



*Anleitungen zum Lesen  
organisationswissenschaftlicher Bücher,  
16. Brief*

# Wissenschaft und Beratung

von  
**Alfred Kieser**

---

**Wissenschaft und Beratung**  
von Alfred Kieser

ist erschienen im Universitätsverlag Winter,  
Heidelberg, 2002  
94 Seiten

Dieser 16. Brief der Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher **wurde von Wolfgang Schnelle verfasst.**

© Metaplan, Quickborn und Chatou, 2002

---

---

„Der Kieser“, das ist das von Alfred Kieser herausgegebene Buch „Organisationstheorien“. Es informiert über die älteren und neueren Organisationstheorien, ganz gleich ob sie eher betriebswirtschaftlicher oder soziologischer Herkunft sind. Inzwischen liegt „Der Kieser“ in der 4. Auflage vor (2001) und hat 423 Seiten. Die muss man ja nicht alle lesen und schon gar nicht auf einmal. Aber ein jeder Berater sollte es auf seinem Bücherbord stehen haben und ab und zu hineinschauen.

Doch von diesem Buch soll hier nicht die Rede sein. Ich beschäftige mich in dieser Anleitung zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher mit Kiesers kleinem, nur 94 Seiten umfassenden Bändchen mit dem Titel **Wissenschaft und Beratung**. Kieser, der Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim ist, hat einen Vortrag veröffentlicht, den er in der Heidelberger Akademie der Wissenschaften gehalten hat, ein Vortrag eines Wissenschaftlers für Wissenschaftler. Doch auch Beratern sagt dieser Vortrag sehr viel. Er ist zugleich auch interessant für Leute, die Berater engagieren.

Ich empfehle dieses Bändchen zu lesen. Und wem das Lesen des ganzen Vortrags trotz der wenigen Seiten zu mühselig ist, dem rate ich, wenigstens die Kapitel 3, 4 und 6 zu lesen mit insgesamt 48 der 81 Textseiten.

Kieser beschäftigt sich mit drei Fragen (S. 6):

1. Weshalb gewinnt die Unternehmensberatung zunehmend an Bedeutung?
2. Weshalb beziehen die Nachfrager von Problemlösungswissen dieses nicht direkt von der Wissenschaft, deren Aufgabe ja auch die Lieferung problemlösenden Wissens ist?
3. Sind Unternehmensberater lediglich Anwender wissenschaftlichen Wissens – eine Art Dolmetscher zwischen Wissenschaftlern und Praktikern – oder generieren und anwenden sie Wissen einer besonderen Art?

Er geht diesen Fragen am Beispiel einer Disziplin nach, von der er am meisten versteht, der Betriebswirtschaftslehre, meint aber, dass seine Antworten auch für andere Disziplinen gelten. Dennoch meint er, dass die Betriebswirtschafts-

---

lehre insbesondere Schwierigkeit hat, ihre Erkenntnisse an die Wirtschaftspraxis abzugeben. Deshalb wendet er sich im **3. Kapitel** (S. 1624) den **Zielen, der Erkenntnisgewinnung und der Rhetorik in der Betriebswirtschaftslehre** zu.

„Die Wissenschaft ist, wählt man eine systemtheoretische Perspektive, ein hochgradig autonomes System. Sie allein bestimmt, was zu ihr gehört und was nicht (S.16).“ Wissenschaftliche Publikationen wenden sich in erster Linie an andere Wissenschaftler und knüpft durch Zitationen an andere wissenschaftliche Publikationen an.

Das von der Wissenschaft generierte Wissen, meint Kieser, werde immer komplexer und damit für den Außenstehenden immer undurchdringlicher. „Komplexität schafft Kommunikationsbarrieren zum Anwendungsbereich. Dies ist besonders schmerzlich für Wissenschaften, die einen expliziten Auftrag zur Unterstützung der Praxis haben wie beispielsweise die Betriebswirtschaftslehre (S. 21).“

Und erschwerend für Außenstehende kommt die spezifische Rhetorik hinzu, die Wissenschaftler einsetzen. „Wissenschaft, die den Eindruck erweckt, dass jeder relativ umstandslos mitmachen kann, erregt Verdacht, nicht wissenschaftlich zu sein (S.22).“

Eilige Leser mögen dieses 3. Kapitel vielleicht nur überfliegen. Jedoch sollten sie das **4. Kapitel** gründlich lesen. Hier beschreibt Kieser die **Ziele, Strategien und die Wissensproduktion der Unternehmensberatung** (S.24-43).

Unternehmensberatungen streben nicht nach wissenschaftlicher „Wahrheit“. „Was Unternehmensberater im Wesentlichen tun, hat jüngst ein Mitglied von McKinsey prägnant formuliert: «Probleme sauber strukturieren, die strukturierten Probleme kommunizieren und zur Entscheidung vorlegen.» Dazu benötigen Berater keine Theorien. Sie kommen mit einfachen Annahmen aus (S. 25).“

*Ich denke, wir verstehen uns nicht ganz so, wie es für McKinsey beschrieben ist. Gewiss, wir strukturieren die Probleme ebenfalls, jedoch nicht vorweg, sondern in der moderierten Kommunikation mit den Beteiligten. Und wir legen sie nicht zur Entscheidung vor, sondern helfen den Beteiligten in den Diskursen, die wir moderieren, sich darüber zu verständigen, wie angesichts der georteten Probleme weiter gehandelt werden kann und soll.*

*Ich bezweifle, dass die Berater der großen Unternehmensberatungen wirklich ohne Theoriehintergrund arbeiten. Für uns kann ich das jedenfalls nicht gelten lassen. Es ist eine andere Frage, ob uns wissenschaftliche*

---

*Theorien ausreichen, die Beratungsaufgaben zu meistern. Erfahrungen und ‚theories of use‘ treten hinzu, sind aber vielleicht durch unsere Beschäftigung mit Organisationstheorien geläutert.*

Kieser beschreibt das generelle Muster des Ablaufs strukturierender Methoden der Unternehmensberater:

1. Präsentation eines generellen Leitbilds  
– z. B. Lean Production oder Reengineering - ...
2. Erfassung der Ist-Situation...
3. Generierung von Alternativen zur Ist-Situation
4. Bewertung der Alternativen, beispielsweise mittels einfacher Punktbewertungsmodelle,
5. Erstellung eines Aktionsplans für den Übergang vom Ist zum Soll

„... der vorgegebene Prozess strukturiert das Problem, erzwingt Entscheidungen und treibt so die Reorganisation voran. Da die Methoden nicht exakt sind, lassen sie Raum für politische Manöver (S.26).“

„Sauber strukturieren‘ ist, Kieser zufolge, eine auf Vereinfachung zielende Wissenspro-

duktion der Beratung. Man bedient sich zweckdienlicher Instrumente, wie das Portfolioschema der Boston Consulting Group, das Schema der Gemeinkostenwertanalyse oder des Business Process Reengineering, zur Einrichtung von Profit-Centern, zur Durchführung von Total Quality Management-Programmen, sogar für die Änderung der Unternehmenskultur. „Mit ihrer Hilfe wird der Änderungsprozess vorangetrieben, indem Managern ein Schema zur Verfügung gestellt wird, dem sich anvertrauend sie von Entscheidung zu Entscheidung geführt werden (S. 30).“

Und weiter heißt es: „Das entscheidende Erfolgskriterium für den Berater ist, dass etwas geschieht, dass etwa Stellen abgebaut, Lagerbestände reduziert oder Strategien entwickelt werden (S. 31).“

Berater leisten aber auch latente Funktionen, stellt Kieser fest. Diese sind nicht Teil des Beratungsvertrages und „die erst recht nicht mit wissenschaftlichen Aktivitäten gleichzusetzen sind (S. 32).“ Er zählt auf:

1. „*Legitimierung*, d.h. Signalisierung an wichtige Stakeholder (Eigentümer, Betriebsrat, Mitarbeiter, Politiker, Kunden), dass im Klientenunternehmen die besten der bekannten Verfahren zur Anwendung kommen;

- 
2. *Kommunikation und Durchsetzung*, d.h. Überzeugung von Betroffenen mittels gekonnt gestalteter Präsentationen und einer geschliffenen Rhetorik, aber auch durch Einsatz von *Expertenmacht*;
  3. *Munitionierung für Mikropolitik*, d.h. beispielsweise Unterstützung der Projekte bestimmter Koalitionen von Managern oder Torpedierung der Projekte anderer Koalitionen;
  4. *Karriereförderung*, d.h. Erhöhung der Karrierechancen von Managern, die die Berater in erster Linie angeheuert haben...;
  5. *Sinnstiftung*, d.h. Generierung von „Philosophien“ oder Interpretationen (Ideologien), welche den Managern zu hilfreicher Argumentation gegenüber sich selbst und anderen verhelfen (S. 32).“

Ich zitiere wörtlich weiter: „Die (Zahlungen auslösende) Kunst des Unternehmensberaters besteht vor allem darin, die Machtverhältnisse im beratenen Unternehmen zu erkennen, die verschiedenen Erwartungen der einflussreichen Akteure auf Seiten des Klienten auszuloten und so mit diesen Erwartungen umzugehen, dass ihnen weitgehend entsprochen wird, ohne dass die Interessen der Beratungsgesellschaft zu kurz kommen (S. 33).“

*Ich bin im Großen und Ganzen mit Kiesers Aufzählung der latenten Beraterfunktionen und mit der Herausstellung, dass der Berater auf die Machtverhältnisse achtet, einverstanden. Wäre da nicht ein gewisser Unterton... Ich halte das Beratermotiv, den eigenen materiellen Vorteil im Auge zu behalten, nicht per se für kritisch. Ist die Wahrheitsorientierung von Betriebswirtschaftern soviel ehrenwerter?*

*Uns jedenfalls ist bewusst, wie sehr es auf die latenten Funktionen ankommt. Wie wir sie handhaben, ist eine Frage des Könnens und eine Frage des Ethos. Die Schwierigkeit, mit verdeckten Funktionen zu arbeiten, liegt darin, dass sie sich zerstören, wenn man sie offen deklariert. Die beratenen Manager sind darin befangen, sich und ihr Handeln als ganz und gar technisch- bzw. ökonomischrational vorweisen zu müssen. Glücklicherweise finden wir ab und zu Persönlichkeiten mit genügender Rollendistanz. Mit diesen lässt sich darüber sprechen, ob wir mit den latenten Funktionen in angemessener Form umgehen.*

Kieser sieht sehr genau, dass sich die Leistungen der Berater einer Evaluation weitgehend entziehen. „Die Schwierigkeit, Beratungsleistungen zu evaluieren, resultieren zunächst aus dem generellen Problem der Beurteilung organisationaler Effektivität. In der Organisations- theorie existiert bisher keine allgemein akzep-

---

tierte Antwort auf die Frage, wie organisatorische Entscheidungen im Hinblick auf ihre Effektivität beurteilt werden können (S. 34).“

Die Beratungsleistung ist nicht isolierbar. Berater und Klienten definieren die Probleme und Ziele gemeinsam und wirken bei Analysen und Problemlösungen zusammen. Damit hängt das Ergebnis von beiden ab. Darüber hinaus entziehen sich die latenten Funktionen komplett einer Effektivitätsbewertung.

Das 4. Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Rhetorik der Berater. Sie konzentrieren sich gerne auf einen Schlüsselfaktor, beispielsweise auf Prozessorganisation, Unternehmenskultur oder totale Qualität. Sie verweisen auf stilisierte Beispiele, sie verwenden einfach zu entschlüsselnde Abbildungen und pflegen eine leicht verständliche Sprache. „Um sich jedoch nicht dem Verdacht auszusetzen, mit Trivialitäten zu handeln, muss der Unternehmensberater gleichzeitig mystifizieren. Er erreicht dies, indem er Theorieversatzstücke einstreut (derzeit sehr beliebt: Chaostheorie), die aber für das Verständnis des Leitbildes nicht von Bedeutung sind... (S. 41).“

Im **5. Kapitel** nimmt Kieser seine anfangs gestellte Frage wieder auf: Weshalb beziehen die Nachfrager von Problemlösungswissen dieses nicht direkt von der Wissenschaft, deren Aufgabe ja auch die Lieferung problemlösenden

### Wissens ist? **Ist wissenschaftliche Beratung eine Alternative?**

Unser Autor sieht hier keine Chancen für Theorieanbieter. Theorien fehlt der direkte Handlungsbezug. Sie sind unvollständig, d.h. sie analysieren die Wirkung einiger Einflussfaktoren, andere lassen sie außer acht. Kieser konstatiert, dass Manager in aller Regel keine eindeutigen Antworten (mehr) erwarten.

### Die kleine Schrift wendet sich im **6. Kapitel** der Frage zu: **Wie lässt sich das rasante Wachstum des Beratungsmarktes erklären?**

Zunächst argumentiert Kieser systemtheoretisch. „Nach Luhmann (1984),“ schreibt er, „geht die soziale Differenzierung zu einem großen Teil auf Versuche zurück, die Komplexität der Welt zu reduzieren, indem ein gegebenes Problem in Subprobleme unterteilt wird, die dann von Spezialisten bearbeitet werden können (S. 49).“ Doch, gemäß Luhmann, entstehen mit jedem Versuch der Komplexitätsreduzierung neue Möglichkeiten, so dass die Gesamtkomplexität steigt.

So bilden sich mehr spezialisierte Subsysteme auch innerhalb von Unternehmen aus, z. B. Personalabteilungen. Andere Unternehmen adoptieren solche Subsystembildungen. Schließlich reagieren auch die Bildungseinrichtungen, „indem

---

sie die betreffende Spezialisierung in ihrer Forschung thematisieren und spezialisierte Abschlüsse anbieten (S. 51).“

So wird es für das Topmanagement immer schwieriger, die sich spezialisierten Wissenssubsysteme zu beherrschen. Hieraus entwickelt sich dann häufig ein Bedarf nach Beratern. Doch diese herbeigerufenen Experten steigern ihrerseits die Komplexität. Sie spezialisieren sich ebenfalls. „Die Suche der Manager nach Orientierung macht diese stets aufnahmebereit für neue Konzepte, die eine solche Orientierung versprechen und zieht so die Produktion von Moden nach sich, deren Vielfalt wiederum häufig die Hilfe von Beratern notwendig macht (S. 53)“. Kieser beschreibt dann, wie diese Berater Moden machen, was ich hier übergehe.

*Kieser scheint selbst nicht ganz wohl dabei zu sein, das rasante Wachstum des Beratungsmarktes so zu erklären, als seien es hauptsächlich die Berater selbst, die dieses Wachstum antreiben. Denn am Ende des 6. Kapitels greift er auf eine psychologische Theorie zurück, nach der es dann doch wieder die Manager selbst sind, die den Beratungsbedarf treiben.*

Manager, von denen man eigentlich erwartet, dass sie ‚die Dinge im Griff haben‘, leiden unter dem Gefühl des Kontrollverlustes. Berater stellen nun eine Behebung dieses Leidens in

Aussicht. „Es ist anzunehmen, dass das Bedürfnis der Manager nach Aufrechterhaltung der Kontrolle einerseits und der Ruf der Berater als Experten der Kontrolle andererseits, die wichtigsten Faktoren einer Erklärung des Wachstums des Beratungsmarktes sind (S. 62).“

*Mich wundert, dass der Betriebswirtschaftler Kieser keine ökonomischen Erklärungen heranzieht, um das rasante Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. Sind die ökonomischen Theorien zu realitätsfern? Ich halte viel von Erklärungen, die vom Phänomen der gesättigten Märkte ausgehen. In diesen Märkten differenzieren sich Wettbewerber mehr denn je über Qualität, über Lieferservice, über Markenbildung, über die Anwendung moderner Informationstechnologien. Hieraus sind dann ‚Bewegungen‘ erklärbar, wie die Qualitätsbewegung, die seit nahezu 30 Jahren anhält, wie ‚just-in-time‘ oder Supply Chain und Customer Relation Management. Dies sind in meinen Augen keine vorübergehenden Moden, sie führen aber zu Beratungsbedarf.*

„Am Ende von ausführlichen Analysen von Konflikten erwartet man in der Regel Hinweise auf Ansätze zu ihrer Überwindung,“ beendet Kieser seinen Vortrag. „Ich fürchte, dass ich solche nicht zu bieten habe. Man wird sich dauerhaft auf ein Fortbestehen der Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Wissenschaft

---

und Praxis einzurichten haben und darauf, dass Praktiker Rat eher bei Beratern oder bei als Berater auftretenden Wissenschaftlern einholen...(S.81).“ Wissenschaftler werden den Code wechseln müssen, wenn sie Praktiker beraten. Die Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten werden sich bei Berufungen entscheiden müssen, ob sie eher einen Berater Professor oder einen Professor, der das Forschungsrenommee erhöht, gewinnen wollen. „Doppelbegabungen sind außerordentlich selten (S. 81).“

*Es mehren sich die Anzeichen, dass das Wachstum des Beratungsmarktes inzwischen seinen Höhepunkt überschritten hat. Wie wird der Rückgang erklärt werden? Ich hoffe, Kieser wird sein Nachspüren und Erklären fortsetzen.*

---

# Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher (ALOB)

Wolfgang Schnelle, Mitbegründer und langjähriger Partner von Metaplan, stellt organisationswissenschaftliche Bücher vor, die es sich lohnt gelesen zu werden. Die „Anleitungen“ sind keine Rezensionen oder Buchkritiken. Vielmehr geben

sie seine Reflexionen darüber wieder, was diese Bücher an Erkenntnissen und Anregungen für die Arbeit von Metaplannern liefern, die als Moderatoren von Verständigungsprozessen und als Organisationsgestalter tätig sind.

16. Brief 2002 (7 S.) Alfred Kieser  
Wissenschaft und Beratung, 2002
15. Brief 2000 (35 S.) Mintzberg, Henry (mit Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel)  
Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, 1999
14. Brief 1999 (3 S.) Springer, Roland  
Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, 1999,
13. Brief 1998 (3 S.) Sennett, Richard  
Der flexible Mensch, Die Kultur des neuen Kapitalismus, 1998
12. Brief 1996 (3 S.) Luhmann, Niklas  
Organisation und Entscheidung, unveröffentlichtes Manuskript, o. J.
11. Brief 1995 (12 S.) Bardmann, Theodor M.  
Wenn aus Arbeit Abfall wird-Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, 1994
10. Brief 1995 (6 S.) Kühl, Stefan  
Wenn die Affen den Zoo regieren, Die Tücken der flachen Hierarchie, 1995
9. Brief 1994 (8 S.) Axelrod, Robert  
Die Evolution der Kooperation, 1991
8. Brief 1994 (4 S.) Hammer, Michael; Champy, James  
Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen, 1994
7. Brief 1992 (3 S.) Crozier, Michel; Friedberg, Erhard  
Macht und Organisation, Die Zwänge kollektiven Handelns, 1979
6. Brief 1992 (3 S.) Douglas, Mary  
Wie Institutionen denken, 1991  
Fleck, Ludwik  
Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, 1980  
mit einer Einleitung von Lothar Schäfer und Thomas Schnelle
5. Brief 1991 (6 S.) Exner, A. Königswieser, R. Titscher, St.  
Unternehmensberatung - systemisch, 1987 in: Die Betriebswirtschaft 47, 1987  
Luhmann, Niklas  
Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, 1989  
in: Niklas Luhmann und Peter Fuchs, Reden und Schweigen
4. Brief 1991 (3 S.) Pfeffer, Jeffrey  
Power in Organizations, 1981
3. Brief 1991 (5 S.) Scott, W. Richard  
Grundlagen der Organisationstheorie, 1986
2. Brief 1991 (2 S.) Kotter, John P.  
The General Manager, 1982
1. Brief 1991 (2 S.) Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.)  
Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 1988

---

# Metaplan-Schriftenreihe

## Werte und Leitbilder – Führungsinstrumente in heutiger Zeit

Bericht über ein Werkstattgespräch von Hansjörg Mauch, 8 Seiten, 2002

## Moderieren von Verständigungsprozessen – Ein Weg soziologisch angeleiteter Organisationsberatung

Von Wolfgang Schnelle, 13 Seiten, 2001

## „Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben“ -

### Macht und Machtspiele in Veränderungsprozessen

Von Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle, 10 Seiten, 2001

## Gewinn als Constraint – Gewinn: Ein alles strukturierendes Generalziel in Unternehmen oder nur eine Nebenbedingung?

Von Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle, 10 Seiten, 2001

## Wir moderieren Verständigungsprozesse, die den Initiativen des Managements zum Erfolg verhelfen

In dieser Schrift wird die Vorgehensweise von Metaplan in kurzer Form dargestellt und an 7 Beispielen moderierter Prozesse verdeutlicht

Von Thomas Schnelle, 27 Seiten, 2000



**Metaplan**

Goethestraße 16  
D-25451 Quickborn  
Tel.: +49-4106-6170  
Fax + 49-4106-617100  
Quickborn@metaplan.de

11, av. d'Eprenesnil  
F-78401 Chatou  
Tél.: +33-1-30.09.62.60  
Fax +33-1-30.09.62.61  
Chatou@metaplan.fr

101 Wall Street  
Princeton NJ 08540, USA  
phone +1-609-688-9171  
fax +1-609-688-9175  
Princeton@metaplan.com

[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)