

Pro und Contra

# Braucht es in Zukunft Berater?

Die Beratungsindustrie setzte 2017 in Deutschland rund 31,5 Milliarden Euro um. Aber ist Beratung heute überhaupt noch zeitgemäß? Ein Buchautor und ein Unternehmensberater nehmen Stellung.

# Wo bitte geht es zum Ergebnis?

**–** Kommen wir gleich zum stärksten Argument gegen Beratung: Sie hat ein Ergebnisproblem. 2015 beispielsweise kam die Standish Group in einer Analyse von über 50.000 Projekten zu dem vernichtenden Ergebnis, dass über 70 Prozent aller untersuchten Projekte die Ziele nicht erreichten. Bei großen Projekten über einer Million Euro lag die Misserfolgsquote sogar bei über 90 Prozent. Aber wenn Beratung so erfolglos ist, wie erklärt sich dann der Boom der Branche? Ganz einfach: Die Unternehmen beauftragen immer wieder andere Beratungen. So fand Forbes 2015 heraus, dass die Hälfte aller befragten CEOs Beratungen jeweils nur einmal beauftragen und dann weiterhüpfen. Zufriedene Kunden sehen anders aus.

## Innovation als Feind der Standardisierung

Viele Beratungsprojekte drehen sich um Innovation, um eine Veränderung nach vorne, sei es bei der Strategieentwicklung, einer neuen Arbeitsorganisation oder der Digitalisierung. Dabei betrachtet sich jedes Unternehmen zurecht als einzigartig.



MARKUS VÄTH ist Organisationscoach und Buchautor. Zuletzt erschien sein Buch „Beraterdämmerung“ (Springer Gabler).

Umso verwunderlicher ist, dass Beratungen immer noch mit Standardisierungen, Blaupausen oder Benchmarking antworten. Andererseits können sie selten anders, weil ihnen die geistige Flexibilität und das Eingeständnis ihres möglichen Nichtwissens fehlen. Das beste Beispiel hierfür ist das Benchmarking-Unwesen. Benchmarks sind der Feind jeder Innovation, weil sie sich erstens auf die Vergangenheit beziehen und zweitens durch den Vergleich mit ähnlichen Unternehmen oder Branchen entstehen. Neue, disruptive Lösungen entstehen so gerade nicht. Dafür müsste man Benchmarks in den Wind schießen, freier atmen, sich von alten Mustern und Vorgaben lösen.

## Künstliche Intelligenz als Game-Changer

Der Tsunami, der via Digitalisierung über alle Branchen hereinbricht, wird auch die Beratung nicht ungeschoren davonkommen lassen. Warum sollte VW noch auf die als Geheimwissen gehüteten Datenbanken großer Unternehmensberatungen zurückgreifen, wenn die Wolfsburger jetzt gemeinsam mit Amazon und Siemens eine gigantische Cloud-Datenbank ihrer 122 weltweit vernetzten Fabriken erschaffen und ihre eigens dafür entwickelten KI-Programme darüber laufen lassen? Schon heute gibt es ernst zu nehmende Versuche, künstliche Intelligenz im Projektmanagement einzusetzen. Das sind erste Schritte, die in fünf oder zehn Jahren aber bereits riesige Sprünge sein können. Wie allen anderen Branchen wird der Beratung damit ein Gutteil ihres Geschäftsmodells wegbrechen, weil Computer manche Dinge schneller, zuverlässiger und billiger machen.

Wird es Beratung also in ihrer jetzigen Form in zehn oder zwanzig Jahren noch in diesem Ausmaß geben? Ich denke, eher nicht. Das Ergebnisproblem, der zunehmend unangemessene Einsatz von standardisierten Tools, die rasante Digitalisierung und andere Faktoren werden dafür sorgen, dass sich einerseits der Markt für Beratung ausdünnen wird und sich andererseits die verbleibenden Berater fragen müssen: Welche Wertschöpfung können wir dem Kunden noch bieten?

Die Zukunft der Beratung liegt daher im genuin menschlichen Bereich, in der Förderung menschlicher Qualitäten im Unternehmen. Beratung wird sich zum Organisationscoaching wandeln: flexibel, reflexiv, zurückhaltend, partnerschaftlich. Organisationscoaching fördert die Menschen im Unternehmen, etwa Lernkompetenzen, Selbstorganisation und Kooperation. Organisationscoaching fährt das „humane Kraftwerk“ eines Unternehmens hoch und leistet damit Hilfe zur Selbsthilfe. Eine solche „Verwandlung“ der Beratung spart dem Unternehmen viel Geld, es stärkt den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit der Menschen, es fördert Innovation und Angstfreiheit und nicht zuletzt das Arbeitgeber-Image durch zufriedene Mitarbeiter. Hierfür sollten wir das heutige Wesen der Beratung aufgeben. ■

# Nicht jeder kann sich selbst helfen

**+** Vorneweg: Ich habe große Sympathien für Markus Väth und für das, was er zum Ausdruck bringt. Gegen „Hilfe zur Selbsthilfe“ und „Stärken des organisatorischen Immunsystems“, wie Väth es in seinem Buch „Beraterdämmerung“ nennt, habe ich absolut nichts einzuwenden. Das hat eine große Ähnlichkeit mit dem, was wir für uns als Beratungshaltung formuliert haben. Dass viele tradierte Beratungskonzepte tatsächlich in die Jahre gekommen sind und womöglich die Situationen in Organisationen nur „verschlimmbessert“ haben, stimmt wahrscheinlich.

Selbstverständlich sind Benchmarks in einer unübersichtlichen Welt schwierig und irreführend. Auch sind eine mechanistische Weltanschauung und darauf abzielende Techniken im Management fatal. Dass Berater mit dafür verantwortlichen sind, dass kleinste Ideen sich zu Moden aufschaukeln, die nicht immer ihre empirische Evidenz und Wirkung unter Beweis gestellt haben, ist nicht von der Hand zu weisen. Es stimmt auch, dass Unternehmensberatungen nicht nur engagiert werden, um eine Unterstützung der Organisation zu erbringen, sondern aufgrund von vielfältigen weiteren Motiven.

## Die Welt ist nicht perfekt

Doch die Forderung nach einer Abschaffung von Unternehmensberatung ist zu kurz gedacht. Die Argumentation, dass Organisationen sich selbst helfen sollen, indem sie „in den Bereichen Management, Führung, Kultur und Teamwork einfachen Prinzipien folgen, die ihr organisatorisches Immunsystem stärken und sie als Empowered Organization kraftvoll handeln lassen“, würde nur in einer perfekten Welt greifen. Was ist, wenn es in der Organisation (noch) gar kein breites Problembewusstsein für Veränderungen gibt? Wenn die Beratung als Rechtfertigung für unangenehme Maßnahmen gebraucht wird? Wenn die Expertise im Haus nicht vorhanden ist?

Jedenfalls spricht die Marktentwicklung gegen die These, dass klassische Unternehmensberatung per se überflüssig sind. Gut gemanagte Consultancies wachsen nach wie vor deutlich. Offensichtlich treffen sie einen Bedarf. Bemerkenswerterweise gilt das ebenfalls für die vermeintlich traditionellen Häuser wie McKinsey, Boston & Co zu. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass gerade die traditionellen Berater ihr Methodenrepertoire

erheblich erweitert haben und auch in vermeintlich weichen Fragestellungen heute beraten.

Auch der im Buch „Beraterdämmerung“ beschriebene Paradigmenwechsel im Managementdenken, bei dem ein hoher Umsatz und eine gute Marge nur das Ziel eines Unternehmens sind, aber nicht sein Sinn, ist wenig realitätsnah. So sympathisch diese Perspektive auch ist, wahrscheinlich ist doch mehr der Wunsch der Vater des Gedankens als die Wirklichkeit.

## Organisationscoaching erfordert ideale Bedingungen

Im Buch werden Unternehmensberatungen dazu aufgefordert, sich zu erneuern beziehungsweise neu zu erfinden. Organisationscoaching wird als Lebenselixier angesehen, das Beratungsunternehmen retten wird. Bei der Lektüre dieser Argumente fühle ich mich an lange zurückliegende Gespräche mit Roswitha Königwieser erinnert. Es ging um die Frage, wo die Trennlinie zwischen systemischer und fachlicher Beratung verläuft. Ihr damaliger Gedanke war, die Welten „Prozess“ und „Inhalt“ mit dem Konzept der Komplementärberatung zu versöhnen. Das ist nach wie vor richtig. Ich bin fest davon überzeugt, dass das von Markus Väth favorisierte Konzept des reinen Organisationscoachings funktionieren kann. Es stellt aber eine Vielzahl an Vorbedingungen, die eher selten gegeben sind. Damit kein Missverständnis aufkommt: Lösungen liegen selbstverständlich immer im System. Manchmal braucht es aber mehr als einen prozessualen Weg, um diese zu heben.

Markus Väth hat ein unterhaltsames, modernes und zeitgeistiges Buch geschrieben. Doch das meiste, was er in dem Teil der Alternativen zu herkömmlichen Beratungspraxis ausbreitet, sind die Konzepte der systemischen Lehre. Die prägnant zusammengefassten zehn Prinzipien des Organisationscoachings sind nahezu deckungsgleich mit den Grundaxiomen der systemischen Beratung. Selbst klassische Unternehmensberatungen verschließen sich dieser Perspektive nicht (mehr). Jedenfalls sind ihre Berater in den einschlägigen Ausbildungen häufiger anzutreffen. Ob sie

diese im Alltag leben, steht auf einem anderen Blatt.

Was bleibt? Unternehmensberatungen müssen um ihre Zukunft nicht bangen. Denn Organisationen sind selbstverständlich zur Selbsthilfe fähig und sollten diese als präferierten Weg sehen. Aufgrund ihrer Imperfektion sind sie jedoch nicht immer dazu in der Lage. Daher braucht es heute und auch in Zukunft eine Form der Beratung, die diese Kräfte stärkt, aber auch hilft, an der Imperfektion zu arbeiten. Diese Erkenntnis ist naheliegend, lässt sich aber nicht so gut verkaufen, wie das Ende der Unternehmensberatungen zu prognostizieren. ■



MATTHIAS MEIFERT ist geschäftsführender Gesellschafter des auf Transformationsmanagement spezialisierten Beratungsunternehmens HRpepper.