

Michael Mohe

Meta-Beratung: Eine neue Form der Wissensproduktion?

Abstract

Die Meta-Beratung verfolgt das Ziel, Klienten bei ihrem professionellen Umgang mit Beratung zu unterstützen. Der folgende Beitrag beleuchtet diese noch recht unbekannt Form der neuen Wissensproduktion im Beratungsmarkt. Mit Rückgriff auf konzeptionelle Überlegungen und empirische Beispiele wird aufgezeigt, welche besonderen Rollen und Funktionen die Meta-Beratung übernehmen kann – und in welchen Feldern ihre Idee in Schief lagen geraten kann.

1 Einleitung

In der Beratungslandschaft hat sich mit der Meta-Beratung eine neue Form der Wissensproduktion herausgebildet, die der Schweizer Peter Gross (2000) bereits zum „Geschäftsmodell der Zukunft“ ausgerufen hat. Die Meta-Beratung positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Klienten- und Beratungsunternehmen und zielt auf eine Optimierung der Beratung ab, indem sie Managern etwa eine bessere Auswahl und einen effektiveren Einsatz ihrer Berater verspricht. In dem vorliegenden Beitrag geht es um dieses noch weitgehend unbekannt und unerschlossene Thema, genauer: um die Idee der Meta-Beratung, die nichts Geringeres anzubieten hat als „Beratung über Beratung“.

Der Beitrag beleuchtet das neue Konzept der Meta-Beratung. Den empirischen Hintergrund hierzu liefern Erfahrungen mit eigenen Projekte zur Meta-Beratung (siehe z.B. auch Mohe u.a. 2006; 2007) sowie Gespräche mit Klienten und anderen Meta-Beratern. Zunächst werden in einem ersten Schritt die Gründe identifiziert, die die Entwicklung dieses neuen Geschäftsmodells erklären können. In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, welche Funktionen Meta-Beratung bedienen kann. Drittens wird aus theoretischer Perspektive heraus erörtert, in welche Schief lagen das Modell der Meta-Beratung geraten kann. Der Beitrag schließt mit einem zusammenfassenden Fazit und gibt einen knappen Ausblick auf die Zukunft der Meta-Beratung.

2 Was erklärt die Herausbildung der Meta-Beratung?

Die Herausbildung der Meta-Beratung lässt sich im Wesentlichen durch drei Faktoren erklären:

(1) Marktseitige Intransparenz

Im Gegensatz zu klassischen Lieferantenbeziehungen sind bei der Beraterauswahl häufig keine eindeutigen Kriterien verfügbar, an denen sich Klienten orientieren können. Beratungsleistungen sind in erster Linie Vertrauensgüter, d.h. Klienten können den Wert dieser Leistung im Vorfeld nicht oder nur schwer beurteilen. Zudem weist der Beratungsmarkt aus Klientensicht eine hohe Unsicherheit auf: „Uncertainty about the sustainability of the consulting firm, its professional background and status, and the qualification of its staff leads to a reduction in market transparency“ (Glückler/Armbrüster 2003, 273). Diese Intransparenz zeigt sich auch bei einem Blick auf den deutschen Beratungsmarkt: Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist gesetzlich nicht geschützt, Beratungsanbieter und -produkte scheinen nur wenig differenziert und für Beratungssuchende nur schwer unterscheidbar.

(2) Unternehmensseitige Intransparenz

Auch innerhalb von Klientenunternehmen stellt sich die interne Beratungslandschaft häufig intransparent und fragmentiert dar. Oftmals ist nicht bekannt, mit welchen Beratungen bereits zusammengearbeitet wurde, zu welchen Konditionen oder mit welchem Ergebnis. Diese Einschätzungen decken sich mit dem Ergebnis einer empirischen Studie, in der Manager danach gefragt wurden, wie sie die interne Beratungslandschaft ihres Unternehmens charakterisieren (Mohe/Höner 2006): Im Ergebnis nehmen 77,6 Prozent der Manager die interne Beratungslandschaft als weitgehend intransparent wahr. Aus Sicht der befragten Manager stellt sich die Beratungssituation als „äußert heterogen“, wie „Kraut und Rüben“ oder schlicht „chaotisch“ dar. Andere reklamierten das empfundene „Beraterunwesen“ innerhalb der Organisation. Ein weiterer Manager äußerte sich dazu wie folgt: „Es gibt wenig Transparenz darüber, welche Berater zu welchen Themenbereichen eingesetzt waren. Es gibt auch keine Kommunikation über Qualität, keine vernünftige Dokumentation zu dem Thema; sehr, sehr viel passiert ad hoc.“

(3) Gescheiterte Beratungsprojekte

Zunehmend wird über gescheiterte Beratungsprojekte berichtet (Czander 2001; Smith 2002; Zackrisson/Freedman 2003; Warren 2004; Mohe/Seidl 2007). Tatsächlich scheint nur eine vergleichsweise geringe Anzahl von Beratungsprojekten erfolgreich zu sein. Selbst Berater räumen ein, dass „despite all our efforts – and good intentions – many of our techniques and interventions fall well short of their desired goals“ (Warren 2004, 347). Andere gehen von einer Scheitersquote zwischen 25 und 50 Prozent aus (Czander 2001) oder schätzen, dass gar 80 Prozent aller Beratungsinterventionen scheitern (Zackrisson/Freedman 2003). Allerdings wäre es verkehrt, gescheiterte Beratungsprojekte ausschließlich an den Beratern festzumachen. Mindestens ebenso viel Verantwortung tragen die Klienten (Mohe 2003). In diesem Sinne schreibt auch Czerniawska (2005, 4): „Maximizing the benefits that consultants can bring is never going to be a one-sided process: It’s absolutely true that there are many areas where consultants can be criticized, but it’s equally true that the way clients sometimes behave makes the situation worse.“

Klientenunternehmen können im Wesentlichen zwei Strategien ergreifen (*Make* oder *Buy*), um diese für sie ungünstigen Ausgangslagen zu optimieren: Erstens, Klienten können eigene Professionalisierungsstrategien ergreifen (*Make*). Diese können etwa darin

bestehen, interne Buying-Center für den Beratereinkauf, Project Offices und Consulting Infobases für die Systematisierung des Beratereinsatzes aufzubauen (Mohe 2003; Mohe u. a. 2006) oder spezielle Strategien und Politiken für den Beratereinkauf implementieren (Bäcklund/Werr 2005). Zweitens, Klienten müssen ihre Professionalisierung nicht zwangsläufig „inhouse“ organisieren, sondern können hierfür auf eine externe Meta-Beratung zurückgreifen (*Buy*). Das folgende Kapitel geht auf diese Option näher ein.

3 Was ist Meta-Beratung?

Über Berater macht sich jeder so seine Bilder: Egal ob gute oder weniger gute, aber man hat eine ungefähre Vorstellung davon, was Berater machen, wenn sie beraten. Doch welches Bild soll man sich von einem Meta-Berater machen? Was machen Meta-Berater, wenn sie meta-beraten? Und wer wird eigentlich meta-beraten?

Meta-Berater sind Berater 2. Ordnung. Der Ordnungsbegriff kennzeichnet eine spezifische Ebenendifferenz, die durch das Präfix „Meta“ zum Ausdruck gebracht wird. So wie etwa die Meta-Kritik (Kritik der Kritik) darauf abzielt, einen Gegenstand auf eine „höhere“ Ebene zu heben, um ihn von hier aus nochmals zu hinterfragen, oder so wie der Begriff der Meta-Kommunikation eine Kommunikation über Kommunikation meint (Luhmann 1994, 210), definiert sich Meta-Beratung als Beratung über Beratung.

Petzold (1998, 237) überträgt diese Interpretation auf den Begriff der Meta-Beratung: „Metaconsultants sind auf die Beratung von Beratungsprozessen spezialisiert, sind kritische Gesprächspartner bei der Entwicklung von Konzeptionen oder für das Hinterfragen von Plänen und Strategien, bevor sie umgesetzt werden, oder bei Problemen der Implementierung.“

Doch an wen adressiert die Meta-Beratung diese Angebote? Billmann-Macheta (1981, 156) optiert hier für die Beraterseite. Die Autorin beschreibt Meta-Beratung als einen Ansatz, der sich als „Methode der Supervision laufender Beratungen zur Betreuung der Berater“ der Beraterseite zuwendet. Wiederum andere Autoren beziehen die Meta-Beratung dahingegen auf die Klientenseite und beschreiben sie als eine Form der *Beratungs-Beratung*, die Klienten in Fragen zur Beratung an sich berät (Mohe/Pfriem 2002; Mohe 2005; Mohe 2006). Das Besondere an diesem Modell ist, dass es keine unmittelbar direkte Unternehmensberatung anbietet, sondern mit seinen Dienstleistungen auf eine Optimierung der Beratung an sich abzielt. Das grundsätzliche Ziel der Meta-Beratung liegt darin, Klienten Unterstützung für einen professionellen Umgang mit Unternehmensberatung anzubieten.

Kleine und mittlere Unternehmen können sich beispielsweise schon seit Jahrzehnten an das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) wenden (Röschlau 2002). Mittlerweile haben sich neben dem RKW jedoch auch privatwirtschaftliche Anbieter auf dem Markt positioniert, die auf die Vermittlung von Beratungsleistungen und Optimierung von Beratungsprojekten spezialisiert sind (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Empirische Beispiele von Meta-Beratungen

Beispiel	Exemplarische Aussage	Website
Beratungspool, Basel	„Die Beratung, damit Sie richtig beraten werden“	www.beratungspool.ch
CARDEA AG, Zürich	„Unterstützung beim effizienten Umgang mit externen Beratern“	www.cardea.ch
CORE – Forschergruppe Consulting Research an der Universität Oldenburg	„Partner to improve Consulting“	www.consulting-research.de
M2C Meta Consulting Center GmbH, Wiesbaden	„Wir verbessern die Profitabilität des Produktionsfaktors Beratung für Ihr Unternehmen“	www.metaconsultingcenter.de

Im Gegensatz zum RKW bestehen die Klienten dieser Meta-Beratungen vorwiegend aus mittleren und größeren Unternehmen, die einen höheren oder gar permanenten Beratungsbedarf aufweisen. Die folgenden Ausführungen zeigen, mit welchen Funktionen die Meta-Beratung die Klienten bei ihrem professionellen Umgang mit Beratung unterstützen kann.

4 Welche Funktionen kann Meta-Beratung erfüllen?

Wie die Unternehmensberatung selbst erfüllt auch die Meta-Beratung spezifische Funktionen (Mohe 2006). Diese können allgemein verstanden werden als Nutzenbeiträge oder als Gründe, weshalb Klienten eine Meta-Beratung in Anspruch nehmen. Für die Meta-Beratung lassen sich vier wesentliche Funktionen unterscheiden:

- Orientierungs- und Maklerfunktion
- Coaching- und Moderationsfunktion
- Controlling- und Clearingfunktion
- Beobachtungs- und Reflexionsfunktion

4.1 Orientierungs- und Maklerfunktion

Die Beratungsbranche ist wie kaum eine andere Branche einer permanenten Evolution unterworfen (Kipping 2002). Angelockt durch das lange Zeit dynamische Wachstum, durch niedrige Markteintrittsbarrieren und relativ geringe Investitionskosten haben in der Vergangenheit immer mehr Mitbewerber den Einstieg in das lukrative Beratungsgeschäft gesucht. So ist nach aktuellen Erhebungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU 2007) die Anzahl der Berater im Deutschen Beratungsmarkt von 2005 auf 2006 wiederum um 6,6 Prozent bzw. auf 73.000 Berater angestiegen. Zudem lassen sich weit reichende Konsolidierungs- und Neuerfindungsprozesse beobachten: Aufgrund des stark personenbasierten Geschäfts gründen sich immer mehr Spin-offs, so genannte „Hidden Champions“ machen bekannten Beratungen zunehmend Konkurrenz (Fink/Knoblach 2003), etablierte Beratungsunternehmen werden übernommen, verschwinden vom Markt oder hinter einem neuen Branding usw.

Das permanente Nach- und Mitverfolgen dieser Entwicklungen verursacht für Klienten

prohibitiv hohe Kosten. Schließlich kann nicht im Vorfeld gewusst werden, wann und zu welcher Problemstellung die nächste Beratung in Anspruch genommen werden wird. Die Meta-Beratung ist spezialisiert auf die Beobachtung des Beratungsmarktes. Im konkreten Bedarfsfall kann sie Informationen über Beratungsanbieter, -produkte und -trends verfügbar machen und Klienten damit eine Orientierung über die Beratungslandschaft liefern.

In Verlängerung ihrer Orientierungsfunktion kann die Meta-Beratung als Makler den Prozess der Beraterauswahl unterstützen. In einer Vorauswahl (Longlist) kann sie ein Sample geeigneter Beratungsfirmen zusammenstellen, ein Design für das Auswahlverfahren konzipieren (z.B. Beauty Contest, Workshop, Vorstudie) oder sogar die finale Beraterauswahl durchführen. Das folgende Fallbeispiel der Züricher Cardea AG illustriert dies (vgl. Mohe 2005):

Fallbeispiel zur Beraterauswahl

Ziel von Cardea AG ist es, Klientenunternehmen beim Einsatz und bei der Auswahl von Unternehmensberatungen zu unterstützen. Das Vorgehen von Cardea lässt sich wie folgt skizzieren: Der Prozess zur Auswahl externer Berater besteht aus verschiedenen Elementen. Er beginnt mit der Projekt-(portfolio)planung und der Bedarfsermittlung beim Klienten (Definition erforderlicher externer Projektrollen, Fachkompetenzen und Lösungsmodelle). Dies liefert die Basis für ein Markt- und Datenbankscreening. Hierfür wird auf eine interne Beraterdatenbank zurückgegriffen, in der Beratungsunternehmen systematisiert sind (Angebote, Kernkompetenzen, Projekte). In die Datenbank werden nur Beratungsunternehmen und Berater aufgenommen, die ihre Qualifikationen in einem Validierungsprozess mit Cardea nachweisen konnten. Aus diesem Sample wird eine Longlist potenziell geeigneter Beratungsunternehmen erstellt, die im weiteren Prozess auf eine Shortlist reduziert wird. Hierfür werden persönliche Interviews, Referenzprüfungen und spezifische Matching-Methoden (z.B. Bewertung der Erfüllung projektspezifisch definierter Anforderungskriterien) eingesetzt. Die Angebote der auf diese Weise identifizierten Beratungsanbieter (z.B. Verfügbarkeit und Zusammensetzung der Beraterteams, methodisches Projektvorgehen, Honorare) werden in vergleichbarer Form den Klientenunternehmen präsentiert. Am Ende des Prozesses steht die finale Auswahl des Beratungsunternehmens. Durch von Cardea moderierte Beratungspräsentationen beim Kunden wird eine definitive Entscheidung über die einzusetzende Beratung getroffen. Die Honorierung von Cardea erfolgt durch das ausgewählte Beratungsunternehmen. Alle Beratungsunternehmen, die an einer Vor-Evaluation von Cardea teilnehmen, verpflichten sich, einen bestimmten (dem Klienten bekannten) Prozentsatz des generierten Projekthonorarvolumens an Cardea zu zahlen.

4.2 Coaching- und Moderationsfunktion

Die Auswahl der internen Mitarbeiter für das Beratungsprojekt wird häufig gemeinsam mit den externen Beratern abgestimmt. Wie Ernst (2002) in ihrer empirischen Untersuchung festgestellt hat, achten diese dann darauf, bevorzugt Mitarbeiter des Klientenunternehmens zu rekrutieren, die – etwa aus eigenen Karrieremotiven – die Ziele des Beratungsprojektes kaum in Frage stellen. Dies führt dann dazu, dass sich die Teammitglieder in ihren Sichtweisen nur noch bestätigen und nicht mehr stören oder beunruhigen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass Problembeschreibungen nicht im Laufe des Projektes modifiziert werden, so dass eine schnelle Projektbearbeitung möglich wird. Folgt man den Ergebnissen von Ernst (2002, 133), kann die Einbindung von Mitarbeitern des Klientenunternehmens so zu einem „taktische(n) Element“ der Beraterseite werden. Die Meta-Beratung kann

diese Muster bei der Projekt-Besetzung sichtbar machen und im Vorfeld die Eignung und Verfügbarkeit interner Mitarbeiter überprüfen. Dies verhindert, dass beraterunserfahrene interne Mitarbeiter zum Spielball der Berater werden. Ferner kann sie als Projektcoach Beratungsprojekte mit konkreten Maßnahmen zur Teamentwicklung flankieren und sich – im Falle eines Falles – als Konfliktmoderator einbringen.

4.3 Controlling- und Clearingfunktion

In vielen Unternehmen ist es in den letzten Jahren zu einem regelrechten „Beraterwildwuchs“ gekommen (Mohe 2003): Beratungsanlässe blieben häufig unkonkret und Berater wurden oftmals auf Zuruf engagiert: „Dezentralität, fehlende Standards und kaum existierende gesamtunternehmerische Koordination und Kontrollen waren in vielen Unternehmen die Regel“ (Treichler/Wiemann 2004, 265). Auch für die Schweizer Handelszeitung steht fest: „Die Vergabe von Projekten wird von Kundenseite noch nicht überall professionell gehandhabt; allzu oft fehlen dafür Zeit, Ressourcen, Know-how – oder alles zusammen“ (Piazza 2004, 20).

Durch unkontrollierte Auftragsvergaben besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Beratungsfirmen innerhalb eines Konzerns ähnliche Problemstellungen bearbeiten und Bündelungspotenziale ungenutzt bleiben. Nicht selten stellt sich die interne Beratungslandschaft in einigen Klientenunternehmen deshalb als sehr zerklüftet dar, d.h. es ist nicht bekannt, mit welchen Beratungsunternehmen bereits zu welchen Themen zusammengearbeitet wurde, welche Beratungskosten angefallen sind und welcher Nutzen durch die Beratung entstanden ist.

Einige Unternehmen haben deshalb begonnen, sich im Umgang mit Beratung zu professionalisieren und sind hierbei teilweise von Meta-Beratungen begleitet worden. Die Meta-Beratung kann durch eine Bestandsaufnahme dazu beitragen, die interne Beratungslandschaft zu systematisieren. Im Rahmen eines solchen Beratungsclearings werden Beratungsunternehmen identifiziert und Projekttypen definiert. Indem der Erfolg bereits abgeschlossener Projekte beispielsweise durch Interviews evaluiert wird, lassen sich interne Zufriedenheits-Rankings von Beratungsunternehmen erstellen. Der Vorteil des Einsatzes einer Meta-Beratung liegt darin, dass sie als externer Partner eine gewisse Neutralität aufweist, die zu einer vielleicht „ehrlicheren“ Evaluation von Beratungsprojekten führt (siehe zur generellen Problematik der Evaluation von Beratungsdienstleistungen Ernst 2002, Kieser 2002; Ebrahimchel u.a. 2006).

Darüber hinaus kann die Meta-Beratung bestimmte Tools konzipieren, die den Professionalisierungsprozess der Klienten unterstützen. Beispiele hierfür sind eine Consulting-Infobase (Mohe u.a. 2006), die als Datenbank unter anderem Informationen über bereits abgeschlossene Beratungsprojekte zur Verfügung stellt, ein Beratungshandbuch, das Klientenmitarbeitern als Leitfaden durch den Beratungsprozess dient, oder eine Consulting Scorecard (Phillips 2000), die ein systematisches Monitoring von Beratungsprojekten ermöglicht.

4.4 Beobachtungs- und Reflexionsfunktion

Die Meta-Beratung kann Klientenunternehmen oder konkrete Beratungsprojekte aus einer besonderen Beobachterrolle heraus begleiten. Dazu positioniert sich die Meta-Beratung als *Beobachter 2. Ordnung*.

Das Konzept der Beobachtung 2. Ordnung fällt in die Domäne der neueren Systemtheorie. Diese unterscheidet zwischen der Beobachtung 1. Ordnung – das, *was* ein Beobachter beobachtet – und Beobachtung der Beobachtung bzw. Beobachtung 2. Ordnung – ein Beobachter beobachtet, *wie* das Beobachtete 1. Ordnung beobachtet wird (Luhmann 1990, 51f.; siehe auch Bergknapp/Jiranek 2005). Der Zugewinn der Beobachtung 2. Ordnung liegt darin, auf *blinde Flecken* des Beobachtens erster Ordnung aufmerksam machen zu können. Dieser blinde Fleck resultiert aus den „normalen“ Beschränkungen des Beobachters 1. Ordnung, denn: 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 1990, 52).

Die Folge ist, dass für den Beobachter 1. Ordnung der mitgeführte blinde Fleck latent bleibt. Mit der Beobachtung 2. Ordnung besteht nun die Möglichkeit, diese Latenz „zu beobachten und zu beschreiben, was andere nicht sehen können“ (Luhmann 1998, 89). Um dies zu ermöglichen orientiert der Beobachter 2. Ordnung seine Fragen nicht danach, *was* beobachtet wird, sondern *wie* beobachtet wird (Luhmann 1998, 95).

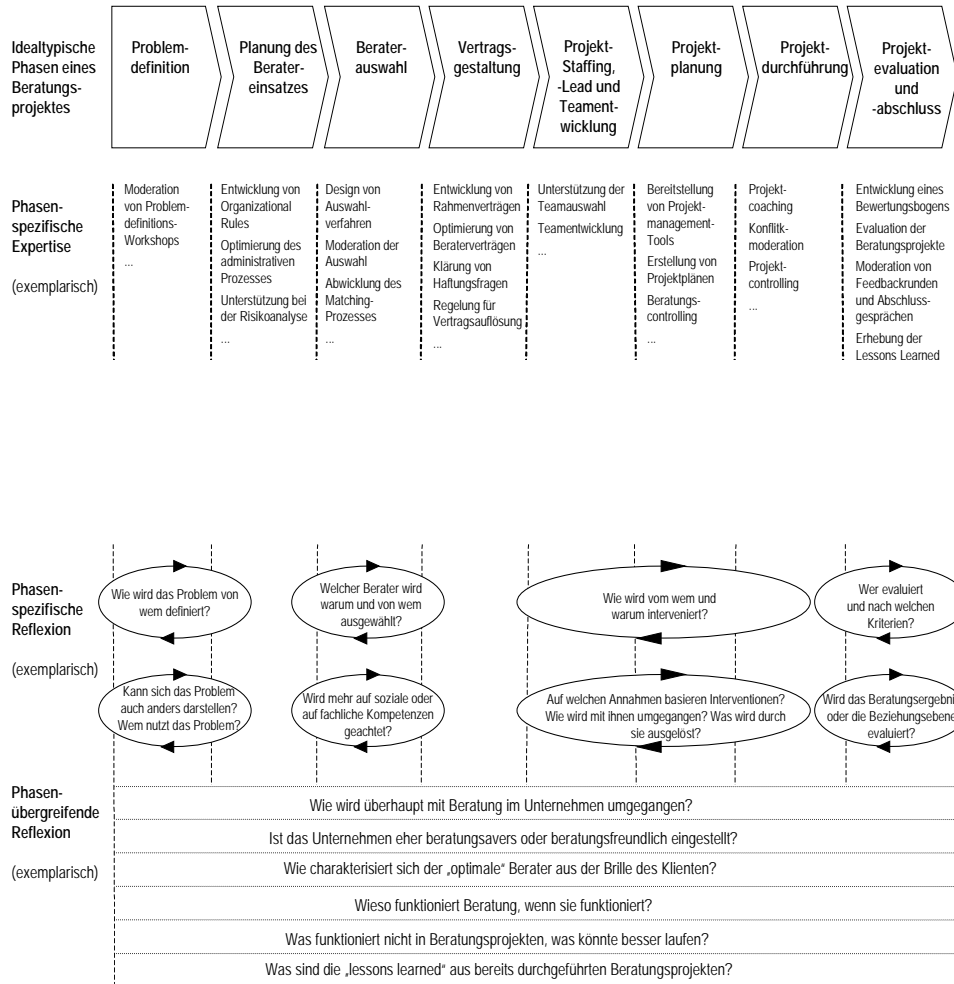
Als Beobachter 2. Ordnung kann die Meta-Beratung ihre eigenen Beobachtungen in das Klientensystem zurückspiegeln, sie mit spezifischen Fragen anreichern und damit Reflexionsprozesse auf der Klientenseite in Gang setzen. Dadurch kann es beispielsweise gelingen, verfestigte Gewohnheiten der Klienten im Umgang mit Beratung zu hinterfragen und internalisierte Routinen aufzubrechen. Einige Fragen, die das Ingangbringen von *Reflexionsprozessen* im Klientensystem anstoßen können, sind:

- Wie wird überhaupt mit Beratung im Unternehmen umgegangen?
- Ist das Unternehmen eher beratungsfreundlich oder eher beratungsavers eingestellt?
- Wie charakterisiert sich der „optimale Berater“ aus der Brille des Klienten?
- Wieso funktioniert Beratung, wenn sie funktioniert?
- Was funktioniert nicht in Beratungsprojekten und was könnte besser laufen?
- Was sind die „lessons learned“ aus bereits durchgeführten Beratungsprojekten?

4.5 Zwischenfazit

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Meta-Beratung einerseits die Rolle eines Experten einnehmen und andererseits das Ingangbringen von Reflexionsprozessen auf der Klientenseite unterstützen kann. Abbildung 2 verdeutlicht exemplarisch, inwieweit Klienten die Meta-Beratung entlang eines Beratungsprozesses einsetzen können und welche phasenübergreifenden Aufgaben sie erfüllen kann (Mohe 2006, 215).

Abb. 2: Mögliches Leistungsspektrum der Meta-Beratung



Interessant ist vor diesem Hintergrund eine, wenngleich nicht repräsentative Umfrage der Zeitschrift ManagerSeminare (o.V. 2006). Die Befragung ergab, dass die Meta-Beratung primär für den Aufbau von Expertise im Umgang mit Unternehmensberatungen und für die Nachbereitung und Evaluation von Projekten als geeignet beurteilt wird (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Einsatzmöglichkeiten von Meta-Beratungen

Aufbau von Expertise im Umgang mit Unternehmensberatungen	58%
Nachbereitung und Evaluation von Projekten	51%
Unterstützung bei der Beraterauswahl/Vertragsverhandlungen	37%
Hilfe bei Schwierigkeiten während eines Beratungsprojektes	21%

aus: Managerseminare 2006, 23

5 Schieflagen der Meta-Beratung – akademische Einwände

Die Meta-Beratung kann durch die oben beschriebenen Funktionen verschiedene Wertbeiträge zur Optimierung des Beratereinsatzes in Klientenunternehmen generieren. Allerdings gerät die Meta-Beratung bei näherer Betrachtung auch in einige Schieflagen. Hierauf wird im Folgenden eingegangen.

5.1 Die Crux der Meta-Expertise

Die Meta-Beratung verspricht Klienten eine bessere Auswahl ihrer Berater. Doch wie findet man den „richtigen“ Experten? Berger/Luckmann (1977, 82) geben hierauf folgende Antwort: „Während Spezialistensein bedeutet, sein Spezialgebiet zu beherrschen, muss jedermann wissen, wer Spezialist ist, für den Fall, daß Spezialwissen benötigt wird. Vom Mann auf der Straße kann man nicht erwarten, daß er sich im Irrgarten der Fruchtbarkeitsmagie auskennt oder bösen Zauber abwenden kann. Was er jedoch wissen *muss*, ist, an welchen Zauberer er sich wenden kann“ (Hervorhebungen im Original).

Bei näherem Hinsehen stößt dieser Vorschlag jedoch schnell an Grenzen, denn: Woher kann man wissen, welche Experten über welches Wissen verfügen? Klienten und Meta-Berater teilen deshalb dasselbe Schicksal. Genaugenommen können beide nicht wissen, welcher Berater das hält, was er verspricht. Besonders deutlich wird dies, wenn man Hitzlers (1994, 27, Fn. 10) Überlegungen zur Unmöglichkeit von Beurteilungen von Experten ins Feld führt: „Der Experte ist ein Akteur, dem attestiert wird, dass er über Kompetenzen verfügt, auf die sich andere angewiesen sehen, welche als nicht kompetent gelten, über diese Kompetenzen (adäquat) zu befinden.“

Folglich können Klienten und Meta-Berater über die Qualifikationen und Kompetenzen des Beraters allenfalls Mutmaßungen anstellen, sie aber nicht angemessen beurteilen. Wären sie dazu in der Lage, wären sie „*Experten-Experten*“ – ein Kunstgriff, der beiden eine nicht realisierbare *Meta-Expertise* unterstellt: „Schnell wird jedoch klar“ schreibt Nicolai (2000, 243), „daß die Bedingung, der Klient müsse beurteilen können, wer die für sein Problem benötigte Expertise besitzt, den Klienten überfordern muß. Das würde eine Meta-Expertise erfordern, mit der der Klient einschätzen kann, was der Berater weiß.“ Derselben Problematik ist die Meta-Beratung ausgesetzt, die Klienten das Auswahlproblem des „richtigen“ Beraters abnehmen will. Es muss daher bezweifelt werden, dass der Meta-Berater für den Klienten einen „besseren“ Berater auswählen kann, als dieser selbst.

5.2 Infinites Regress

Die Definition der Meta-Beratung als eine Form der Beratung, die über Beratung berät, setzt keinen logischen Endpunkt. Theoretisch ließen sich über die Meta-Beratung unendlich viele übergeordnete Ebenen einziehen. An den Beispielen der Beraterauswahl und der Evaluation von Beratung kann dies verdeutlicht werden. So bräuchten Klienten für die Auswahl einer Meta-Beratung genau genommen eine Meta-Meta-Beratung, für die Auswahl einer Meta-Meta-Beratung eine Meta-Meta-Meta-Beratung usw. Damit gerät die Meta-Beratung unweigerlich in einen *infiniten Regress*. Das gleiche Problem stellt sich, wenn die Meta-Beratung für die Evaluation von Beratungsprojekten herangezogen wird. „Even if another expert were employed to evaluate the consultant, who is to say that his evaluation is correct?“ (Mitchel 1994, 335).

5.3 Rationalitätsillusion und Verantwortungsdelegation

Angesichts gescheiterter Beratungsprojekte und horrenden Beratungsausgaben, die mehr und mehr in die Öffentlichkeit geraten, schauen auch die Shareholder zunehmend darauf, wie „ihr“ Unternehmen mit Beratung umgeht (Mohe 2007). Die Stakeholder interessieren sich vor allem für die Beratungskosten. Sie haben nur wenig Verständnis dafür, dass die Beratungsbudgets „ihrer“ Konzerne oftmals Beträge in dreistelliger Millionenhöhe erreichen. Allein beim amerikanischen Medienkonzern AT&T setzte die Branche von 1989 bis 1994 „almost half a billion dollars“ (O’Shea/Madigan 1999, 3) um.

Deshalb liegt es nahe, dass die Unternehmen versuchen, den Eindruck rationalen Handelns und Anwendung der „richtigen“ Beraterauswahlverfahren gegenüber ihren Stakeholdern zu erwecken. Der Einsatz außen stehender Experten ist hilfreich, um die Illusion von Rationalität aufrechtzuerhalten – oder: um Rationalitätsfassaden aufzubauen (Nyström/Starbuck 1984; Meyer/Rowan 1977). Mit der Inanspruchnahme einer Meta-Beratung können sich Klienten ex ante gegen Kritik ihrer Stakeholder immunisieren. Allein die Behauptung, mit der Zwischenschaltung der Meta-Beratung eine „objektive, professionelle und rationale Beraterauswahl“ durchzuführen, genügt, um Verdachtsmomente eines fahrlässigen Umgangs mit Beratung im Keim zu ersticken. Problematisch daran ist jedoch, dass die Meta-Beratung dann nicht nur die an Manager herangetragenen Rationalitätserwartungen bedient, sondern zugleich deren Verantwortung reduziert. Im Extremfall kann sie von den Managern als Beglaubiger von Rationalitätserwartungen missbraucht werden.

5.4 Konterkarieren „eigentlicher“ Ziele der Klienten

Die Inanspruchnahme von Beratung erfolgt auch aufgrund latenter Funktionen (Kieser 2002). Zu diesen Funktionen zählen beispielsweise die Legitimierungsfunktion und die Politikfunktion. Die Legitimierungsfunktion wird im Außenverhältnis wirksam. Hier werden bereits vom Management getroffene Entscheidungen durch eine möglichst renommierte Unternehmensberatung verstärkt und abgesichert. Dahingegen wird die Politikfunktion im Innenverhältnis der Organisation wirksam. Bei ihr geht es darum, Partei für den Auftraggeber der Beratung zu ergreifen und auf diese Weise individuelle Interessenlagen zu fördern. Hier können Berater zum Beispiel – als „Munitionierung für Mikropolitik“ (Kieser 2002, 32) – individuelle Karrieren befördern, indem sie Projekte ihrer Auftraggeber unterstützen und andere Projekte im Unternehmen torpedieren.

Beide latenten Beratungsfunktionen sind jedoch, wollen sie ihre Wirksamkeit entfalten, auf Intransparenz angewiesen. Deshalb ist es fraglich, ob auf Seiten der Klienten überhaupt mehr Transparenz erwünscht ist. Insofern kann das Versprechen der Meta-Beratung, etwa Transparenz über die interne Beratungslandschaft herzustellen, auch schnell mit den „eigentlichen“ Zielen der Klienten konterkarieren.

6 Fazit und Ausblick

Die Meta-Beratung kann einen professionellen Umgang von Klienten mit Beratung unterstützen. Allerdings sollten Klienten genau prüfen, für welches konkrete Einsatzfeld sie die Meta-Beratung in Anspruch nehmen. So hat die Diskussion gezeigt, dass etwa die finale Beraterauswahl aufgrund der beschriebenen Probleme weiter in den Händen des Klienten liegen und nicht an die Meta-Beratung delegiert werden sollte.

Allerdings können Klienten auf andere Expertisefelder der Meta-Beratung zurückgreifen. Hierbei ist insbesondere an spezifische Tools zu denken, die den Professionalisierungsprozess des Klienten unterstützen (z.B. Beraterdatenbanken, Beratungshandbücher, Consulting Scorecards). Da die Meta-Beratung in diesen Feldern über erprobte Vorgehensweisen und Erfahrungsvorsprünge verfügt, fällt die Make-or-buy-Entscheidung hier zu ihren Gunsten aus – wenngleich daraus das Risiko erwächst, dass sich die Meta-Beratung dann selbst überflüssig macht, sobald die Klienten ihre Expertise eingekauft haben.

Soll die Meta-Beratung dahingegen eine Reflexionsfunktion übernehmen, ist auf Seiten der Klienten eine Bereitschaft zur kritischen Selbstbeobachtung unbedingte Voraussetzung. Überall dort, wo die Meta-Beratung von Klienten als „Kontrollorgan“ wahrgenommen wird, wird sie letztlich chancenlos bleiben.

Dies gilt auch dort, wo die Neutralität der Meta-Beratung in Frage gestellt wird. Neutralität ist neben der Kenntnis der Spielregeln des Beratungsmarktes eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Meta-Beratung. In Gefahr gerät die Neutralität, wenn beispielsweise die Vermittlungsgebühr den ausgewählten Beratern in Rechnung gestellt wird. Auch wenn dies letztlich die Akquisitionskosten der Beratung senkt, bleibt der Beigeschmack, dass die Meta-Beratung die Beratung mit der größten Zahlungsbereitschaft auswählt. Wird die Vermittlungsgebühr dahingegen den Klienten berechnet, müssen diese vom Mehrwert der Meta-Beratung überzeugt sein. Schließlich kommt das Honorar der Meta-Beratung noch zu den nicht geringen Honoraren der Berater hinzu. Klienten, die nicht bereit sind, für diese zusätzliche Leistung zu zahlen, bauen wie etwa die Deutsche Telekom eigene Competence Center für den Beratungseinkauf auf oder sie arbeiten weiterhin mit den ihnen bekannten Beratungsunternehmen zusammen. Der letzte Aspekt kann den hohen Anteil von Folgeberatungen („Repeat Business“) erklären, die nach empirischen Untersuchungen zwischen 70 und 80 Prozent liegen (Glückler/Armbrüster 2003, 285; Brachewitz/Armbrüster 2005, 116f.). Da Folgeberatungen auch Ausdruck der bisherigen guten Zusammenarbeit mit den bereits eingesetzten Beratungsunternehmen ist, dürfte es der Meta-Beratung schwer fallen, in diese geschützten Geschäftsbeziehungen „einzubrechen“. Langfristige Geschäftsbeziehungen besitzen darüber hinaus den Vorteil, dass sich bereits Regeln der Zusammenarbeit etabliert haben, die nicht mehr jedes Mal neu definiert werden müssen. Allerdings kann bei solchen Partnerschaften das Risiko entstehen, dass Klienten eine bekannte Beratungsfirma auch für solche Projekte auswählen, in denen diese

bislang noch keine umfassende Erfahrung vorzuweisen hat. Empirische Studien zeigen jedoch, dass sich gerade in diesem Punkt eine Trendwende abzeichnen scheint. In einer Befragung von 64 Klienten hat Richter (2004, 89f.) herausgefunden, dass bereits weniger als die Hälfte der Projekte an Beratungsfirmen vergeben werden, mit denen bereits vorher schon zusammengearbeitet wurde. Ein konkretes Beispiel liefert auch die Lufthansa, die sämtliche Beratungsleistungen über eine virtuelle Einkaufsplattform beschafft (Robker 2004). Sollte dieser Trend hin zu anonymisierteren Berater-Klient-Beziehungen anhalten, könnte dies wiederum die Marktchancen der Meta-Beratung steigern: „There is even a market, not yet filled by business consultants and ‘guru’ books, regarding ‘how to handle consultants’ – meta-consultancy” (Sorge/van Witteloostuijn 2004, 1208).

Literatur

- Bäcklund, Jonas, Andreas Werr (2005): Breaking the personal tie: on the formalization of the procurement of management consulting services; in: Staffan Furusten, Andreas Werr (ed.): Dealing with confidence: the construction of need and trust in management advisory services. Køge, 184-200
- BDU (2007): Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2006/2007. Bonn
- Berger, Peter L., Thomas Luckmann (1977): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.
- Bergknapp, Andreas, Heinz Jiranek (2005): Beobachtungen der Beobachtungen – Ein systemtheoretisches Beratungsdesign; in Arbeit, Jg. 14, H. 2, 108-117
- Billmann-Mahecha, Elfriede (1981): Metaberatung; in: Heinz Jürgen Kaiser, H.-Jürgen Seel (Hg.): Sozialwissenschaft als Dialog: Die methodischen Prinzipien der Beratungsforschung. Weinheim u.a., 156-161
- Brachewitz, Christoph, Thomas Armbrüster (2004): Unternehmensberatung: Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Wiesbaden
- Czander, William (2001): A Failed Consultation; in: Consulting to Management, Vol. 12, No. 2, 26-31
- Czerniawska, Fiona (2005): The New Business Consulting Landscape; in: Consulting to Management, Vol. 16, No. 4, 3-6
- Ebrahimchel, Matin, Michael Mohe, Richie Sternzeld (2006): Evaluation of Consulting Projects – The Consultants’ View; in: Thomas Deelmann, Michael Mohe (Hg.): Selection and Evaluation of Consultants. Mering, 159-177
- Ernst, Berit (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen – Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung, Diss. Universität Mannheim
- Fink, Dietmar, Bianka Knoblach (2003): Die ‘Hidden Champions’ des Beratungsmarktes, Studie des Institute of Management and Consulting Services. Reinbach
- Glückler, Johannes, Thomas Armbrüster (2003): Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Network Reputation; in: Organization Studies, Vol. 24, No. 2, 269-297
- Gross, Peter (2000): Das Ende der Gewissheiten – in Wirtschaft und Gesellschaft. Vortrag beim Kanti-Forum 2000 zum Thema „Der Zeitgeist heißt Tempo – Vom Leben in beschleunigter Gesellschaft“. Universität St. Gallen 2000; in: http://www.ksluzern.ch/diversicum/archiv/kantiforum2000/Vortrag_Gross.htm (letzter Zugriff am 15.02.2007)
- Hitzler, Ronald (1994): Wissen und Wesen des Experten – Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung; in: Roland Hitzler (Hg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, 13-30
- Kieser, Alfred (2002): Wissenschaft und Beratung. Heidelberg

- Kipping, Matthias (2002): Jenseits von Krise und Wachstum: Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung; in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 71. Jg., H. 5, 269-275
- Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?. Opladen, 3. Auflage
- Luhmann, Niklas (1994): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M., 5. Auflage
- Luhmann, Niklas (1998): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M., 3. Auflage
- Meyer, John W., Brian Rowan (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony; in: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, 340-363
- Mitchell, V-W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services; in: The Service Industries Journal, Vol. 14, No. 3, 315-339
- Mohe, Michael (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg
- Mohe, Michael (2005): Meta-Beratung; in: Mohe, Michael (Hg.): Neue Geschäftsmodelle im Beratungsmarkt. Theorien, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg, 285-311
- Mohe, Michael (2006): Funktionen und Grenzen der Meta-Beratung: Was kann Meta-Beratung leisten?; in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 75 Jg., H. 4, 212-218
- Mohe, Michael (2007): Fallstudie: Wenn Berater zu viel kosten; in: Harvard Business Manager, H. 5, 88-99
- Mohe, Michael, Christoph Kolbeck, Patricia Neunhoeffler, Jörg Mildenerberger (2006): DaimlerChrysler's Consulting InfoBase; in: Consulting to Management, Vol. 17, No. 2, 32-34
- Mohe, Michael, David Seidl (2007): The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. Munich Business Research Paper, No. 2007-2.
- Mohe, Michael, Dirk Höner (2006): Behind clients' doors: How managers perceive the use of management consultants and what they think about strategies to professionalize the process of dealing with consultancy – A single case study, Paper presented at the 22. EGOS Colloquium. Bergen/Norway
- Mohe, Michael, Reinhard Pfriem (2002): Where are the Professional Clients? Möglichkeiten zur konzeptionellen Weiterentwicklung von Meta-Beratung; in: Michael Mohe, Hans Jürgen Heinecke, Reinhard Pfriem (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart, 25-40
- Nicolai, Alexander T. (2000): Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden
- Nyström, Paul C., William H. Starbuck, (1984): Organizational facades; in: Academy of Management Proceedings, 182-186
- o.V. (2006): Leserbefragung: Beratung in Sachen Beratung; in: ManagerSeminare, H. 96, 23
- O'Shea, James, Charles Madigan (1997): Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses they Save and Ruin. New York
- Petzold, Hilarion G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn
- Phillips, Jack J. (2000): The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects. New York
- Piazza, Katrin (2004): Meta-Berater. Beratung in Sachen Beratung; in: Handelszeitung, 25.05.2004, 20
- Richter, Ansgar (2004): Auswahl und Einkauf von Beratungsleistungen: Eine ökonomische Analyse; in: Christoph Treichler, Eva Wiemann, Martin Morawetz (Hg.): Corporate Governance und Managementberatung. Wiesbaden, 75-100
- Robker, Susanne (2004): Strategischer Einkauf von Beratungsleistungen bei der Lufthansa; in: Christoph Treichler, Eva Wiemann, Martin Morawetz (Hg.): Corporate Governance und Managementberatung. Wiesbaden, 147-156

- Röschlau, Manfred (2002): Besonderheiten bei der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen; in: Michael Mohe, Hans Jürgen Heinecke, Reinhard Pfriem (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart, 304-313
- Smith, Martin E. (2002): What Client Employees Say About Consulting; in: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 2, 93-103
- Sorge, Arndt, Arjen van Witteloostuijn (2004): The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories; in: Organization Studies, Vol. 25, No. 7, 1205-1231
- Treichler, Christoph, Eva Wiemann (2004): Stand und Entwicklung der Beratergovernance in der unternehmerischen Praxis; in: Christoph Treichler, Eva Wiemann, Martin Morawetz (Hg.): Corporate Governance und Managementberatung. Wiesbaden, 263-278
- Warren, James Ross (2004): Predicting and Enhancing Client Success; in: Anthony F. Bouno (Hg.): Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting. Greenwich, 345-372
- Zackrisson, Richard E., Arthur M. Freedman (2003): Some Reasons Why Consulting Interventions Fail; in: Organizational Development Journal, Vol. 21, No. 1, 72-74

Anschrift des Verfassers:

Jun.-Prof. Dr. Michael Mohe
Juniorprofessor für Business Consulting
Universität Oldenburg
Fakultät 2/ Institut für BWL 1
Fachgebiet Business Consulting
Ammerländer Heerstraße
D-26111 Oldenburg
michael.mohe@consulting-research.de

Schlagwörter: Beratung, Dienstleistung, Meta-Beratung