

# I. Vorwort und Einleitung

Wenn ich in den letzten Jahren auf die Frage nach meinem Beruf antwortete, dass ich derzeit über Kompetenz und Professionalität von Unternehmensberatern promoviere, erstreckten sich die Reaktionen von einem die Augenbrauen hochziehenden „*Interessant*“, über „*Und was können sie?*“ bis „*Die können ja eh nichts!*“. Im Anschluss daran wurde vielfach von eigenen, öfter negativen als positiven Erfahrungen mit Unternehmensberatern berichtet oder auch ein Witz zum Besten gegeben, was auf die Dauer etwas zu nerven begann, weil es in der Regel folgender war:

Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend seine Schafe hütete.

Plötzlich tauchte in einer großen Staubwolke ein nagelneuer Jeep Cherokee auf und hielt direkt neben ihm. Der Fahrer des Jeeps, ein junger Mann im Armani-Anzug, Cerruti-Schuhen, Ray-Ban-Sonnenbrille und einer YSL-Krawatte stieg aus und fragte ihn: "Wenn ich errate, wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?"

Der Schäfer schaute den jungen Mann an, dann seine friedlich grasenden Schafe, und sagte ruhig: "In Ordnung."

Der junge Mann parkte den Jeep, verband sein Notebook mit dem Handy, ging im Internet auf eine NASA-Seite, scannte die Gegend mit Hilfe seines GPS-Satellitennavigationssystems, öffnete eine Datenbank und 60 Excel-Tabellen mit einer Unmenge Formeln. Schließlich druckte er einen 150-seitigen Bericht auf seinem Hitech-Minidruker, drehte sich zu dem Schäfer um und sagte: "Sie haben hier exakt 1586 Schafe."

Der Schäfer sagte: "Das ist richtig, suchen Sie sich ein Schaf aus."

Der junge Mann nahm ein Tier und lud es in den Jeep ein. Der Schäfer schaute ihm dabei zu und sagte schließlich: "Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir das Tier dann zurück?"

Der junge Mann antwortete: "Klar, warum nicht."

Der Schäfer sagte daraufhin: "Sie sind ein Unternehmensberater."

"Das ist richtig, woher wissen Sie das?", wollte der junge Mann verblüfft wissen.

"Sehr einfach", sagte der Schäfer. "Erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand hergerufen hat, zweitens wollen Sie Bezahlung dafür haben, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiß, und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich mache. Und jetzt geben Sie mir den Schäferhund zurück." (Consulting Insider 2008)

Auch wenn der Witz von der in ihm immanenten Karikatur lebt, spiegelt er doch eine häufig geteilte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und bisweilen sogar der Nachfrager von Unternehmensberatung wider, innerhalb derer die Kompetenz von Unternehmensberatern grundsätzlich in Frage gestellt wird und sich Professionalität in prestigeträchtiger Kleidung, entsprechenden Accessoires und Statussymbolen sowie Excel-Tabellen als Metapher für die quantifizierbare Richtigkeit und dennoch realitätsferne Legitimierung der Beratungsergebnisse manifestiert. Diese Reputation und abwertende Haltung gegenüber Unternehmensberatern, mit denen ich in den letzten Jahren immer wieder durch die Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand konfrontiert war, erschienen mir paradox vor dem Hintergrund stetig steigender Umsatzzahlen und der zunehmenden ökonomischen und auch gesellschaftlichen Bedeutung von Unternehmensberatung, worauf im Rahmen des 1. Kapitels detaillierter eingegangen wird. Dies konnte ich mir nur durch ein Vorhandensein von Kompetenz und Professionalität bei gleichzeitiger Qualitätsunbestimmtheit erklären, so dass mich immer wieder die Frage nach deren unternehmensberatungsspezifischer Beschaffenheit umtrieb.

Als Pädagogin ist die Qualität der sowohl faktischen als auch möglichst idealen Kompetenz- und Professionalitätskomposition ‚nur‘ der Ausgangspunkt, an den sich Fragen nach den Lern- und Entwicklungsprozessen von Unternehmensberatern sowie deren pädagogische Begleitung anschließen. Dabei gilt es sowohl auf der Ebene der realiter verlaufenden Prozesse die bereichsspezifische Pädagogik zu identifizieren, als auch Ansätze zur Optimierung und deren Umsetzungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

Da während der Forschungsarbeiten erkennbar wurde, dass nicht nur in der öffentlichen Wahrnehmung, sondern auch im Praxisfeld und in der Wissenschaft der besagte Ausgangspunkt eines umfassenden Kompetenz- und -professionalitätsverständnisses im Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung für die Untersuchung deren pädagogischer Prozesse weitgehend unbestimmt ist bzw. in unspezifischen Allgemeinplätzen wie ‚Kommunikations- und Führungskompetenz‘ oder auch ‚professionelles Auftreten‘ zusammengefasst wird, wurde es notwendig, sich zunächst der Frage nach der für Unternehmensberatung besonderen Struktur von Beratungskompetenz und -professionalität zu widmen und sich erst im darauf folgenden Schritt auf die pädagogischen Fragestellungen nach Kompetenzentwicklung und Professionalisierung zu konzentrieren.

Entsprechend wurde hier eine qualitativ-empirische Interviewstudie mit Unternehmensberatern durchgeführt, die sowohl die Eruiierung des bereichsspezifischen Beratungskompetenz- und -professionalitätsverständnisses als auch die Identifikation der Lernentwicklung bzw. der Aus- und Weiterbildungsprozesse im weitesten Sinne zum Ziel hatte. In Gegenüberstellung mit dem wissenschaftlichen Diskurs in der Beratungsforschung sowie in den Themenfeldern

Kompetenz und Professionalität mündeten die Ergebnisse in einem Strukturmodell von Beratungskompetenz und -professionalität, woraufhin die pädagogischen Prozesse der Beraterentwicklung modelliert werden konnten. Dabei wurde von einem weiten pädagogischen Begriffsverständnis ausgegangen, welches formelle und informelle Lehr- und Lernprozesse in der Beraterentwicklung sowie die Frage nach deren Optimierungspotenzialen umfasst.

Im Folgenden werden die Forschungsprozesse und deren Ergebnisse dargestellt. Aufgrund der Komplexität der Fragestellungen nach Struktur und Entwicklung werden bezogen auf den Optimierungsaspekt ‚lediglich‘ durch die Forschungsergebnisse eruierte Ansätze kenntlich gemacht, zu denen jeweils Hinweise zur konzeptionellen Umsetzung gegeben werden. Diese Ansätze firmieren unter der Terminologie der *Meta-Beratung*, welche hier als Beratung von Beratern besondere Fördermöglichkeiten innerhalb der Beraterentwicklung bezeichnet. Dabei ist bereits an dieser Stelle zu konstatieren, dass sich zur Etablierung dieser Ansätze weitere Forschungs- und vor allem Konzeptionalisierungsbemühungen in der Kollaboration mit dem Praxisfeld Unternehmensberatung anbieten, die jedoch über die Grenzen dieses Dissertationsprojekts hinausgehen.

## KAPITELZUSAMMENFASSUNG

Um einen Überblick über den Aufbau und Fortgang der vorliegenden Arbeit zu erhalten, werden die einzelnen Kapitel mit ihren thematischen Schwerpunkten und Zielstellungen skizziert:

Im 1. KAPITEL wird in den Forschungsgegenstand Unternehmensberatung eingeführt, indem zunächst konstitutive Merkmale des Terminus, zu denen auch Kompetenz und Professionalität zählen, und die damit einhergehende Definitionsproblematik diskutiert werden, die aus der Heterogenität und Diversität des Gegenstandsbereichs resultiert. Diese Attribute werden auch bei der Betrachtung der Unternehmensberatungsfelder sowie der Formen und Funktionen von Unternehmensberatung erkennbar, wobei den Funktionen eine vergleichsweise detaillierte Auseinandersetzung gewidmet wird, da sie eine wichtige Basis für die spätere Strukturierung und Systematisierung im Kontext von Kompetenz und Professionalität liefern. Hierfür ist ebenso ein Verständnis für die grundlegenden Beratungsprozesse und die Entwicklungslogik von Beraterkarrieren relevant, welche über verschiedene Differenzierungskriterien hinweg – vor allem die unterschiedlichen Größen von Beratungsunternehmen – eine einheitlichere Struktur aufweisen. Schließlich wird diese Einführung um die historische Entwicklung und den aktuellen Diskurs in Wissenschaft und Öffentlichkeit komplettiert sowie das erkenntnisleitende Forschungsinteresse abgeleitet und formuliert.

Mit dem 2. KAPITEL wird der Fokus auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung gelegt. Hier werden zuerst die verschiedenen Felder der Beratungsforschung in den Blick genommen und die Begrifflichkeit der Unternehmensberatungsforschung diskutiert, welche innerhalb der vorliegenden Arbeit eine pädagogische Attribution erhält. Unter Berücksichtigung der Differenz von praktischer und kritischer Unternehmensberatungsforschung wird die Relevanz des Akteurs Unternehmensberater in den bisherigen Forschungsarbeiten analysiert, wobei dessen Unterrepräsentanz zutage tritt. In diesem Kontext werden grundsätzliche Kritikpunkte an der Empirie und Theorie im Forschungsbereich aufgegriffen, die sich auf beiden Ebenen mit einem gewissen ‚Wildwuchs‘ charakterisieren lassen. Entsprechend können mannigfache Theorieperspektiven, aus denen heraus der Gegenstandsbereich beforscht wird, ausfindig gemacht werden, über die ein Überblick gegeben wird.

Vor dem Hintergrund der detaillierten Darstellung und Analyse des Gegenstandsbereichs Unternehmensberatung wird im 3. KAPITEL das konstitutive Merkmal der Kompetenz beleuchtet, indem zunächst gegenstandsneutral die Terminologie und die verschiedenen Kompetenztheorien aus dem wissenschaftlichen Diskurs dargelegt werden. Aus der dabei festgestellten Komplexität des Konstrukts Kompetenz resultiert für eine die nachfolgenden Forschungsprozesse ermöglichende Operationalisierung die Notwendigkeit, sich auf die Handlungsdimension als zentrales Kompetenzelement zu konzentrieren, welches die Wissens- und Leistungsdimension von Kompetenz inkludiert. Daraufhin werden Kompetenzmodelle in den Blick genommen, um Ansatzpunkte für die anvisierte Strukturierung von Beratungskompetenz zu erhalten. Da nicht nur die Struktur eruiert, sondern auch die Entwicklungsverläufe von Beratungskompetenz dargestellt werden sollen, wird der Blickwinkel um die Prozesse der Kompetenzentwicklung erweitert. Zudem werden zentrale Elemente und Einflussfaktoren identifiziert sowie ebenfalls Hinweise auf eine spätere Modellierung gesammelt. Schließlich wird der Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung mit seinem spezifischen Diskurs bezogen auf die Struktur und Evolution von Kompetenz betrachtet, worin verschiedene Defizite und somit weiterer Forschungsbedarf erkennbar werden. Hiervon leiten sich erkenntnisleitende Hypothesen für die nachfolgende empirische Studie ab.

Bevor jedoch das Forschungsdesign vorgestellt wird, steht im 4. KAPITEL das zweite, dem Akteur des Unternehmensberaters zuzuschreibende, konstitutive Merkmal der Professionalität im Zentrum. Ähnlich wie Kompetenz weist auch die Professionalitätskonstruktion eine hohe Komplexität und geringe Trennschärfe auf, was sich bereits durch die terminologische Trias von Profession, Professionalisierung und Professionalität abzeichnet, die es zunächst zu differenzieren

gilt. Dazu werden die verschiedenen professionssoziologischen Theorieansätze bemüht, die sich vor allem mit der Professionsfrage und der Professionalisierung als Herausbildung einer Profession beschäftigen. Durch den Subjektfokus dieser Arbeit wird der Blick schließlich auf Professionalität als besondere Akteursqualität und die pädagogisch begriffene Professionalisierung in ihrer engen Verknüpfung mit dem Habituskonzept sowie konzeptionell mit der Supervision als Leitmodell für die Prozesse von *Meta-Beratung* gewendet, wofür der vorherige Theoriediskurs einen strukturellen Rahmen liefert. Da der Professionsstatus von Unternehmensberatung per se in Frage steht, was durch eine Gegenüberstellung der professionssoziologischen Ansätze mit der Entität des Gegenstandsbereichs verdeutlicht wird, bedarf es einer Konstruktion von Professionalität und Professionalisierung ‚ohne Profession‘. Aus der integrativen Betrachtung der zentralen Theorieelemente und der in Kapitel 1 dargelegten Beratungsfunktionen ergeben sich auf diesem Weg gegenstandsspezifische Professionalitätsdimensionen und weitere erkenntnisleitende Hypothesen, die zusammen mit denen aus dem Kompetenzdiskurs den Ausgangspunkt für die darauf folgende empirische Studie liefern.

Aus den theoretischen Vorarbeiten – sowohl zum Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung als auch zu ihren konstitutiven Merkmalen der Kompetenz und Professionalität – resultieren Postulate an das Forschungsdesign der empirischen Studie, die es im 5. KAPITEL zu beschreiben gilt. Unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen fällt die Wahl auf das innerhalb der Psychologie etablierte *Forschungsprogramm Subjektive Theorien* (FST), mit deren Methodologie die subjektiven Konstruktstrukturen von Beratungskompetenz und -professionalität sowie die pädagogischen Prozesse der Beraterentwicklung abgebildet werden sollen. In der Umsetzung werden mit anhand spezifischer Kriterien ausgewählten Unternehmensberatern qualitative, leitfadengestützte Interviews geführt, die bezogen auf die Eruiierung der pädagogischen Entwicklungsprozesse biographisch ausgerichtet sind und in denen im Hinblick auf die Konstruktstrukturierung *Struktur-Lege-Verfahren* angewendet werden. Aufgrund der nur rudimentär vorliegenden Hinweise für ein Auswertungsverfahren, besteht die Notwendigkeit zu deren studienspezifischer Konzeptionierung. Im Hinblick auf das übergeordnete Forschungsdesign mit dessen Parametern wird sich für ein zwei-mal-zweistufiges Verfahren entschieden, in dessen Verlauf die *strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse* als auch die *Grounded Theory* – im Rahmen von Einzelfallanalysen sowie einer Gesamtauswertung – appliziert werden.

Die innerhalb der Interviews mit den befragten Unternehmensberatern generierten Strukturlegungen zu den Konstrukten Beratungskompetenz und Beraterprofessionalität bilden im 6. KAPITEL den Ausgangspunkt für die Darstellung der ‚rein‘ empirischen Ergebnisse, die in den beiden darauf folgenden Kapiteln in

der Gegenüberstellung mit den theoretischen Vorarbeiten analysiert und systematisiert werden. In Parallelisierung zur einzelfallanalytischen Auswertungsphase findet hier eine Auswahl von jeweils drei Visualisierungen der Konstruktstrukturen statt, die in ihren Kernaussagen sowie strukturellen Relationen und Mustern vor dem Hintergrund der Explanationen der Unternehmensberater erläutert werden. Die *Strukturlegungen* dienen als ‚empirisches Korrektiv‘ für die nun anstehenden Systematisierungen, damit diese durch die Rückspiegelung möglichst in Äquivalenz zum Praxisfeld entstehen.

Das Ziel im 7. KAPITEL ist die Strukturierung von Beratungskompetenz und -professionalität als Resultat einer integrativen Analyse und Synthese der empirischen Ergebnisse mit dem wissenschaftlichen Diskurs aus den ersten drei Kapiteln. Aufgrund der Gegenstandsbezogenheit der zentralen Konstrukte auf die Unternehmensberatung werden zunächst deren strukturelle Parameter vor dem Hintergrund der Interviewergebnisse vertiefend analysiert. Durch die verschiedenen, in Kapitel 2 eruierten Theorieperspektiven auf Unternehmensberatung wird hierbei dem Ansatz der *Theorien mittlerer Reichweite* (TMR) gefolgt, welcher eine integrale Betrachtung ermöglicht. Dies ist für die anschließende Konstruktstrukturierung von ebenso hoher Relevanz, da sich der theoretische Referenzrahmen um die Kompetenz- und Professionalitätstheorien erweitert. Auf diesem Weg werden zunächst die Beraterkompetenzen in enger Anbindung an die Interviews in den Blick genommen, welche sich in Parallelisierung zu den aktuell gängigen Kompetenzmodellen strukturieren lassen. Dies mündet in ein *Strukturmodell I*, welches jedoch an Trennschärfe und Differenzierung von Beratungskompetenz und -professionalität vermissen lässt. Das macht eine vertiefte, theoriebasierte Auseinandersetzung mit den Zentralkonstrukten in ihrer Relation zueinander notwendig, welche über die *Strukturierungstheorie* und die *Theorie kommunikativen Handelns* vorgenommen wird. Unter Zuhilfenahme von Modellen aus der Expertiseforschung leitet sich hiervon die erste Leitdifferenz von Beratungskompetenz und -professionalität in ihren unterschiedlichen Handlungsqualitäten ab, welche das Fundament für das zu entwickelnde *Strukturmodell II* liefert.

Die besondere Handlungsqualität von kompetenter und professioneller Beratung wird im 8. KAPITEL gegenstandsbezogen in den bereits in Kapitel 4 eruierten Professionalitätsdimensionen, welche als struktureller Rahmen zur operationalisierten Abbildung des Beratungshandelns dienen, anhand der Interviewergebnisse analysiert und in einer umfassenden Handlungslogik von Unternehmensberatung synthetisiert, wobei gleichzeitig die übergeordnete Dimensionierung einer Überprüfung unterzogen wird. Dabei liefert der strukturelle Rahmen aus dem Professionalitätsdiskurs den Hinweis auf die zweite Zentraldifferenz, denn neben Beratungskompetenz und -professionalität als Handlungskategorien

sind diese bezogen auf den Unternehmensberater als Akteur und die Unternehmensberatung als Organisation und Institution ebenso als Subjekt- und Strukturkategorien zu begreifen. Die Visualisierung dieser Konstrukturelationen mit ihrer handlungsorientierten Dimensionierung kulminiert schließlich im *Strukturmodell II*, welches den Ausgangspunkt für die Systematisierung der pädagogischen Entwicklungsprozesse von Unternehmensberatern bildet.

Bevor die Beraterentwicklung modelliert werden kann, muss im 9. KAPITEL zunächst eine dem generierten Strukturmodell adäquate pädagogische Theoriekonzeption gefunden werden, die eine Integration der verschiedenen Leitdiffenzen sowie eine Berücksichtigung der gegenstandsspezifischen Handlungslogik ermöglicht. Hierbei stellt sich das Modell der *Entwicklungsaufgaben* als passend heraus, da diesem die Progression sowohl von Kompetenz als auch von Professionalität über das Habituskonzept immanent ist, was mit einer integrativen Subjekt- und Strukturbetrachtung korrespondiert.

Auf der Folie der Entwicklungsaufgabenkonzeption wird im 10. KAPITEL die Modellierung der Beraterentwicklung vorgenommen. Hierbei können die Dimensionen der obigen Handlungslogik als Entwicklungsaufgaben reinterpretiert werden, welche anhand der Interviewergebnisse den verschiedenen Phasen der Beraterentwicklung zuordenbar sind. In Übereinstimmung mit der Theoriekonzeption werden die in den Interviews identifizierten Phasen vom Eintritt in die Unternehmensberatung bis zum Ausstieg als Stufen begriffen, die jeweils bestimmte Entwicklungsaufgaben an die Berater stellen, deren Lösung voraussetzungsvoll für das Erklimmen der jeweils nächsten Stufe ist. Somit bietet sich bei der Systematisierung der Beraterentwicklung eine Stufenmodellierung an, die vor dem Hintergrund der Kategorientrias aus Subjekt, Struktur und Handlung dynamisch zu verstehen ist.

Im ABSCHLUSS UND AUSBLICK dieser Arbeit werden zunächst die zentralen Ergebnisse resümiert, bevor auf die Implikationen für die verschiedenen Akteurs- und Bezugsebenen eingegangen wird. Neben Unternehmensberatern, Klienten, Beratungsunternehmen und die Unternehmensberatungsforschung stehen hier vor allem die weitere Entwicklung und Etablierung einer Unternehmensberatungspädagogik im Zentrum.

Der kompetente und professionelle  
Unternehmensberater  
Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur  
Meta-Beratung  
Herking, T.-V.  
2015, XXXII, 719 S. 34 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-08680-0