

**HNU Working Paper**  
Nr. 46

Dirk Bildhäuser

**Perspektiven von Wirksamkeit in der Beratung**

02 / 2021

## **Abstrakt**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Aspekt der Wirksamkeit von Beratungsdienstleistungen und beleuchtet dabei die beiden grundsätzlichen Perspektiven der daran beteiligten Partner.

Freie Schlagwörter:

Beratungsdienstleistungen, Systemische Beratung, IMPACT, Nachhaltigkeit, Antifragilität

JEL-Klassifikation:

M10 , L84

## Inhalt

<b>1. Anlass und Forschungsfrage .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Der Begriff der Wirksamkeit.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Die Perspektive des Kunden.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Symptombeseitigung ohne Widerstand.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Symptombeseitigung mit Widerstand.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Ursachenbeseitigung ohne Widerstand.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Ursachenbeseitigung mit Widerstand.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Die Perspektive der Beratenden .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Die Impact-Theorie.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2 Impact und Nachhaltigkeit .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Fazit.....</b>	<b>17</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>19</b>

## 1. Anlass und Forschungsfrage

Liest man die Wirtschaftsteile großer deutscher Tageszeitungen oder schaut man sich diverse Berichte in den Medien an, so taucht immer wieder die Thematik auf, dass die Kunden von Beratungsunternehmen mit deren Leistungen überwiegend nicht zufrieden seien. Auch kritisieren Autoren, wie z.B. Viktor Lau, die Beraterbranche geradezu pauschal. Der Autor findet auch einen interessanten Begriff für derartige Dienstleistungen: Nämlich „Managementesoterik“. Er beschreibt diese so, dass die damit einhergehenden „...zen-buddhistischen Meditationszirkel, pseudotherapeutisch-mystischen Beratungstechniken, typologische Eignungsdiagnostik oder zoologisch angereicherte Führungskräfteentwicklung...“ (Lau 2013: 7) allesamt sinnlos seien. Das Buch selbst befasst sich laut Titel zwar nur mit dem Bereich Personalentwicklung. Im Verlauf wird jedoch deutlich, dass bestimmte Methoden resp. Haltungen aus dem Bereich Managementberatung, wie z.B. die systemische Beratung, hier ebenfalls stark kritisiert werden. Bereits ein paar Jahre vorher hatte der Autor Thomas Leif auch die Methoden der klassischen Beratungsunternehmen in seinem Buch „Beraten und verkauft“ kritisiert (vgl. Leif: 2008).

Die Zufriedenheit ist jedoch nur ein Teilaspekt bei der Erbringung von Beratungsdienstleistungen. Denn anders als beispielsweise bei einem Frisörbesuch oder bei der Darbietung eines kabarettistischen Programms hat hier die Wirksamkeit eine mindestens vergleichbare Bedeutung. Zufriedenheit auf der einen Seite ist ein höchst individuelles Thema – und entspringt verhaltensökonomisch letztlich aus der subjektiv wahrgenommenen Differenz aus „erlittenem Schmerz“ aufgrund des Abgangs finanzieller Mittel und dem Ergebnis des neuen Haarschnitts oder einer mehr oder minder gelungenen Vorstellung. Wirksamkeit hingegen kann sich auf den ersten Blick objektiv messen lassen, indem beispielsweise vor der Erbringung der Beratungsdienstleistung quantitativ zu erreichende Ziele definiert werden. Auf den zweiten Blick wird jedoch auch hier schnell klar, dass diese Ziele durch andere Themen und durch Veränderungen in den Rahmenbedingungen mit beeinflusst werden. Die Frage ist daher, was Wirksamkeit in diesem Kontext dann tatsächlich bedeutet und wer diese eigentlich definieren darf.

Für den Fall des Kabarettisten hat der Künstler Harald Schmidt es einmal so beschrieben, dass der Einzige, der seine Leistung auch tatsächlich beurteilen kann, Harald Schmidt sei. Das würde also zunächst und möglicherweise etwas überraschend einzig für die Beurteilungsperspektive des die Dienstleistung Ausführenden sprechen. Ähnlich dürfte wohl auch ein Herzchirurg argumentieren – jedoch ist die vom Patienten nach einer entsprechenden Operation wahrgenommene Veränderung des Gesundheitszustands sicher von nicht minderer Relevanz. Es ist damit zu konstatieren, dass sowohl die Empfänger als auch die Erbringer der Dienstleistung für die Analyse der Frage nach der Wirksamkeit von Bedeutung sind.

Die Forschungsfrage ist daher: Wie kann aus der jeweiligen Perspektive der an einer Beratungsdienstleistung Beteiligten Wirksamkeit interpretiert werden? Es werden dazu zunächst noch einmal der Begriff der Wirksamkeit analysiert und sodann die beiden Perspektiven der Beteiligten gegenübergestellt.

## 2. Der Begriff der Wirksamkeit

„Beratung ist keine Wissenschaft, das ist eine Tätigkeit“ sagt Wolfgang Looss, einer der bekanntesten Organisationsberater, Personalentwickler und Coaches in Deutschland (o.V. o.J.a). Looss negiert hier nicht die notwendige Unterstützung der praktischen Tätigkeit der Beratung durch theoretische Hintergrundmodelle wie sie insbesondere in der systemischen Beratung anzutreffen sind, sondern definiert Beratung damit als einen sozialen Prozess, dessen Komplexität eine allumfassende Erforschung und Abbildung nur annähernd zulässt.

Für die Frage der Wirksamkeit bedeutet dies, dass zumindest der Ausgangspunkt für deren nähere Untersuchung in der Praxis liegen sollte. Die eingangs bereits berichtete „allgemeine“ negative Stimmungslage gegen Berater und deren Leistung dürfte jedoch zu einem nicht unerheblichen Teil eines auf Auflage und Aufmerksamkeit abzielenden Narrativs geschuldet sein. Denn geht man direkt in die beraterischen Praxis, ergibt sich ein durchaus differenzierteres Bild. Häufig ist es so, dass die Kunden grundsätzlich mit den Leistungen ihrer Beratungsunternehmen zufrieden sind, obwohl die Methoden bzw. der Beratungsprozess möglicherweise sogar schlecht sind bzw. vom Beratungsunternehmen resp. den Beratern manchmal sogar selbstkritisch als nicht optimal empfunden werden. Oder auch der umgekehrte Fall ist anzutreffen: Die Methoden bzw. der Beratungsprozess erscheint aus Beratersicht geeignet, aber es ist dennoch eine Unzufriedenheit beim Kunden feststellbar bzw. diese wird von ihm auch so geäußert. Es kommt noch eine weitere Problematik hinzu: So dürfte es kaum sein, dass „der Kunde“ als Einheit gesehen werden kann. In der Organisationsberatung ist dies letztlich immer die Gesamtheit der Individuen, die im Rahmen eines Beratungsprojekts von diesem „betroffen“ sind. Und manches Mal sind es auch diejenigen, die vom Beratungsprozess als solches gar nicht direkt tangiert werden. Denn häufig weiß die Gerüchteküche innerhalb von Unternehmen davon zu berichten, dass „Berater im Hause“ sind. Und das bedeutet in den Augen der Mitarbeiter meist nichts Gutes. Entweder entsteht die Fantasie, dass dies letztendlich zu Stellenstreichungen führt, oder es schwingt die Frage mit, warum das Management nicht in der Lage ist, die anstehenden Themen ohne externe Hilfe bewältigen zu können.

Es erscheint daher hilfreich, noch einmal auf das Grundkonstrukt von Beratung zu schauen: Eine Beratungsdienstleistung wird von einem Beratungsunternehmen (oder auch von Einzelberatern) am Markt angeboten. Käufer dieser Dienstleistungen sind im hier vorliegenden Kontext und Verständnis Unternehmen. Diese Unternehmen verfolgen mit dem Einkauf von Beratungsdienstleistungen einen bestimmten Zweck: Grob betrachtet ist es entweder das Ziel, den Status Quo zu erhalten – oder genau dieser soll verändert werden. Letzteres dürfte in der Mehrzahl der Beratungsprojekte der Fall sein. Wichtig ist dabei auch zu berücksichtigen, dass die Auftraggeber für gewöhnlich die Entscheidungsträger in einem Unternehmen sind. Denn mit dem Auftraggeber ändert sich möglicherweise auch die Zweckbestimmung bzw. die Zuordnung zu einer der beiden Kategorien. So dürften beispielsweise Betriebsräte als Auftraggeber eher der Kategorie Statuserhalt zugeordnet werden.

Gemeinsam ist jedoch beiden Kategorien, dass mit dem Einkauf einer Beratungsdienstleistung eine bestimmte Wirkung erzielt werden soll. Denn selbst die

Idee, dass Berater geholt werden, um als „Feigenblatt“ beispielsweise eine bereits beschlossene Budgetkürzung lediglich zu rechtfertigen, unterstützt die getroffene Entscheidung des Managements und erzielt auch damit eine Wirkung.

Im Folgenden wird nun im Detail analysiert, wie die Wirksamkeit auf beiden Seiten der Beratungsdienstleistung, nämlich der Käufer- und der Anbieterseite interpretiert werden kann. Aus den potenziellen Unterschieden dieser beiden Perspektiven ergibt sich dann möglicherweise die Frage oder der Bedarf an einer weiteren oder einer anders gelagerten Perspektive.

### **3. Die Perspektive des Kunden**

Wie bereits oben aufgeführt, führen ganz unterschiedliche Zielsetzungen des Kunden dazu, dass dieser ein Beratungsunternehmen und dessen Berater für ein Projekt engagiert. Auftraggeber ist zumeist der für eine bestimmte Abteilung, der für einen bestimmten Bereich oder – bei kleineren, mittelständischen Unternehmen – der insgesamt Verantwortliche. Die Anlässe dazu sind verschiedener Art. Gemein ist diesen wiederum, dass ähnlich wie beim Besuch eines Arztes ein mehr oder minder auffälliges Symptom vorliegt. In der Industrie läuft dies zumeist darauf hinaus, dass gewisse (Früh-)Indikatoren vermuten lassen, dass etwas nicht stimmt. Oder einfach auch, dass die Symptome derart auffällig sind, dass diese nicht mehr geleugnet werden können. Die Symptome selbst sind jedoch zumeist nur die Indikatoren für tiefer liegende Probleme. Und dabei ist es zunächst unerheblich, ob die Probleme interner oder externer Art sind. Manches Mal ist die eigentliche Quelle auch gar nicht zu ermitteln.

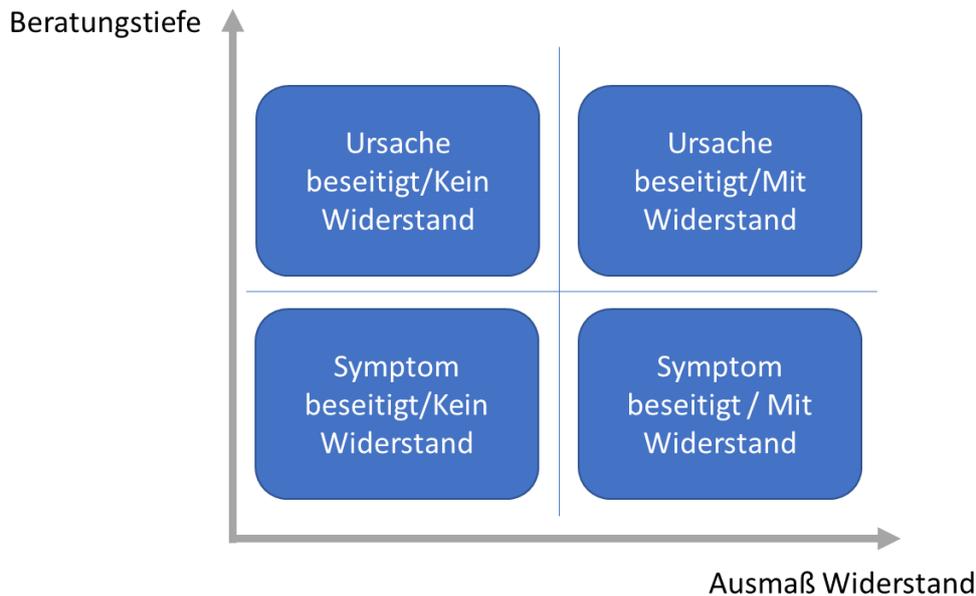
Auffällig ist jedenfalls, dass der Auftraggeber häufig nicht in der Lage ist, ein Symptom von einem Problem zu unterscheiden. Das wird zumeist in der Anfangsphase eines Projekts deutlich. Ähnlich dem Bild des Patienten beim Arzt schildert der potentielle Kunde „das Problem“. Beispielsweise, dass in einem bestimmten Produktbereich seit langem rote Zahlen geschrieben werden oder es ist die Klage eines Vorstandssprechers, dass im Vorstandsgremium ein ausgeprägtes Silodenken vorherrsche. Bezüglich dieser Mechanik und damit der Wirksamkeit des „Medikaments“ Beratung soll an dieser Stelle zur Vertiefung das Grundmodell der Systemischen (Organisations-)Beratung eingeführt werden, welches einen guten Eindruck davon vermittelt, was eigentlich zwischen dem Kunden und dem Beratungsunternehmen passiert. Die Organisationsberatung unterscheidet hier zwischen drei Typen von sozialen Systemen (vgl. Königswieser 2008: 19ff). Der Kunde wird definiert als das Klientensystem. Das Beratungsunternehmen bzw. die die Beratung durchführenden Berater sind das Beratersystem. Für die weiteren Überlegungen wird hier davon ausgegangen, dass der Auftraggeber Teil des Klientensystems ist. Wäre dies nicht der Fall, wäre er als eigenständiges soziales System zu sehen. Dies ist auch berechtigt, da insbesondere die Zielsetzungen des Auftraggeber(systems) und des Klientensystems auseinanderfallen können. Man denke nur an den Fall, dass eine Führungskraft (Auftraggeber) einen Mitarbeiter (Klient) zur „Reparatur“ an einen Coach (Berater) verweist.

Für die Zeit des Beratungsprozesses schließen nun Klient und Berater rein formell einen Vertrag. Dieser findet jedoch nicht nur juristisch seine Bestätigung, sondern

auch auf einer psychologischen Ebene. Die Organisationsberatung spricht in diesem Zusammenhang davon, dass das Klientensystem und das Beratersystem das sog. Beratungssystem begründen. Es stellt eine „...gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des Klientensystems und des Beratersystems dar, in der eine aufeinander bezogene und folgenreiche Kommunikation zumindest prinzipiell ermöglicht werden soll“ (Königswieser 2008: 26). Gerade das Ende des Satzes ist aus dem Grund wichtig, da neben dem häufig hohen Preis für eine Beratungsdienstleistung die Unternehmen regelmäßig damit hadern, dass sie für den Beratungsprozess enorme zeitliche Ressourcen aufwenden müssen. Vordergründig geht es auch hier um Geld bzw. dessen potenziellen Verlust davon im operativen Geschäft. Wichtiger erscheint aber regelmäßig, dass die sog. Tagesroutine gestört sei. Insbesondere die im operativen Bereich stark eingebundenen Mitarbeiter empfinden ihr zeitliches Investment für den Beratungsprozess zumindest als hinderlich. Insbesondere dann, wenn die Notwendigkeit dieses Investments nicht ausreichend und explizit von den Führungskräften erläutert wird.

Zwischen Klientensystem und Beratersystem findet somit im Beratungssystem eine Interaktion statt. Die Organisationsberatung nennt diese (kommunikative) Interaktion „systemische Intervention“. Mit Wilke ist sie dadurch gekennzeichnet, dass sie eine bewusst zielgerichtete Kommunikation zwischen den beiden erläuterten sozialen Systemen darstellt (vgl. Willke 1987: 333). Das Ziel selbst ist quasi eine „Verstörung“ im Sinne eines Impulses vom Beratersystem auf das Klientensystem. Mit der Konsequenz, dass dieser Impuls im Klientensystem etwas auslöst. Nachteilig dabei ist, dass im Vorfeld der Intervention im Grunde keine zuverlässige Prognose darüber abgegeben werden kann, wie das Klientensystem auf diese Verstörung reagiert. Hintergrund ist hier schlicht der, dass das System selbst aus Menschen besteht und diese Menschen in ihrer Interaktion und Reaktion auf die Intervention nicht prognostizierbar sind.

Zurückkommend und mit Blick auf die Frage der Wirksamkeit erstellt nun das Beratungsunternehmen einen Projektplan, der dazu geeignet sein soll, zumindest das Symptom zu beseitigen. Dieser wird in der systemischen Tradition als „Interventions-Architektur“ bezeichnet. Wie ja bereits angedeutet, ist die erfolgreiche Umsetzung des Projektplans jedoch ein vielschichtiger Akt. Denn innerhalb des Kundensystems gibt es zahlreiche Widerstandspotenziale und zum Teil sogar offene Widerstände gegen eine tiefer liegende Veränderung, was sehr häufig dazu führt, dass die Erreichung des Ziels des Auftraggebers erheblich gefährdet wird. Hinzu kommt, dass es für das Symptom auch Ursachen im Sinne des eigentlichen Problems geben muss. Spielt man also all diese Fälle durch, so ergeben sich vier mögliche Varianten von (auf den ersten Blick erfolgreichen) Beratungsprojekten und die sich daraus ergebende Frage, ob ein Beratungsprojekt aus der Perspektive eines Unternehmens (=Klientensystem) wirksam war oder nicht:



Quelle: Eigene Darstellung

### 3.1 Symptombeseitigung ohne Widerstand

*Das Beratungsunternehmen hat das Symptom beseitigt. Es gab keine Widerstände bzw. es sind keine sichtbar geworden.*

Analog zum Bild des Arztbesuchs dürfte hier auf den ersten Blick – zumindest aus der Perspektive des Patienten/Klienten – eine hohe Wirksamkeit vorliegen. Das Ziel ist zunächst einmal erreicht worden. Geht dies noch mit einer raschen Genesung und möglichst wenig Nebenwirkungen einher, umso besser. Das ist vermutlich auch die Hoffnung vieler Auftraggeber und begründet in Teilen auch die hohen Honorare, die insbesondere klassische Beratungsunternehmen mit vorzüglichem Ruf stellen können.

Andererseits könnte in dieser Konstellation auch der Gedanke reifen, dass unter derartigen Umständen die Beseitigung des Symptoms doch relativ einfach vonstatten ging – und damit die Frage, ob es überhaupt notwendig war, ein Beratungsunternehmen zu engagieren. Zumal das Budget auch noch belastet wurde. Diese Frage dürfte sich nicht einmal unbedingt der Auftraggeber stellen. Sondern vor allem diejenigen, um die es bei dem Symptom eigentlich geht. Dem Autor ist ein Projekt bei einem namhaften Unternehmen bekannt, wo der Auftraggeber als Leiter des Einkaufs ein Beratungsunternehmen über einen Zeitraum von ca. einem Jahr engagiert hat. Ziel war es, eine deutliche Ratio im Einkauf erzielen zu können. Das Beratungsunternehmen hatte dazu zahlreiche Vorschläge entwickelt – und die geforderten Einsparpotenziale auch rechnerisch nachgewiesen. Der Auftraggeber war demgemäß zufrieden. Die Frage nach der Wirksamkeit war damit zunächst einmal beantwortet. Die Mitarbeiter jedoch bemängelten, dass die Vorschläge der Berater keinerlei Innovationscharakter hätten. Mehr noch: Die eingebrachten Vorschläge hätte man mit Bordmitteln erreichen können bzw. diese zum Teil auch schon selbst vorgebracht. In dem Fall noch ohne Gehör zu finden. Oder noch

deutlicher: Die Vorschläge seien zum Teil unnütz oder würden der kaufmännischen Logik widersprechen.

Um in der Einordnung zu bleiben: Es gab in dem zitierten Projekt laut Aussage der Mitarbeiter keine Widerstände gegen die Arbeit der Berater. Im Gegenteil: Man war zunächst erfreut über die Hilfestellung, da der Bereich schon seit Jahren auch in der Interpretation leitender Mitarbeiter einer fachlichen Fundierung entbehrte. Das Ergebnis jedoch desillusionierte die Belegschaft. Außer den Auftraggeber.

Jedenfalls kann die Frage nach der Wirksamkeit somit nicht eindeutig beantwortet werden. Die Frage, ob es generell ausreicht, ein Symptom zu beseitigen, dürfte zumindest unter Nachhaltigkeitsaspekten als fraglich interpretiert werden. Bleibt die Ursache unverändert, so dürfte das Symptom erneut auftreten. Interessanterweise kann man feststellen, dass es nicht unbedingt immer wieder dasselbe Symptom ist, welches auf eine Ursache verweist. Nimmt man den systemischen Gedanken ernst, so kann und wird eine Ursache immer wieder zu Symptomen führen. Die jedoch nicht immer derselben Art sind und damit nicht in einen konkreten Ursachenzusammenhang gestellt werden. Im Übrigen gilt dies auch umgekehrt: Viele Symptome werden personalisiert. Dabei wird angenommen, dass bestimmte Probleme durch Personen und nicht durch das Gesamtsystem verursacht werden. Wird beispielsweise in einem Unternehmen eine bestimmte Funktion immer wieder nach relativ kurzer Zeit neu besetzt, beispielsweise die Marketing-Leitung, so ist dies ein Warnsignal, dass im Gesamtkonstrukt des Unternehmens eine Schiefelage vorliegt. Beispielsweise, dass das Unternehmen zu sehr technologiegetrieben ist und damit eine entsprechende „DNA“ dort existiert. Dies wird aber oftmals intern so gar nicht realisiert.

Fasst man also die vorangestellten Überlegungen zusammen, so könnte man sagen, dass vordergründig eine Wirksamkeit vorliegt. Diese Einschätzung dürfte zumindest der Auftraggeber von sich geben. Die Mitarbeiter könnten diese Einschätzung teilen. Manche dagegen sicher nicht. Und auf lange Sicht klärt sich erst, ob Nachhaltigkeit vorliegt.

### **3.2 Symptombeseitigung mit Widerstand**

*Das Beratungsunternehmen hat das Symptom beseitigt. Es gab jedoch Widerstände bzw. Widerstandspotenziale.*

Diese Situation ist relativ häufig anzutreffen. Zumeist nicht vom Beginn eines Projekts, aber im Verlauf stellt sich nach einer ersten möglichen Euphorie Ernüchterung ein. Dies ist nicht unbedingt nur auf der Seite der Mitarbeiter zu sehen. Oftmals sind es auch die Auftraggeber resp. die Führungskräfte, die nach einem gewissen Zeitraum feststellen, dass die Erwartungen, die an das Projekt und die gewünschte Veränderung gestellt werden, nicht erfüllt werden. Die Zeitachse spielt hier auch eine entscheidende Rolle. Gerade die Auftraggeber stehen oftmals unter einem erheblichen Druck. Sei es, dass die Zielerreichung gefühlt in weite Ferne rückt oder die Umsetzungsgeschwindigkeit als solche tatsächlich an Dynamik verliert. Hinzu kommt noch, dass bei einem größeren Beratungsprojekt mit entsprechend großem Zeitfenster während ebendieses Projekts zahlreiche Veränderungen rund

um das Unternehmen eintreten, die das ursprüngliche Ziel in einem anderen Kontext – oder noch konkreter – als obsolet erscheinen lassen.

Zusammengefasst könnte man den Ausgang eines derartigen Projekts aus der Perspektive der Mitarbeiter (und wahrscheinlich auch aus der Perspektive des Auftraggebers) als nicht wirklich wirksam interpretieren. Es gibt zumindest gewisse Dissonanzen in der Wahrnehmung des Projekterfolgs. „Gute“ Führungskräfte resp. Auftraggeber ahnen nun bereits, dass der Ansatzpunkt des Projekts, nämlich die Beseitigung des Symptoms, nicht der richtige war. Die Mitarbeiter haben es ohnehin schon „gewusst“. Und „gute“ Beratungsunternehmen haben spätestens jetzt erkannt, dass die geschilderte Problemsituation lediglich eine oberflächliche war.

### **3.3 Ursachenbeseitigung ohne Widerstand**

*Das Beratungsunternehmen hat die Ursache beseitigt. Es gab keine Widerstände bzw. es sind keine sichtbar geworden.*

Wechselt man hier einmal kurz die Perspektive in Richtung Beraterseite, so würde man auf den ersten Blick ein derartiges Projekt als Volltreffer bezeichnen. Zunächst einmal hat das Beratungsunternehmen die richtige Ursache erkannt und ist im Anschluss im Beratungsprozess derartig zielgerichtet und sensibel vorgegangen, dass die zuvor definierten Projektziele erreicht wurden. Würde man dieses Ergebnis als realen Fall schildern, würde man sicher zumindest zweifelnde Blicke ernten. Sowohl auf Kunden- wie auch auf Klientenseite. Es liegt wohl insbesondere an der sozialen Komplexität des Beratungssystems, dass ein solcher Eintritt höchst unwahrscheinlich ist. Ein Beratungsprojekt ist wie oben beschrieben immer ein sozialer Prozess. Das trifft sogar beispielsweise auf das Zweiersetting Coaching oder Therapie zu: Gerade im Bereich der Psychotherapie gibt es zahlreiche empirische Untersuchungen zur Zufriedenheit der Patienten. Das ist auch hier nicht unbedingt mit dem Begriff der Wirksamkeit gleichzusetzen, da viele Patienten sich therapieren lassen, um im Grunde keine Veränderung ihrer Verhaltens- und Denkweisen anstreben zu wollen, sondern vielmehr, um eine Bestätigung ihrer Realitätskonstruktion zu erhalten. Gelingt es dem Therapeuten nicht, dieses Spiel zu erkennen, so kann es durchaus passieren, dass der Patient zufrieden ist. Wirksam war die Therapie dann aber nicht.

Mit anderen Worten: Die Situation, dass ein Projekt selbst bei der Bearbeitung des richtigen Ansatzpunktes vollkommen reibungslos abläuft, ist mehr als unwahrscheinlich. Wenn also dies berichtet wird, so wird es vermutlich so sein, dass die als Ursachen identifizierten Themen nicht wirklich Ursachencharakter hatten. Und somit die Tatsache, dass es keine Widerstände/Widerstandspotenziale gab, wenig verwunderlich ist. Bringt man die Bewertung wieder mit dem Begriff Wirksamkeit zusammen, so dürfte man wieder bei der Einschätzung wie im erstgenannten Fall landen: Eine vordergründige, aber nicht nachhaltige Wirksamkeit.

### 3.4 Ursachenbeseitigung mit Widerstand

*Das Beratungsunternehmen hat die Ursache beseitigt. Es gab jedoch Widerstände bzw. Widerstandspotenziale.*

Wechselt man auch hier wieder kurz die Perspektive in Richtung Beraterseite, so würde man sicher als Rückmeldung von Beratungsunternehmen genau diese Situation als typisch, wenn nicht als ideal definieren. Denn zunächst einmal ist die Identifikation und Bearbeitung der Ursache insbesondere unter Nachhaltigkeitsaspekten der größte Erfolg für ein Beratungsunternehmen. Dass hierbei in der Regel mit sehr großen Widerständen und Widerstandspotenzialen zu rechnen, ist, ist geradezu zwangsläufig. Dies liegt auch im Selbstverständnis der systemischen Organisationsberatung. Ein (Klienten)System als solches befindet sich zunächst einmal in einer Balance. Auch wenn diese Balance durch vielerlei „Kuriositäten“ gekennzeichnet sein kann. Gerade als Berater hat man oft den Eindruck, einem großen Schauspiel teilzuwohnen - mit allen Rollen und Skurrilitäten, die dieses Schauspiel mit sich bringt. In der Logik des Systems machen jedoch (fast) alle Haltungen und Handlungen Sinn. Diese sorgen für innere Stabilität und für eine Grenzziehung des Systems nach außen. Wird nun von einem Auftraggeber es so definiert, dass dieser stabile Zustand für das Weiterbestehen des Systems gefährlich werden könnte und daraufhin ein Beratungsunternehmen für die Transformation des bestehenden Zustands in einen anderen Zustand beauftragt wird, wird diese Systemstabilität im Beratungsprozess (im besten Fall) zerstört. Je weiter das Transformationsziel vom Istzustand entfernt ist, desto größer sind in der Regel die Widerstände.

Natürlich haben bei einem derartigen Beratungsprojekt die Besetzungen der Rollen eine besondere Bedeutung. Insbesondere für einen Auftraggeber ist es ein enorm hohes Risiko, den bestehenden Zustand deutlich zu verändern. Es beginnt bereits damit, einen derartigen Auftrag überhaupt zu vergeben. Für gewöhnlich ist es den Verantwortlichen bewusst, dass hierfür ein nicht unerhebliches Budget verausgabt werden muss. Allein die Ansprache des Themas könnte bei einer Person, die für die Budgetierung und sonst im System eine bedeutsame Rolle spielt, Irritationen auslösen. Der eigentliche, spätere (und hier noch potenzielle) Auftraggeber begibt sich damit bereits im Vorfeld in eine Risikoposition. Startet das Projekt dann, steht und fällt das langfristige Überleben des Auftraggebers innerhalb des Systems mit dem Erfolg des Projekts. Je höher diese Person in der Hierarchie angesiedelt ist, desto einfacher ist es selbstverständlich für diesen, ein derartiges Projekt zu initiieren. In einer Situation, wo das Umfeld des Auftraggebers die Notwendigkeit einer Veränderung nicht realisiert, ist dies dennoch ein Hochrisikospiegel. Das gelingt eigentlich nur, wenn für das Gesamtsystem eine Situation eingetreten ist, in der eine radikale Veränderung fast unausweichlich erscheint. Interessanterweise gibt es jedoch zu genüge Beispiele, wo Unternehmen trotz eindeutiger Warnsignale eine Veränderung nicht angestrebt oder versucht haben. Der Ansatz des derzeitigen Vorstandsvorsitzenden der Osram AG zeigt hier ein anderes Bild: In seinem Interview zu Beginn seiner Amtszeit in der FAZ machte er deutlich, dass es sein Ziel sei, die bzw. alle Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine Veränderung des Istzustands überlebensnotwendig für das Unternehmen sei. Er sagt, er mache davon auch sein „persönliches Überleben“ abhängig (vgl. o.V. 2015: 19). Eine derartige

Haltung erfordert Mut. Aber natürlich auch eine gewisse Unabhängigkeit vom „System Osram AG“. Das kann eigentlich nur gelingen, wenn der Initiator eine relativ neu von extern rekrutierte Person ist. Für diesen ist es – auch wenn er es so nie formulieren würde – eine Art Spiel. Mit dem Reiz, als Legende in die Annalen ein (Groß)Unternehmens eingehen zu können. Der Regelfall sieht jedoch so aus, dass eher die Vermeidung von Risiko angestrebt wird.

Kommt man nun wieder auf die Frage der Wirksamkeit zurück, so könnte man den vorliegenden Fall als „Operation geglückt – Patient (unter Umständen) tot“ beschreiben. Denn ob die Veränderung der Ist-Situation zu positiven Effekten geführt hat, kann erst im Nachhinein festgestellt werden. Und dies auch nur bedingt: Die bereits angesprochenen Veränderungen im Umfeld können unter Umständen die Veränderung verhindern oder beschleunigen. Es klingt kurios: Richtiger Ansatzpunkt (Ursache), „normale“ Reaktion beim Klientensystem, aber die Wirksamkeit wird von den Mitarbeitern wie von den Auftraggebern regelmäßig in Frage gestellt. Man erkennt zwar auf Klientenseite, dass etwas passiert ist. Kann das aber nicht eindeutig und zwangslösig der Arbeit der Berater zuschreiben.

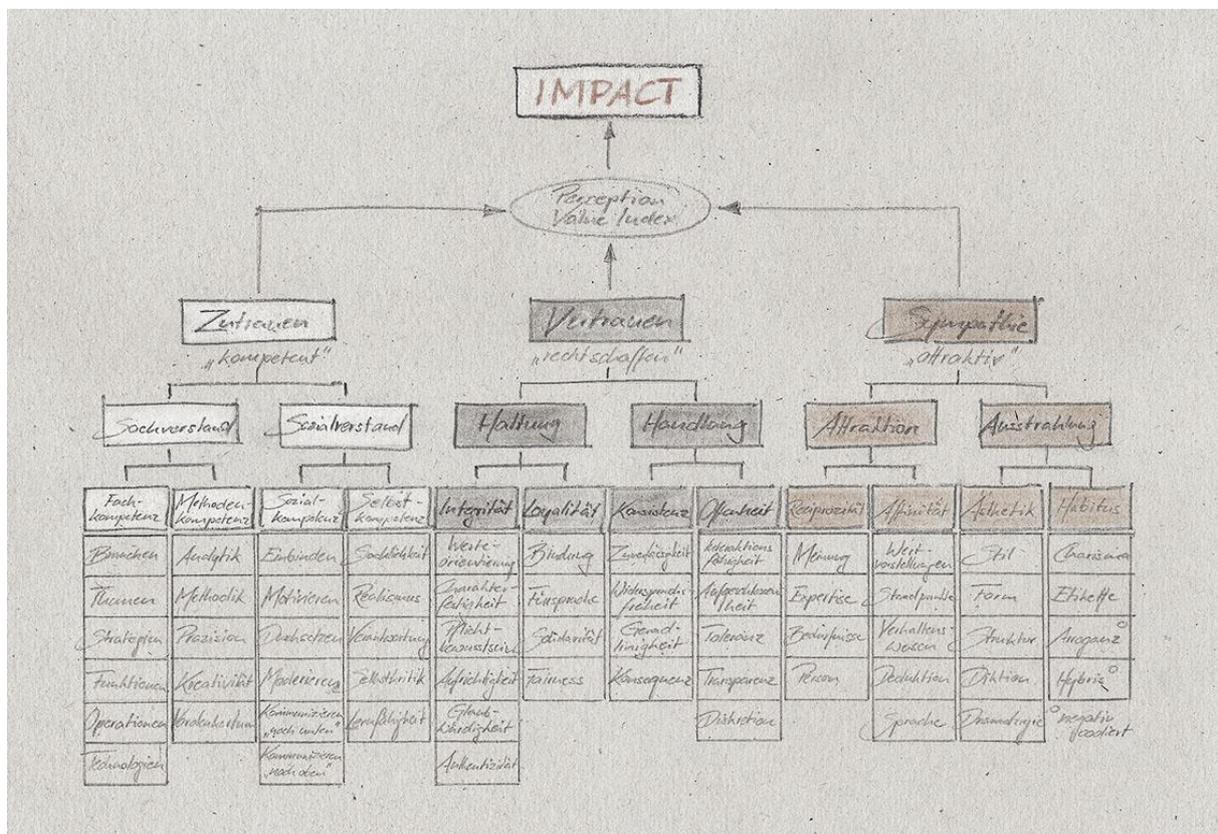
Diese vier geschilderten Situationen waren alle der Kategorie zugeordnet, dass entweder das Symptom oder die Ursache beseitigt wurde und die Projekte damit auf den ersten Blick erfolgreich sind. Wie zu erkennen war, wird auf der Klientenseite die Wirksamkeit hier dennoch differenziert bewertet. Die andere Kategorie, nämlich dass weder Ursache noch Symptom beseitigt wurden, kann daher verkürzt behandelt werden. Nämlich in dem Sinne, dass vermutet werden kann, dass weder ein Auftraggeber noch die Mitarbeiter schon wegen offensichtlicher Erfolglosigkeit von einer Wirksamkeit sprechen können. Dies ist sicher nachvollziehbar.

#### **4. Die Perspektive der Beratenden**

Bleibt man im Bild der Beratung als Dienstleistung mit einem entsprechenden Anbieter und demjenigen, der diese Dienstleistung in Anspruch nimmt, so könnte man auf den ersten Blick schlussfolgern, dass die Perspektive des Beratenden eigentlich unerheblich für eine genauere Untersuchung ist. Denn letztlich scheint es doch der Kunde zu sein, der über den Nutzen und damit über die Wirksamkeit der Beratung entscheidet. Aber wie bereits oben eingeleitet, kann der Kunde nicht der alleinige Maßstab zur Beurteilung von Wirksamkeit sein. Denn einerseits hat ein Beratungsunternehmen für gewöhnlich Erfahrung damit, was wirksam ist und was Wirksamkeit konkret bedeutet und sollte dementsprechend bestimmte Faktoren identifiziert haben, anhand derer Wirksamkeit gemessen werden kann. Andererseits hat ein Beratungsunternehmen auch eine ethische Verantwortung. Sollte also beispielsweise ein Kunde bei einem Frisör den Wunsch vorbringen, dieselbe Frisur wie Donald Trump geschnitten zu bekommen, so sollte ein guter Frisör dem Kunden doch zumindest mitteilen, dass diese Frisur ästhetisch doch zweifelhaft sei. Oder zumindest dem Kunden auf charmante Weise übermitteln, dass diese nicht zu seinem Typ passe.

## 4.1 Die Impact-Theorie

Für die Perspektive des Beratenden haben Dietmar Fink und Bianca Knobloch einen hoffnungsvollen Ansatz vorgestellt: Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die sog. „Impact-Theorie“. Diese „...beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren dazu führen, dass ein Mensch das tut, was ein anderer möchte: Warum tue ich das, was andere wollen? Warum tun andere das, was ich will?“ (o.V. o.J.b). Fink und Knobloch haben das Modell auf die Beraterbranche angepasst und sich dabei die Frage gestellt, was dies insbesondere für die Wirksamkeit eines Beratungsprozesses bedeutet und wovon diese Wirksamkeit eigentlich abhängt. Herausgekommen sind 59 Einzelfaktoren, die letztlich eine sog. „Perception Value“ beim Kunden ergeben. Über die drei wesentlichen, geclusterten Faktoren (a) Kompetenz (b) Rechtschaffenheit und (c) Attraktivität ergibt sich so aus dem Modell heraus in der Wahrnehmung beim Kunden (a) Zutrauen (b) Vertrauen und (c) Sympathie. Und damit das Ausmaß des Impacts – sprich der Wirksamkeit.



Quelle: Fink/Knobloch

Das Zutrauen entsteht im Beratungskontext zunächst einmal dadurch, dass ein Berater sein Können zeigt bzw. zeigen kann. Fachkompetenz ist jedoch nur eine Komponente davon. Auch soziale Kompetenz ist hier von Bedeutung. Bezieht sich also das Zutrauen auf das Können, so ist beim Vertrauen das „Wollen“ ausschlaggebend. Das bedeutet, dass ein Berater seine Kompetenz auch korrekt darstellt. Insbesondere Konsistenz und Offenheit erscheinen hier wesentlich. Ohne den dritten Faktor, die Sympathie, kann jedoch erfahrungsgemäß langfristig keine gute Beziehung im Beratungssystem verankert werden. Dies ist möglicherweise

sogar ein K.o.-Kriterium, auch wenn der Berater kompetent und rechtschaffen agiert. Nicht selten werden Berater aufgrund fehlenden Empathieverständnisses vom Klientensystem abgelehnt. Hybris und Arroganz haben hier einen besonders negativen Einfluss.

Das Ergebnis der jüngsten Studie hat hervorgebracht, dass die Wirksamkeit eines Projekts zu ca. 50% von der Kompetenz (=Zutrauen), zu ca. 30% von der Rechtschaffenheit (=Vertrauen) und zu ca. 20% von der Sympathie (=Attraktivität) abhängig ist (vgl. Student 2016: 34). Interessanterweise bringt die Studie auch wieder einige gängige Klischees zum Vorschein: So weist McKinsey bei der Kommunikation (=Sozialkompetenz) „nach oben“ einen Topwert aus. Demgegenüber belegt der Branchenführer bei der Kommunikation „nach unten“ einen abgeschlagenen Platz (vgl. ebd.: 35). Dies ist soweit auch nicht verwunderlich: Bei der jüngst angekündigten Umstrukturierung der Commerzbank AG, bei der ca. jeder dritte Arbeitsplatz wegfallen soll, ging dem ein Auftrag an McKinsey voraus (vgl. o.V. 2021a: 18). Die Kommunikation der Ergebnisse wiederum wurde intern durchgeführt. Einmal sicher begründbar durch die internen Abläufe eines börsennotierten Unternehmens (Einholung der Zustimmung des Aufsichtsrats, Ad-Hoc-Veröffentlichung etc.) aber auch durch die Art des Projekts. Denn derjenige der das Konzept für eine derart einschneidende Veränderung erstellt, ist sicher nicht geeignet, bei der Ideenfindung entsprechend gut „nach unten“ zu kommunizieren. Ein weiteres Fakt, ist, dass bei den Faktoren Branchenkompetenz und Charisma generell in der Branche der Top-Beratungsunternehmen ein deutliches Auseinanderklaffen festgestellt wurde. Mit anderen Worten: Die „Nieten in Nadelstreifen“ scheinen also – zumindest in der Wahrnehmung der Kunden – nach wie vor zu existieren.

Zusammengefasst ist noch einmal zu betonen, dass diese Methodik zwar in der Weise entstanden ist, dass letztlich der Dienstleistungsempfänger im Fokus war. Der Transmitter ist jedoch die Wahrnehmung („Perception Value“) der vom Kunden so empfangenen Kompetenzfaktoren (i.w.S.) der Berater bzw. der Beratungsunternehmen. Diese sind also dazu angehalten, sie zu beachten, zu pflegen und auszubauen. Die Studie hat damit eindeutig nachgewiesen, dass die genannten Einzelfaktoren letztlich über die Wirksamkeit von Beratung entscheiden können und haben damit den Beratungsunternehmen ein entsprechendes Gerüst bzw. die damit korrespondierenden Anforderungen zugleich mitgegeben. Anders formuliert: Bringt ein Beratungsunternehmen in einem Beratungsprojekt das Maximale der Einzelfaktoren (auch unter Berücksichtigung deren Gewichtung) ein, so sollte aus deren Perspektive das Notwendige erreicht worden sein. Ob dies dann auch hinreichend ist, hängt unter anderem auch davon ab, wie – wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben – das Projekt als solches angegangen wurde und welche Reaktion sich hierbei im Kundensystem gezeigt haben.

## **4.2 Impact und Nachhaltigkeit**

Anknüpfend an den letzten Gedanken zeigte sich bereits, dass es Beratungsunternehmen durchaus auch mit Projekten zu tun bekommen, die möglicherweise auf den ersten Blick erfolgreich sind und für das Unternehmen zugleich – und größtenteils auch unabhängig davon – einen finanziellen Erfolg

darstellen können, jedoch nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Im Grunde war dies sicher der Fall in den Konstellationen (1) und (3) und eingeschränkt auch in der Konstellation (2). Die Konstellation (4) dürfte hingegen allein aufgrund der offenen und zum Teil verdeckten Widerstände für Nachhaltigkeit sorgen. Auch systemisch ist dies erklärbar: Es findet eine Interaktion (=Intervention) im Sinne einer Verstörung des Systems statt und das System versucht nun, eine neue Stabilität zu erreichen. Das ist in jedem Fall ein emotionaler und energieaufwendiger Vorgang, der seine Spuren im System hinterlässt.

Es gibt bis dato keine empirische Untersuchung darüber, wie die prozentuale Verteilung der vier Konstellationen in der Praxis aussieht. Schaut man sich aber wiederum die Verteilung des Gesamtmarkts von (Management-)Beratungsdienstleistungen in Deutschland an, so ist zu erkennen, dass die großen Beratungsunternehmen hier mit Abstand auch den größten Marktanteil haben. Kombiniert man das mit einer Aussage aus der Fink/Knoblach-Studie, nachdem „...drei Viertel der Befragten...Beratern einen positiven Einfluss auf ihr Geschäft (bescheinigen)...“ (Student 2016: 32) so fällt auf, dass die einzig wirksame und nachhaltige Variante (4), nämlich die Beseitigung der Ursache bei Widerständen, zumindest nicht die häufigste Konstellation ist. Denn das Ausmaß an Widerstand würde hier ganz anders mit in die Bewertung einfließen. Mit anderen Worten: Der Großteil der Beratungsprojekte täuscht eine Wirksamkeit vor bzw. wird als wirksam beschrieben, obwohl nach der „reinen Lehre“ diese Projekte gar nicht nachhaltig sind. Dies ist selbstverständlich ohne empirische Absicherung eine gewagte Hypothese. Spricht man jedoch mit Unternehmensvertretern, so hört man selten, dass ein Beratungsprojekt entscheidene, insbesondere strategische Veränderungen, aufgezeigt und man daraufhin dies auch so umgesetzt hat. Die Erklärung hierfür kann natürlich auch leicht nachgeliefert werden: Aus Sicht des Kunden (hier insbesondere des Auftraggebers) dürfte man wohl kaum eingestehen, dass das teure McKinsey-Projekt eigentlich eine Fehlinvestition war. Man kann die mangelnde Nachhaltigkeit auch damit begründen, dass die Rahmenbedingungen und die handelnden Personen sich so stark geändert haben, dass die Wirksamkeit des Projekts ohnehin nicht wirklich nachweisbar ist. Die Sicht des Beratungsunternehmens ist hier im Grunde die gleiche.

Ein weiterer Aspekt: Viele, insbesondere große Unternehmen, haben so genannte „Haus-und-Hof-Beratungsunternehmen“. Oftmals begründet durch private Netzwerke, gibt es enge Verflechtungen der großen Beratungsunternehmen mit den Entscheidern der Großindustrie. Aufträge in dreistelligen Millionenhöhen sind nicht selten die Folge davon (Student 2016: 34). Man könnte an dieser Stelle einmal ein Gedankenexperiment einführen: Wenn ein Beratungsunternehmen tatsächlich erfolgreich und wirksam (=nachhaltig) Projekte bearbeitet, sollte es doch eigentlich so sein, dass dann für einen langen Zeitraum dieses Beratungsunternehmen bzw. dessen Dienstleistung gar nicht mehr benötigt wird vom Auftraggeber (Beratungsprojekte an verschiedenen Stellen innerhalb eines Konzerns einmal außen vor gelassen). Doch das Gegenteil schien zumindest bis vor kurzem der Fall gewesen zu sein: Glaubte man der Untersuchung von Fink/Knoblach, so gingen die Top-Berater bei den Top-Führungskräften ein und aus (Student 2016: 32). Dass am Ende nun doch die Auftraggeber gewisse Zweifel an der Wirksamkeit dieser Art von „Dauerberatung“ haben, könnte folgender Umstand ein Hinweis sein: Offenbar

verändert sich derzeit die beschriebene Situation etwas. Nicht umsonst titelt das ManagerMagazin in seiner Oktoberausgabe 2016: „Vom König zum Knecht?“. Anders formuliert: Auch die Top-Berater müssen um um Aufträge und Netzwerke mittlerweile kämpfen. Dies ist sicher eine Chance für Beratungsunternehmen, die von vorneherein das Feld (4) besetzen und dies auch so kommunizieren.

Im Kern geht es damit für ein Beratungsunternehmen um die Frage, wie es sich im Markt positionieren will bzw. mit welchem Selbstverständnis die Beratungsdienstleistung angeboten und verkauft wird. Die Formel: „Wirksamkeit (=Nachhaltigkeit) vor Umsatz“ wird damit zu einer ethischen Fragestellung.

Sucht man nach einer Art ethischem Leitfaden im Beratungskontext, so wird man sehr schnell fündig: Der BDU hat sog. „Berufsgrundsätze des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.“ aufgestellt (vgl. o.V. o.J.b). Hier sind insbesondere die § 2 und 4 von Bedeutung für die oben gestellte Frage: *In § 2 heißt es:* „...Er (der Berater) übernimmt nur Aufträge, wenn er über die dafür erforderliche Kompetenz und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfügen kann. Aufträge, die rechtswidrige oder unlautere Handlungen erfordern, werden abgelehnt oder nicht ausgeführt.“ Um es gleich an dieser Stelle vorwegzunehmen: Weitere detaillierte Hinweise im Sinne der Formel Wirksamkeit vor Umsatz gibt es nicht. Mit anderen Worten: So lange ein Projekt zunächst nicht im Sinne des Paragraphen als rechtswidrig erscheint, kann bzw. soll ein Auftrag dazu durchaus nicht abgelehnt werden. Das sollte zumindest in Ansätzen erkennbar sein. Anders könnte es mit dem Begriff der Unlauterkeit aussehen. Laut Duden bedeutet unlauter „nicht ehrlich“ oder „nicht fair“. Die Frage, die hier im Raum steht ist also, ob ein Beratungsunternehmen in der Akquise-/Anfangsphase eines Projekts es ehrlich oder fair (an)erkennt, dass die gewünschte Veränderung so vermutlich nicht funktionieren wird bzw. absehbar ist, ob sich am Ende des Projekts ein nachhaltiges Ergebnis einstellen könnte. Eine schwierige, fast nicht logisch ableitbare Frage. Denn es ist aus der Sicht des Beratungsunternehmens häufig gerade zu Beginn nicht wirklich klar, wie die Rahmenbedingungen eines Projekts aussehen. Selbst wenn mehrere Gespräche mit Auftraggeber und weiteren Personen geführt wurden: In der Regel entwickelt sich ein Beratungsprojekt aufgrund der genannten systemischen Besonderheiten nach und nach. Selten ist ein „Königsweg“ eindeutig vorherstimm- und umsetzbar. Ist die Situation jedoch eindeutig, so sollte unter ethischen Aspekten der Wirksamkeit der Vorrang gelassen werden. Ohne absehbare Wirksamkeit keine Annahme eines Projekts.

Zurückkommend auf die BDU-Grundsätze heißt es *weiter in §4:* „Der Berater führt die Beratung unvoreingenommen und objektiv durch; dies schließt insbesondere Gefälligkeitsgutachten aus.“ Kommt man noch einmal auf das obige Beispiel der Commerzbank AG zurück, so ist zumindest die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit so, dass Beratungsunternehmen lediglich als Feigenblatt für Entscheidungen herhalten müssen, die ohnehin bereits getroffen wurde. Es waren dann eben „die Berater“, die dem Management die massive Streichung Arbeitsplätzen empfohlen haben. Wirksamkeit ist damit dann zwar erzielt. Der Autor hierfür ist dann aber nicht mehr das Beratungsunternehmen, sondern der Auftraggeber. Damit verändert sich im Kern die Beratung als Dienstleistung im oben beschriebenen systemischen Sinne. Der Aufbau eines „echten“ Beratungssystems“ findet somit gar nicht statt.

## 5. Fazit

Fasst man die beiden vorangegangenen Kapitel kurz zusammen, so kann man konstatieren, dass auf Kundenseite (in der Regel) ein gewisser Schmerz vorliegt und der Kunde die Wirksamkeit eines Beratungsprozesses danach bemisst, ob und mit welchen „Tiefenbohrungen“ bzw. unter welchen Umständen der Schmerz vom Beratungsunternehmen beseitigt wurde. Die Beratenden wiederum wissen, welche Eigenschaftsfaktoren von Beratern hierzu notwendig sind, damit der Beratungsprozess als Dienstleistung überhaupt einen „Impact“ beim Kunden haben kann. Jedoch ist beiden Perspektiven gemein, dass hieraus kein direkter Maßstab für Wirksamkeit abgeleitet werden kann. Einen Hinweis auf die weitere Forschungsrichtung haben die Analysen jedoch ergeben: Es geht einerseits um Veränderung (zumindest in den meisten Fällen) sowie um deren nachhaltige Umsetzung.

Aus der Perspektive der Kunden dürfte Nachhaltigkeit am ehesten für den Fall der Beseitigung der Ursache bei gleichzeitig auftretenden Widerständen gegen den Prozess vermutet werden. Aus der Perspektive der Beratenden hingegen ist zu vermuten, dass gerade bei den großen Beratungsunternehmen Umsatz vor Wirksamkeit steht, was letztlich auch das schlechte Image von Beratungsunternehmen erklärt. Dazu verfügen die klassischen Beratungshäuser über wenige systemische Tools, die eine tiefere Selbstreflexion über den Beratungsprozess und die Wirksamkeit des eigenen Handelns ermöglichen würden. Das Gegenteil ist sogar der Fall: Die Abwesenheit von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigen Veränderungsprozessen sorgt sogar für den nächsten Auftrag.

Da somit beide Perspektiven nicht wirklich geeignet sind, Wirksamkeit zu definieren und zu messen, muss eine andere, objektivere Perspektive eingeführt werden. Ein möglicher Weg dahin kann wiederum über den Aspekt der Nachhaltigkeit entwickelt werden: Denn nachhaltig sind Systeme dann, wenn sie es schaffen, sich auf lange Sicht innerhalb deren kontextualen Umfelds zu behaupten. Darüber hinaus sind die tatsächlich erfolgreichen Systeme nicht nur stabil, sondern antifragil.

Der Begriff der Antifragilität wurde 2012 von Nassim Taleb eingeführt (vgl. Taleb 2014). Generell bedeutet Antifragilität als Gegenbegriff zur Fragilität, dass einige „Dinge“ von Erschütterungen profitieren. „...Wenn sie instabilen, vom Zufall geprägten, ungeordneten Bedingungen ausgesetzt sind, wachsen und gedeihen sie. Sie lieben das Abenteuer, das Risiko und die Ungewissheit. Anders formuliert: Treten ein oder mehrere schwarze Schwäne auf, die man als exogenen Stress auf Systeme interpretieren kann, werden diese besser. Wenn keine Veränderung bei Stress auftritt, dann bezeichnet man diese Systeme als robust. Verschlechtern sie sich bei Stress, dann sind sie fragil. Antifragilität ist damit weit mehr als Robustheit. Oder auf der individuellen Ebene mehr als die Resilienz, die eine psychische Widerstandsfähigkeit gegen Krisen bezeichnet. Taleb identifiziert insbesondere in der Natur und im Sozialen die Fähigkeit zur Antifragilität. Zu letzterem zählt hier auch die Wirtschaft – und damit insbesondere diejenigen Unternehmen, um die es hier im Beratungskontext geht.

Das Konzept der Antifragilität ist bis dato noch nicht im Zusammenhang mit der besonderen Dienstleistung „Beratung“ untersucht worden. Dies ist ein Ansatzpunkt für weitere Forschung, um die Frage der Wirksamkeit von Beratungsdienstleistungen möglicherweise klären zu können.

## Literaturverzeichnis

Königswieser, Roswita & Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 9. Aufl., Stuttgart.

Lau, Viktor (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung. Spinner in Nadelstreifen, Stuttgart.

Leif, Thomas (2008): Beraten & verkauft: McKinsey & Co. - der große Bluff der Unternehmensberater, München.

o.V. (2015): Im Gespräch: Olaf Berlien, der Vorstandsvorsitzende der Osram Licht AG , in: FAZ vom 26.02.2015, S. 19.

o.V. (2021a): Umbau der Commerzbank, in: SZ vom 04.02.2021, S. 18.

o.V. (2021b): Beratung ist keine Wissenschaft, das ist eine Tätigkeit, [online] <https://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/143186/beratung-ist-keine-wissenschaft-das-ist-eine-taetigkeit> [18.02.2021].

o.V. (o.J.a): Berufsgrundsätze des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., [online] <https://www.bdu.de/media/3767/berufsgrundsaeetze.pdf> [03.06.2021].

o.V. (o.J.b): Impact. Wohl dem, der weiß, wie er wirkt, [online] [www.impact-theory.com](http://www.impact-theory.com) [05.02.2021].

Student, Dietmar (2016): Kings of Consulting, in: Manager Magazin 10/2016, S. 30-38.

Taleb, Nassim (2014): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. 3. Auflage, München.

Willke, Helmut (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, Dirk et al.: Theorie als Passion, S. 333-361, Berlin.