

Auf zu einer Beraterwissenschaft

Die Beraterprofession ist generell einem tief greifenden tektonischen Umbruch ausgesetzt, der nicht primär konjunkturbedingt, sondern stärker noch Symptom eines nachhaltigen Problemdrucks, ja fast einer Sinnkrise ist. Das wird sie zwingen, einen qualitativen Quantensprung zu machen. Der führt über die Grenzen abgesteckter Schulen und Ausrichtungen hinaus, egal ob es sich um Management-Consultants oder Organisationsberater, um Fachberater oder systemische Berater/Prozessberater handelt.

Ich selbst bin ein Grenzgänger, der als gelernter Manager von der Expertenperspektive zur Prozessperspektive gewechselt hat, und ich beobachte, dass die Zahl der Grenzgänger stetig anwächst, vor allem in der jungen Generation. Die Zeichen einer wachsenden Annäherung von reiner Expertenberatung und unverfälschten Organisationsberatung mehren sich seit Jahren. Lange Zeit gingen die beiden Lager getrennt und ungestört ihren Geschäften nach, belächelten und verachteten einander ein wenig aus der Distanz. Man leistete sich wechselseitig den Luxus aller Dogmen: lieber Unverständnis und Vorurteile kräftig pflegen als sich durch Neugier irritieren lassen. Inzwischen treffen sie sich immer häufiger auf gemeinsamen Marktplätzen, lösen einander ab, ergänzen einander. So will es der Kunde. Zuerst beauftragt er die sachlich fundierten Expertenberater, die Macher und Wissener, dann engagiert er die Beziehungs- und Umsetzungshelfer, die Qualifizierer und Wundpfleger.

Aber diese Arbeitsteilung beginnt sich zu verwischen. Kunden verlangen während eines laufenden Changeprojekts immer öfters den schnellen Wechsel zwischen den beiden Kompetenzen.

Schnelles kontextbezogenes Wechseln des Fokus oder Oszillierens zwischen Fachexpertise und Umsetzungsberatung liefert dem Klienten überall da ein adäquates Angebot, wo die Problemfelder als sozio-technisch komplex und verschachtelt diagnostiziert werden müssen. Problemsituationen dieses Typs nehmen in einer globalisierten Welt zwangsläufig zu. Bisher erhält der Kunde

solchen Mehrwert nur durch Zufall, d.h. wenn er auf einen außergewöhnlich flexiblen kompetenten Berater oder auf ein außergewöhnlich breit gefächertes Know-how eines Beraterteam stößt.

Die beiden Welten und Denkmodelle, die es zu verbinden gilt, existieren auch auf Kundenseite. Es gibt auch dort Navigatoren-Persönlichkeiten, die auf die Stärke prozessualer Verfahrenweisen setzen; andere wiederum arbeiten detailbesessen neue Organisationspläne aus.

Was ist die häufigste Antwort von Beratern auf die Frage: Wem und wozu nützt die bisherige Grenzziehung bei zunehmendem Problemdruck?

Additionen, Kombinationen, Komperative. Es wird versprochen, mehr, besser, konsequente Branchenerfahrung, Strategiewissen, Prozessbegleitung, Implementierung in unterschiedlicher Weise miteinander verbinden zu können. Try harder, know better.

Die Bilanz fällt enttäuschend aus. Eine neue Quantität der Qualität soll den notwendigen qualitativen Sprung ersetzen, Probleme werden mit Klebstoff und im Patchworkverfahren repariert.

Die neue Beratungsleistung muss anders werden. Es ist Neuland, das vor der Besiedelung erst einmal exploriert und dann kartografiert werden muss. Wie entsteht aus vielen Puzzlesteinen eine neue Gestalt? Durch Forschung, Beratungswissenschaft, durch konsequentes Experimentieren.

Es wächst die Notwendigkeit, unternehmens- und professionsinterne Andockstellen zu schaffen und die beiden unterschiedlichen Welten und Denkmodelle in einen konstruktiven Dialog zu bringen. Miteinander arbeiten bedeutet miteinander reden, setzt ein Einanderverstehen voraus. Darin liegt die Chance für erheblichen professionellen und ökonomischen Nutzen.

Voraussetzung dafür ist allerdings, die aktuellen Grenzziehungen und Distanzen überhaupt als solche wahrzunehmen, sie dialogisch zu erkunden, auf ihre Wurzeln einerseits und den Nutzen andererseits hin zu überprüfen.

Das Wichtigste ist, die Unterschiede wahrzunehmen, im Fremd- und Selbstbild, in den Erfahrungen und auch in der Genese ihrer Haltung. Es ist wichtig, sie zu kommunizieren und sie anzuerkennen. Vor einer möglichen Synthese müssen die Kontraste erst einmal gespürt werden. Es ist notwendig, zu beobachten und Feedback zu geben. Stellen Sie sich vor, welche

Spannung (im doppeltem Wortsinn) entsteht, wenn in einer gemischten Gruppe von Management-Consultants und systemischen Organisationsberatern deren unterschiedliche Erfolgsfaktoren, Beobachtungskriterien und Beziehungsmodelle jeweils gegenseitig kommentiert würden? Da sagt z.B. der Organisationsberater zum Management-Consultant: „Du lügst mit deinem Versprechen!“, dann antwortet der : „Und du entmutigst den Klienten!“

Unverschämte Fragen an den Fachberater: Woher nimmst du die Sicherheit, dass das taugt, was du tust? Was verstehst du unter Implementierung? Was hältst du von dem Gegensatz Macht und Lernen? Und an den Prozessberater: Auf welche Problemklassen beim Klienten reagierst du und auf welche nicht? Glaubst du, dass du schnell = termingerecht genug bist? Woher kommt deine Angst, definitive Aussagen zu treffen?

Wir brauchen den Dialog, das Erforschen, das Experiment, eine Beraterwissenschaft, die die theoretische Fundierung für neue Ansätze bietet.

Othmar Sutrich, Diplomkaufmann, MBA, kfm. Geschäftsführer und Vertriebsleiter; seit 1981 Inhaber der SutrichOrganisationsberatung München/Wien. Lehrbeauftragter an der Donauuniversität Krems für „Lernende Organisation und Angewandtes Systemdenken“.