Unterscheidung erfreulich/ unerfreulich. Das Problem besteht nun aber darin, dass bei Entscheidungen keine Wahl in dieser Form möglich ist. Es gibt kein „besser“ oder „schlechter“ sondern lediglich ein „entweder oder“. Entscheidungen schließen somit stets Alternativen aus, deren Ausgang man nicht kennen kann. Das bedeutet jedoch auch, dass selbst Nicht-Entscheidungen unsicher sind. Sie können womöglich einen drohenden Schaden abwenden, ebenso wahrscheinlich ist jedoch das Entgehen einer Chance. Somit sind Entscheidungen per se riskant (vgl. Luhmann 1991: 28ff). Weiters zieht jegliches Handeln oder Nicht-Handeln Konsequenzen nach sich und erlangt dadurch „entschiedenen“ Charakter, wenngleich man im Normalfall mit Entscheidung lediglich bewusste Vorgänge verbindet.

Luhmann verdeutlicht damit, dass eine ökonomische Betrachtungsweise für sozialwissenschaftliche Belange zu kurz greift. Um einer umfassenden Analyse dieses gesellschaftlichen Phänomens gerecht zu werden, bedarf es der Berücksichtigung der Zeit-, Sach- und Sozialdimension. Für diese Zwecke hält er die Begrifflichkeiten Risiko und Gefahr besser geeignet. Dies soll nachfolgend näher beleuchtet werden.

7.3.1.1 *Entscheidung als Zeitbindung*

Die zeitliche Dimension bildet den Ausgangspunkt der Überlegungen. Gegenwärtiges Tun hat Auswirkungen auf die Zukunft, indem Entscheidungen die künftigen Möglichkeiten beschränken oder ausweiten. Luhmann nennt in diesem Zusammenhang das Beispiel einer Heirat. Einerlei ob gegenwärtig geheiratet wird oder nicht, die eigene Zukunft und die der anderen wird in ihren Optionen dadurch beeinflusst. Diesen Effekt bezeichnet Luhmann mit „Zeitbindung“ (Luhmann 2005: 135). Das Problem besteht nun darin, dass man entscheidet,

„...obwohl man die Zukunft nicht hinreichend kennen kann; und zwar nicht einmal die Zukunft, die man durch die eigenen Entscheidungen erzeugt“ (Luhmann 1991: 21).

Unabhängig davon wie wohl überlegt und gut kalkuliert gehandelt wird, es besteht immer die Wahrscheinlichkeit eines Schadens. Dadurch wird deutlich, dass Entscheidungen nicht zeitstabil getroffen werden können. Es ist sogar vielmehr so, dass man selbst im Nachhinein betrachtet manche Entscheidungen revidieren würde.

Zusammengefasst kann man sagen, dass in der zeitlichen Betrachtungsweise mit der Differenz vorher/ nachher operiert wird. Entscheidungen oder Handeln stellen dann eine riskante Festlegung dar, von der sowohl Sachthemen als auch die Sozialdimension berührt sind. Letzteres äußert sich durch die Differenz von Entscheidung und Betroffenheit, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen werden soll.

7.3.1.2 *Entscheidung und Betroffenheit*

In Bezug auf die Sozialdimension wendet Luhmann stets die Unterscheidung zwischen Alter und Ego an. Damit bezeichnet er die zwei sozialen Positionen in Bezug auf Kommunikation, in denen eine Person jene erleben (Information) und durch sie handeln (Mitteilung) kann. Wieder ist nicht nur das eine oder das andere möglich, sondern jedeR ist beides zugleich. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der Duplikation der Sozialdimension im Kommunikationsprozess (vgl. Luhmann 1991: 60). Dies bedeutet, dass Handeln von EntscheiderInnen mit dem Erleben von betroffenen Personen einhergeht. Letztere wiederum können auf Basis der Information auf die getroffenen Entscheidungen rückschließen und sind dadurch BeobachterInnen zweiter Ordnung.

Hinsichtlich der Beurteilung von Risiken ergibt sich nun folgendes Problem:

„Der Beobachter eines Entscheiders mag das Risiko der Entscheidung anders einschätzen als der Entscheider selbst; und dies allein schon deshalb, weil er selber nicht in der Entscheidungssituation steht, nicht dem gleichen Entscheidungsdruck ausgesetzt ist, nicht mit gleicher Schnelligkeit reagieren muß und vor allem: nicht in gleichem Maße an den Vorteilen der Entscheidung teilhat wie der Entscheider selbst“ (Luhmann 1991: 77).

Das Eingehen von Risiken kann den verantwortlichen Personen als gerechtfertigt erscheinen, da sie sich für ihr Verständnis ausreichend gegen mögliche Schäden abgesichert haben. Diese Sicht ist jedoch von jener der betroffenen Personen zu unterscheiden, die ihrerseits vermutlich ebenfalls überzeugende Argumente für ihre Einschätzung vorbringen können. Damit muss man sich von der Vorstellung einer objektiven Risikowahrnehmung verabschieden (vgl. Luhmann 2005: 143ff).

Auf der Sozialdimension ist somit zwischen EntscheiderInnen und betroffenen Personen (erste Ordnung) zu differenzieren, die ebenfalls als wechselseitige BeobachterInnen zweiter Ordnung fungieren.

Diese Überlegungen verdeutlichen die Komplexität des Gegenstandes und zeigen die Grenzen einer ökonomischen Betrachtungsweise mithilfe der Unterscheidung von Risiko und Sicherheit. Die Paradoxie besteht nämlich darin, dass selbst Versuche der Risikominimierung riskant sind, da nur Zeitpunkte, Größenordnungen und die Verteilung von Nutzen oder Schäden divergieren (vgl. Luhmann 2005: 128). Für eine soziologische Analyse, die sich mit den Auswirkungen bestimmter Phänomene auf die Gesellschaft befasst, muss demzufolge die Bestimmung von riskantem Handeln auf der Sachdimension in den Hintergrund rücken. Das ausschlaggebende Element stellt für sie die Auswirkungen von Risikoverhalten auf die soziale Dimension dar. Um den hierbei feststellbaren variierenden Standpunkten gerecht zu werden, muss auf der sachlichen Ebene eine Generalisierung möglich sein.

7.3.1.3 Die Generalisierung der sachliche Dimension

Sachthemen meinen alle denkbaren Gesichtspunkte unter denen Entscheidungen beobachtet werden können. Gemäß dem Luhmannschen Verständnis geschieht dies in Form von Unterscheidungen – zu den wichtigsten zählt zB. die Differenz System/ Umwelt (vgl. Luhmann 1991: 59f).

Luhmann will zum einen die Zurechnung von Risiko auf der Sozialdimension ermöglichen. Trotzdem soll eine durch die Operation mit Gegensatzpaaren mögliche Illusion vermieden werden, da es keine sicheren Entscheidungen geben kann.

„Beim Schema Risiko und Gefahr bleibt das Interesse an Sicherheit (oder Risikoaversion, oder Gefahrvermeidung) vorausgesetzt, aber es wird nicht ‚markiert‘, weil es sich von selbst versteht“ (Luhmann 1991: 33).

„Sicherheit“ stellt somit keine geeignete Unterscheidung dar, sondern ist als Reflexionsbegriff zu verstehen. Einen ähnlichen Stellenwert hat der Begriff „Gesundheit“ bei Überlegungen zum Gesundheitssystem (vgl. Luhmann 2005: 128).

„Die Unterscheidung setzt voraus (und unterscheidet sich dadurch von anderen Unterscheidungen), daß in Bezug auf künftige Schäden Unsicherheit besteht“ (Luhmann 1991: 30).

Eine nähere Spezifikation geschieht erst durch die Zurechnung auf die Sozialdimension. Von „Risiko“ wird demzufolge gesprochen, wenn ein etwaiger Schaden als Folge einer Entscheidung gesehen wird. Eine „Gefahr“ bezeichnet hingegen Schäden, die der Umwelt zugerechnet werden (vgl. Luhmann 1991: 30f). Es werden aber weder die damit verbundenen Nachteile oder Schäden näher definiert, was die Anwendung der Bezeichnungen universalisiert. Die Begründung für die Einschätzung eines Risikos kann also wirtschaftlicher, ethischer, ökologischer etc. Natur sein.

8. RESÜMEE

Der Fokus der Diplomarbeit liegt auf der Rekonstruktion des Zugangprozesses aus Sicht von systemisch beratenden Personen und vergleicht zwischen einer größeren und einer kleineren Beratungsfirma. Im Mittelpunkt des Interesses stehen damit die Phase der Akquisition und des Beratungsbeginns. Nachfolgend sollen die wesentlichen Thesen der Studie zusammengefasst werden.

Die Anfangsphase markiert den Zeitabschnitt, in der sich KundInnen mit der Auswahl von Beratungsfirmen auseinandersetzen und BeraterInnen akquirieren. In Erstgesprächen sollen beratende Personen die Problemlage soweit eruieren, dass sie die für ihre Tätigkeit notwendigen Rahmenbedingungen in einem Beratungsvertrag fixieren können. Es gilt festzuhalten, dass selbst eine Einigung in Erstgesprächen keine Gewähr für eine endgültige Beauftragung darstellt. Den Erstkontakten kommt somit eine besondere Bedeutung zu, da sie ebenso wichtig wie heikel sind. Sowohl ihr Zustandekommen als auch ihr Verlauf haben wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung einer späteren Beziehung und damit letztlich auf den Erfolg von Beratungsprojekten.

Aus der Verortung von Beratung im Dienstleistungssektor ergeben sich hinsichtlich der Vermarktung insofern Schwierigkeiten, als diese nur durch die Vermittlung eines Eindruckes erfolgen kann. Das bedeutet, dass zum Erhalt der Handlungsfähigkeit und zum Treffen von Entscheidungen anstelle von objektiven und „sicheren“ Hinweisen, lediglich Zeichen für Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Erfolg etc. genügen müssen. Demzufolge setzen die beteiligten Personen ihre Handlungen bewusst oder unbewusst in einer Form, dass beim Gegenüber ein bestimmter Eindruck entsteht (vgl. Goffman 2002: 6). Die Wahrnehmung einer Situation kann dann sehr wohl durch die Kontrolle des Eindruckes gelenkt werden. In Anlehnung an Goffman erfolgt eine Annäherung an die Vorgehensweise der beratenden Personen mithilfe der Theatermetapher.

Eine Möglichkeit der Analyse von Darstellungen besteht darin, die vermittelten Bilder des Zielpublikums – in dem Fall den potentiellen KundInnen – und das transportierte Selbstbild genauer unter die Lupe zu nehmen. Beratungsunternehmen stellen KlientInnen in der Regel als laienhafte Personen dar, für welche die Auswahl der geeigneten BeraterInnenfirma mit Schwierigkeiten verbunden ist.

Die beratenden Personen hingegen haben „einen guten Ruf“, was mit Erfolg und Vertrauenswürdigkeit assoziiert wird. Das Image entspricht einer unabhängigen, professionellen und zum Wohle der KundInnen arbeitenden Person. Dem Ansatz der systemischen Beratung entsprechend, wird die Beziehung zwischen BeraterIn und KundIn sehr betont, die von gleichwertigen PartnerInnen ausgeht. Damit sind die Erwartungen der beratenden Personen hinsichtlich der Ausgestaltung der BeraterInnen-KundInnen-Relation wesentlich durch das systemische Beratungsverständnis geprägt. In ihren Selbstbeschreibungen sind ebenfalls zahlreiche Erwartungen der KundInnenseite (Ethos, Neutralität, Vertrauenswürdigkeit) wieder zu finden. Die Berufung auf Werte und Ethik spielt in der Darstellung eine wichtige Rolle und wurden im Zusammenhang mit Akquisition besonders betont. Dadurch wird Professionalität und Unabhängigkeit gegenüber AuftraggeberInnen signalisiert. Zudem ist auf eine enge Verwobenheit zwischen Selbstbild und Präsentation nach außen hinzuweisen (vgl. hierzu ebenfalls Exner 2006).

Es ist anzunehmen, dass die Beauftragung von BeraterInnen eher eine Ausnahme im Alltag von Organisationen darstellt, die durch die Besonderheiten des Produktes mit Risiken verbunden ist. Infolgedessen forcieren Beratungsunternehmen den Aufbau eines bestimmten Images, welches die möglichen Unsicherheiten auf AuftraggeberInnenseite zu reduzieren und damit ihre Chancen auf Aufträge zu erhöhen hilft. Dabei spielt Vertrauen eine wichtige Rolle. Die intensive Öffentlichkeitsarbeit des größeren Beratungsunternehmens ist dabei als Bestrebung zur Markenbildung zu werten. Dabei wird die Verortung im systemischen Beratungsansatz in besonderer Weise hervorgehoben. Dies dient einerseits der Orientierung für potentielle KlientInnen, andererseits stiften jene Werte Unternehmensidentität und sind damit ebenfalls für mitarbeitende Personen von Bedeutung.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass bei systemischen Beratungsfirmen das Image in besonderer Weise mit den handelnden Individuen verknüpft ist und demzufolge kaum von Personen losgelöste Marken denkbar sind. Marken können im Vorfeld die Chancen auf Beratungsaufträge erhöhen, da sie Vertrauen fördern und Prestige versprechen. In Bezug auf Erstgespräche gibt es jedoch keine Erfolgsgarantie, insofern bestehen stets Unsicherheiten. Möglicherweise erzeugen Marken sogar Erwartungen und Vorstellungen, die von den RepräsentantInnen

des Unternehmens nicht erfüllt werden können. Ihr Auftreten wirkt dann unter Umständen inszeniert und wenig glaubhaft.

Die markanteste Auffälligkeit in der Inszenierung ist das weitgehende Fehlen von ökonomischen Aspekten, obwohl in den Interviews die Anfangsphase und damit die Akquisition im Mittelpunkt stehen. Systemische BeraterInnen verstehen ihre Leistung als Begleitung von (Veränderungs-)Prozessen, dabei stellt der Umgang mit Unsicherheiten eine Kernkompetenz dar. Es steht das Schlagwort der „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Vordergrund. Den beratenen Organisationen soll durch entsprechende Interventionen eine Erweiterung der Problemlösungskompetenz ermöglicht und dadurch eine Selbstveränderung angeregt werden. Systemische Beratung wird vorwiegend als „helfende Beziehung“ dargestellt, die durch das verwendete Vokabular in ihren Ansprüchen sehr an die therapeutischen Ideale der Relation zu KlientInnen erinnert. Somit wird systemische Beratung nach außen auch nicht als Geschäft präsentiert. In der Argumentation der beratenden Personen gründen ihre Handlungen auf Wertvorstellungen, die dann aber meist in Widerspruch mit wirtschaftlichen Überlegungen stehen. Auf der einen Seite ist systemische Beratung durch mangelnde objektive Qualitäts- und Erfolgsstandards eventuell nur in der Form denkbar. Andererseits scheint in Anbetracht der starken Konkurrenz in der Beratungsbranche dieser Anspruch kaum umsetzbar.

Es besteht die Vermutung, dass der Druck auf größere Beratungsunternehmen höher als auf EinzelberaterInnen ist, da ihr Image vermehrt auf Ideale der systemischen Beratung zurückgreifen und gleichzeitig für die Sicherung des Unternehmens zahlreiche Aufträge vonnöten sind. Die wirtschaftliche Abhängigkeit auf Seiten der beratenden Personen wird aber nie deutlich. Dominierend ist das Bild von potentiellen KundInnen, die Hilfe brauchen. Berater und Beraterinnen, die ihre Leistung verkaufen und damit „an den Mann bringen wollen“, sind im Gegenteil gar verpönt und gelten als unprofessionell. Für systemische Beratungsfirmen ist ihre Dienstleistung scheinbar nicht in erster Linie ein Geschäft. Der Fokus der beratenden Personen auf die BeraterInnen-KundInnen-Beziehung anstelle der eigenen Einbettung in ein hoch kompetitives Umfeld ist wesentliches durchgängiges Moment in den Gesprächen.

Während man im Alltag zwischen der Verurteilung und Idealisierung von gekonnt inszenierten Darstellung hin und her gerissen ist, geht es in der soziologischen

Betrachtungsweise nicht um die Bestimmung der Wahr- oder Falschheit der entstandenen Eindrücke.

„Zur Beantwortung vieler soziologischer Fragen ist es vielleicht nicht einmal notwendig zu entscheiden, was mehr Realität hat: der hervorgerufene Eindruck oder der Eindruck, den der Darsteller beim Publikum nicht aufkommen lassen will. Soziologisch relevant – wenigstens in unserem Zusammenhang – ist allein die Tatsache, daß die Eindrücke, die bei Darstellungen erzeugt werden, Störungen unterworfen sind“ (Goffman 2002: 61).

Die bedeutendste Diskrepanz ergibt sich hierbei aus der Einbettung der systemischen OrganisationsberaterInnen in den wirtschaftlichen Kontext, die in der Anfangsphase besonders zum Tragen kommt. Die Aushandlung mit der auftragsvergebenden Stelle einer dem systemischen Beratungsverständnis entsprechenden BeraterInnen-KlientInnen-Beziehungen stellt in der Akquisition eine besondere Herausforderung dar. Die Schwierigkeiten für die BeraterInnenseite äußern sich vor allem dann, wenn sich die angespannte Konkurrenzsituation auf die Anfangsphase auswirkt. Durch die Bevorzugung bestimmter Zugangsformen können sich beratenden Personen eine bessere Verhandlungsbasis verschaffen (vgl. Kapitel 4.3.1), dennoch stellt systemische Beratung laut Heinecke eine Form von „Geschäft mit der Beziehung“ (vgl. von der Oelsnitz 2007: 83) dar. Gerade bei größeren Konzernen mit Beratungsbedarf ist anzunehmen, dass sich die auftragsvergebende Stelle ihres Wertes für die BeraterInnen in Form von Referenzen bewusst ist, wodurch die Inanspruchnahme von Beratung zu einem Geschäft mit beidseitigem Nutzen wird. Dadurch ist aber die Unabhängigkeit der beratenden Personen gefährdet, wodurch Beratung lediglich dem Erreichen bestimmter Ziele der AuftraggeberInnen dienen könnte. Eine Instrumentalisierung durch das Management steht aber in Widerspruch mit dem systemischen Beratungsverständnis.

Wichtig gilt festzuhalten, dass beratende Personen bei der Akquise entweder ihre eigene Überlebensfähigkeit aufs Spiel setzen, oder sich um ersteres zu sichern, möglicherweise in ihren Arbeitsvoraussetzungen einschränken lassen müssen. Dies wiederum stellt ihre Professionalität in Frage und kann sich negativ auf die Beratungsqualität auswirken. In letzter Konsequenz erscheint Beratungstätigkeit wieder eher in einem zweifelhaften Licht und es wird die Frage nach der Haltbarkeit eines systemischen Ideals der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung im Wirtschaftssektor aufgeworfen. Daran kann auch die Berufung auf ethische Standards

wenig ändern, solange die Professionalisierung der systemischen BeraterInnen noch wenig fortgeschritten ist.

Im Rahmen der Diplomarbeit wurden zahlreiche Thesen und Interpretationen mit dem Beratungsansatz und insbesondere mit dem damit verbundenen Verständnis der BeraterInnen-KundInnen-Beziehung in Zusammenhang gebracht. Für weitere Überlegungen wäre interessant, ob VertreterInnen der klassischen Beratungsphilosophie – die als Gegenpol zur systemischen gesehen wird – einen anderen Standpunkt vermitteln würden.

9. AUSBLICK: AKQUISITION UNTER DEM BLICKWINKEL VON RISIKO UND GEFAHR

Im Luhmann'schen Verständnis beschreiben Risiken keine Tatsachen, die unabhängig von zeitlichen und sozialen Aspekten existieren.

„Denn im Falle von Risiken handelt es sich ja gerade nicht um eine Zukunft, bei der man gegenwärtig schon festlegen kann, wie andere sich in zukünftigen Situationen verhalten sollen“ (Luhmann 1991: 67).

Die Einführung in Kapitel 7.3.1 hat gezeigt, dass manche Entscheidung nur durch bewusste Risikoübernahme getroffen werden können. Um die Problematik der Zeitbindung zu mildern, werden Risiken kalkuliert und Vorkehrungen getroffen. Solche Strategien dienen der Risikominimierung. In jedem Fall erzeugen Entscheidungen betroffene Personen, da gesetzte Handlungen die Wahlmöglichkeiten anderer beeinflussen. Was für die einen ein vertretbares Risiko ist, bedeutet für die anderen eine inakzeptable Gefahr.

Eine wissenschaftliche Analyse kann demzufolge lediglich durch die Beobachtung der BeobachterInnen geschehen. Zudem muss sie die zeitliche Einbettung der Beobachtungen berücksichtigen. Nur so kann in weiterer Folge herausgearbeitet werden, wie mit Risiken umgegangen wird und worin das Spannungsverhältnis zwischen Zeit- und Sozialdimension begründet liegt. Den Ansprüchen Luhmanns kann an dieser Stelle nicht gänzlich genüge geleistet werden. Die nachfolgenden Überlegungen sind als erste Schritte in eine solche Richtung gedacht.

In den bisherigen Ausführungen war an zahlreichen Stellen von Risiko die Rede. Es wurden Überlegungen zu Risiken der KundInnenseite ebenso angestellt, wie mögliche Gefährdungen der Beratungsunternehmen thematisiert. Von Seiten der BeraterInnen kamen die mit der Akquisition verbundenen Risiken allerdings kaum zur Sprache, sondern wurden nur in Zusammenhang mit Ausschreibungen thematisiert. Nachfolgend nun einige Thesen zu dieser Thematik.

Systemische Organisationsberatung ist im Vergleich zu klassischen Ansätzen eher neu am Beratungsmarkt (vgl. von der Oelsnitz 2007: 83). Den KundInnen fehlt somit vielfach das Wissen, um die Kompetenz und Professionalität von BeraterInnen einschätzen zu können. Vertrauen und Reputation bieten dann die

prominentesten Alternativen zu objektiven Bewertungen (vgl. Armbrüster/ Glückler 2003, 2004).

Luhmann vermerkte im Kapitel zu EntscheiderInnen und Betroffene von Risiken folgendes:

„Die empirische Forschung zeigt vor allem, daß die Bereitschaft sich auf ‚Risiken‘ einzulassen, davon abhängt, wie sehr man damit rechnet, prekäre Situationen in der Hand zu behalten, eine Tendenz zur Schadensverursachung noch kontrollieren zu können oder durch Hilfen, Versicherungen und dergleichen gedeckt zu sein für den Fall, daß ein Schaden eintritt. Nicht selten wird die eigene Kompetenz überschätzt und die anderer unterschätzt, was zu Risikobereitschaften führt, die anderen als gefährlich erscheinen müssen“ (Luhmann 1991: 122).

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass sich die Besonderheit der Beratungsleistung auf Akquisition insofern niederschlägt, als die Abgrenzung von der Konkurrenz schwer möglich ist und die Entscheidungsmacht bei den KundInnen liegt. Die Wahrnehmung dieser Situation von AuftraggeberInnenseite wird wohl mit ihren Beratungserfahrungen und somit mit ihrem Grad der Professionalisierung zusammenhängen. Je routinierter sie im Umgang mit beratenden Personen sind, desto eher werden sie sich in der überlegenden Position verorten.

In den Gesprächen mit den BeraterInnen dominierte noch das Bild des/r laienhaften KundIn, wodurch ihre Einschätzung der Akquisition eine andere zu sein scheint. Es ist anzunehmen, dass systemische OrganisationsberaterInnen darauf aufbauend Strategien des Umganges entwickelt haben. Als VerkäuferIn einer Leistung, die an sich ein Risiko darstellt, scheint es zum Zwecke der Akquisition förderlich, die Strategien der Risikominimierung der KäuferInnen zu beobachten und darauf aufbauend zu agieren (zB. Förderung von Vertrauen und Reputation durch persönliche Netzwerke). Weiters verfügen sie durch ihre Tätigkeit über Routine im Umgang mit Problemstellungen, mit denen KundInnen bei Beratungsbedarf das erste Mal konfrontiert sind. So kann recht schnell ein positiver Eindruck entstehen, der in eine Beauftragung mündet. Der Aufwand und somit das Risiko bei der Akquisition ist also vor allem dann gering, wenn so durch Vorabkontakte die Chancen auf die Auswahl erhöht wurden. Der Kontakt zu AuftraggeberInnen in Erstgesprächen ermöglicht Beratungsfirmen ebenfalls eine Abschätzung der Beweggründe der Anfrage. Dementsprechend können sie vor Angebotslegung die

Ernsthaftigkeit prüfen und eine riskante Investition von Ressourcen (Zeit, Know-how) vermeiden (vgl. Kapitel 4.3.1).

Die mangelnde Professionalisierung der AnbieterInnen und die damit verbundenen fehlenden Marktbeschränkungen konfrontieren beide Parteien mit der Gefahr der „unwahren Darstellung“. KundInnen können sich deshalb veranlasst sehen, ihre Auswahl zu systematisieren. So können AuftraggeberInnen Ausschreibungen als geeignete Form ansehen, um sich gegen „unwahre Darstellungen“ zu schützen, spätere Evaluationen abzusichern oder ihre Entscheidung zu legitimieren. Eine Erhöhung des Konkurrenzdruckes schränkt beratende Personen in den Möglichkeiten des adäquaten Aufbaus einer BeraterInnen-KundInnen-Relation ein und verstärkt die Abhängigkeit von AuftraggeberInnen. Für Beratungsunternehmen hängen die Zugangsformen sehr mit der Beeinflussung ihrer Verhandlungsmacht und somit mit Risikominimierung zusammen. Die wirtschaftliche Situation ihrer Firma hat wesentlichen Einfluss auf die Gestaltungsspielräume von BeraterInnen und wird in Zusammenhang mit der Attraktivität des Auftrages möglicherweise darüber entscheiden, inwiefern sie sich auf riskante Verhandlungspositionen einlassen und die Herstellung einer idealen BeraterInnen-KundInnen-Beziehung auf Spiel setzen müssen.

So stellt eine solchermaßen professionalisierte Herangehensweise der KundInnen eine Gefahr für systemische BeraterInnen dar. Die beratenden Personen haben ihre Strategien des Umganges an ein bestimmtes Bild von möglichen AuftraggeberInnen ausgerichtet. Ebenso sind Entwicklungen auf KundInnenseite erkennbar, die als Formen von Professionalisierung gedeutet werden können. Diese stellen aber gleichzeitig eine Veränderung der Ausgangslage dar und können somit Gefahren für Beratungsunternehmen darstellen. Solche Veränderungen in den Konstellationen werden von den beratenden Personen verständlicherweise abgelehnt.

10. ABSTRACT

Die Diplomarbeit widmet sich der Vorgehensweise von systemisch beratenden Personen beim Zugang (= Akquisition) und dem Beratungsbeginn und kontrastiert dabei zwischen einer größeren und einer kleineren systemischen Beratungsfirma. Dafür wurden im Zeitraum von Jänner bis Juli 2008 insgesamt vier qualitative Interviews geführt und mithilfe der System- und Feinstrukturanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) ausgewertet.

Es konnte festgestellt werden, dass ausgehend von den Besonderheiten des Produktes „Beratung“ systemische BeraterInnen in Bezug auf die Akquise Strategien verfolgen, die einem Eindrucksmanagement gleichkommen. Im Vordergrund steht dabei der Aufbau eines Images, bei dem Vertrauen zur Risikoreduktion eine wesentliche Rolle spielt und variierend nach Größe der Beratungsfirma ebenso der systemische Ansatz. Weiterempfehlungen und Networking sind in diesem Zusammenhang als Marktmechanismen zu werten, die eine solche Vorgehensweise unterstützen.

Nichtsdestotrotz stellen diese Bemühungen nur eine Vorstufe dar und bei Erstgesprächen kommen verstärkt individuelle Aspekte (Rollen, Erwartungen) im Zusammenhang mit den konkreten Handelnden hinzu. Im Rahmen dieser Gespräche wird vor allem die Basis für die Relation zwischen BeraterInnen und KundInnen gelegt. Durch die Verortung in einem bestimmten Beratungsansatz ergeben sich gewisse Ansprüche an eine solche Beziehung, die möglicherweise nicht mit den Vorstellungen der auftragsvergebenden Stelle von Beratung vereinbar sind. Dadurch ist die Erstsituation durch einen hohen Faktor an Ungewissheit gekennzeichnet, für die es keine Erfolgsgarantie und –strategie gibt.

Durch den Fokus auf Akquisition dürfte im Rahmen der Diplomarbeit ein Punkt angesprochen worden sein, der nicht Teil der üblichen Inszenierung ist. In Anlehnung an Goffman (2002) kann dann bei beraterischem Handeln zwischen Vorder- und Hinterbühne unterschieden werden. Als kennzeichnend für die Vorderbühne ist das Fehlen von Konkurrenz und die idealisierte Beziehung zu potentiellen KundInnen zu vermerken, die scheinbar nicht aufgrund wirtschaftlicher Interessen entsteht. Eine solche Darstellung kann für die beratenden Personen die Verhandlungsposition gegenüber potentiellen AuftraggeberInnen verbessern, um die für

systemische Beratung notwendigen Voraussetzungen einer adäquaten Beratungsrelation zu schaffen. Durch die Einbettung der Beratungsunternehmen in den wirtschaftlichen Kontext ist dabei allerdings von einem Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen Überlegungen und ethischen Ansprüchen an systemische Beratung auszugehen. Für eine Absicherung dieser These wäre ein Kontrast mit Fachberatungen und dem unterschiedlichen Beratungsverständnis hilfreich.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Inszenierung der systemisch beratenden Personen vermehrt mit dem Bild von beratungsunerfahrenen nachfragenden Firmen arbeitet. Für weitere Überlegungen ist deshalb auf mögliche Risiken im Zusammenhang mit einer zunehmenden Professionalisierung der KundInnen einzugehen.

11. LITERATURVERZEICHNIS

- Abels, Heinz, 2004: Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Armbrüster, Thomas; Glückler, Johannes, 2003: Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, Vol. 24, Nr. 2, 269-297.
- Armbrüster, Thomas; Glückler, Johannes, 2004: Unternehmensberatung - Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bergknapp, Andreas, 2007: Zur Logik von Beratungssystemen (Coaching, Supervision). Ein methodologischer Ansatz zur Analyse von Beratungsgeschichten. In: Tomaschek, Nino (Hg.), *Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen*. Ein Sammelband. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 95-106.
- Bohn, Ursula; Kühl, Stefan, 2004: Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), *Die beratene Gesellschaft: zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 57-77.
- Bornmüller, Gerd; Seefeldt, Melich, 2003: Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatern. Studie zur Erhöhung der Effizienz & Erfolgsquote bei Beratungsprojekten. 1. Auflage, Hamburg: Hansebuch Verlag BvT.
- Carqueville, Petra, 1991: Rollentheoretische Analyse der Berater/ Klienten-Beziehung. In: Hofmann, Michael (Hg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica-Verlag, 247-280.
- Degele, Nina (Hg.), 2001: *Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Ernst, Berit, 2002: *Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung*. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Exner, Alexander; Königswieser, Roswita; Titscher, Stefan, 1990: Unternehmensberatung – systemisch. In: Königswieser, Roswita; Lutz, Christian (Hg.), *Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*. Wien: Verlag Orac, 208-236.
- Exner, Alexander, 2006: Wenn die Haltung der Ethik gegenübersteht. In: Heintel, Peter (Hg.), *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen*. Berlin: Leutner, 53-70.
- Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie, 2003: Auszug aus dem Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Unternehmensberatungs-Verordnung. Jahrgang 2003, ausgegeben am 28. Jänner, Teil II. <http://wko.at/ubit/ub/Zugangsvoraussetzungen.pdf>, 11.07.2008.

- Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie, 2006: Berufsgrundsätze und Standesregeln: Unternehmensberater. http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AnglID=1&DstID=6954/ Rechtliche Rahmenbedingungen/ Standesregeln, 11.07.2008.
- Flick, Uwe, 2002: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 6. Auflage, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2003: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2006: Ergebnisse der Begleitforschung: Die „reflexiv-differenzierende Beratung“. In: Königswieser, Roswita; Sonuç, Ebrû; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hg.), Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta, 57-68.
- Goffman, Erving, 2002: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. 10. Auflage, München/Zürich: Piper.
- Goffman, Erving, 1991: Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Groth, Torsten; Wimmer, Rudolf, 2004: Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In: von Ameln, Falko (Hg.), Konstruktivismus. Tübingen, Basel: A. Francke Verlag, 224-244.
- Hitzler, Ronald, 2002: Sinnrekonstruktion. Zum Stand der Diskussion (in) der deutschsprachigen interpretativen Soziologie. Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), 3(2). <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02hitzler-d.htm>, 19.08.2007.
- Hughes, Everett Cherrington, 1946: Institutions. In: Alfred, M. Lee (Hg.), New Outline of the Principles of Sociology. New York: Barnes and Noble.
- Kohr, Jürgen, 2000: Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing. München ua.: Hampp.
- Kolbeck, Christoph, 2001: Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Königswieser, Roswita; Exner, Alexander; Pelikan, Jürgen, 2004: Systemische Intervention in der Beratung. In: Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (Hg.), Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 8. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta. 15-43.
- Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin, 2004: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Lamnek, Siegfried, 2005: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz.
- Lippitt, Ronald; Lippitt, Gordon. 1977: Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, Burkard (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem. 1. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 93-115.

- Lueger, Manfred, 2000: Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien: WUV. UTB für Wissenschaft.
- Luhmann, Niklas, 1986: Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1991. Soziologie des Risikos. Berlin/ New York: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas, 2005: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mingers, Susanne, 1996. Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Niedereichholz, Christel, 2004: Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. Band 1, 4. Auflage, München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Nissen, Volker, 2007: Consulting research – Eine Einführung. In: Ders. (Hg.), Consulting research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. 1-38.
- Oelsnitz, Dietrich von der, 2007: Strategiekompetenz: Unternehmensberatung zwischen Normstrategie und Klientenlernen. In: Nissen, Volker (Hg.), Consulting research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 73-88.
- Oevermann, Ulrich; Allert, Tilmann; Konau, Elisabeth; Krambeck, Jürgen, 1979: Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungspraktische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler. 352-433.
- Pflaum, Dieter; Bäuerle, Ferdinand; Laubach, Karin (Hg.), 2002: Lexikon der Werbung. 7. Auflage, München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- Saam, Nicole, 2007: Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien. Hamburg: LIT Verlag.
- Scherf, Michael, 2002: Beratung als System: zur Soziologie der Organisationsberatung. 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hg.), 2004: Die beratene Gesellschaft: zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Resch, Christine, 2005: Berater-Kapitalismus oder Wissensgesellschaft? Zur Kritik der neoliberalen Produktionsweise, 1. Auflage, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Titscher, Stefan, 2001: Professionelle Beratung: was beide Seiten vorher wissen sollten. 2. Auflage, Wien (ua.): Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Walger, Gerd (Hg.), 1995. Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Schmidt.

- Wagner, Christian, 2004: Unternehmensberatung. Anbieterstruktur – Leistungsspektrum – Entwicklungstendenzen. In: Egger, Walter (Hg.), Wirtschaftsberatung in Österreich. Struktur und Entwicklungen. Wien/ Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag, 11-98.
- Willke, Helmut, 1992: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hg.), Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, 17-42.
- Wimmer, Rudolf, 1995: Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hg.), Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, 239-283.
- Wimmer, Rudolf, 1992: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Ders. (Hg.), Organisationsberatung: neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, 59-111.
- Wimmer, Rudolf, 2001: Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung. <http://www.osb-i.de/en/publications/osb-articles/organisationsberatung-eine-unmoegliche-dienstleistung.html>, 06.10.2008.
- Zirkler, Michael, 2005: State-of-the-Art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre. WWZ Forschungsbericht 10/05. <http://www.wwz.unibas.ch/forum/volltexte/514.pdf>, 26.06.2007.

LEBENS LAUF

Monika Bader

Neustiftgasse 83/172

1070 Wien

fon: 0681-10520916

mail: monika.bader@aon.at

Persönliche Information

- *Familienstand:* ledig
- *Staatsangehörigkeit:* Österreich
- *Alter:* 27 Jahre

Ausbildung

- 2005 – 2009 ▪ *Universitätslehrgang: Psychotherapeutisches Propädeutikum an der Universität Wien*
- 2005 – 2008 ▪ *Lehrprogramm Interdisziplinäre Kommunikation, Wissensmanagement und Soziales Lernen an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt*
- 2002 - 2008 ▪ *Studium der Soziologie (rechts-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Zweig) mit Spezialisierung auf Organisationssoziologie und Soziologie der Organisationsberatung an der Universität Wien*
- SS 2006 ▪ *Auslandssemester in Paris (Universität Paris VIII – Saint Denis)*
- 2001 - 2002 ▪ *Fortbildungsprogramm zum Erwerb einer sozialen Grundkompetenz im Ausmaß von 124 Stunden im Rahmen des freiwilligen Sozialen Jahres*
- 1996 - 2001 ▪ *Handelsakademie Bezau (Schwerpunkt: Informationsmanagement und -technologie)*

Anliegen

- Sammeln von Berufserfahrung in der systemischen Organisationsberatung, Personal- und/ oder Organisationsentwicklung
- Mitarbeit bei Forschungsprojekten im Bereich der Organisationssoziologie oder Soziologie der Organisationsberatung