



Das Wissen in der Beratung

**von Michael Loebbert
(2001)**

„Wissen ist Macht.“ Wissen bedeutet kontrollierte und beherrschte Prozesse. Je mehr wir uns allerdings in hoch veränderlichen und komplexen Umwelten bewegen, desto zweifelhafter wird diese Aussage. Ja im Gegenteil, zu viel zu wissen, macht handlungsunfähig. Das exponentielle Wachstum des Wissens wird selbst zum Problem. Also: welches Wissen brauchen BeraterInnen eigentlich, und wie können sie es managen?

Wissensmanagement für Beratung

Wissen ist aus Sicht der Managementlehre der 4. Produktivfaktor neben Boden, Kapital und Arbeit. Die Herausforderung für das Management ist, Einsatz, Verteilung und Wirksamkeit von Wissen so zu optimieren, dass daraus ein möglichst hoher wirtschaftlicher Nutzen entsteht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann „Wissen“ als ein Parallelprozess beschrieben werden.¹

Unter dem Blickwinkel von Beratern liegt die Fragestellung „quer“: Natürlich geht es auch um die konkrete Gestaltung von Wissensprozessen im (Beratungs-)Unternehmen. Zuvor und zunächst sollte aber geklärt sein, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, dass Wissen für Beratung überhaupt produktiv werden kann. Wissensmanagement bedeutet dann, den „pragmatischen Kurzschluss“ einen Moment zu unterbrechen, um mit einiger Aussicht auf Erfolg zu bestimmen, wann und wie Wissen überhaupt für Beratung produktiv wird.

Welches Wissen brauchen BeraterInnen?

BeraterInnen, interne und externe Beratungsunternehmen wissen seit jeher um die Bedeutung der Verfügbarkeit von Wissen für den Erfolg ihrer Beratungsleistungen. Bestimmte Formen der Expertenberatung wie Steuerberatung oder medizinische Beratung haben es ganz unmittelbar mit dem „Anwendungszusammenhang“ von allgemeinem Wissen und konkreten Situationen zu tun. Die Grundfrage an die Expertenberatung heisst: Welches Wissen,

welche Regeln, soll ich in dieser Situation wählen, um mein Handeln erfolgreich, d.i. im Sinne schon geklärter Ziele wie Steuern sparen und gesünder zu werden, zu steuern?

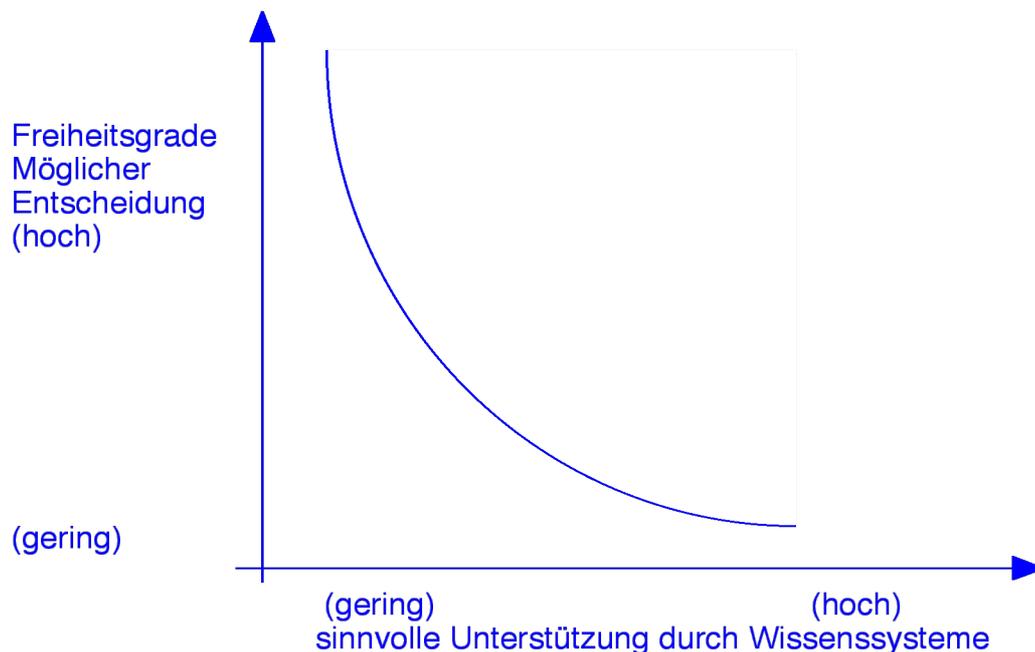
Beratungsinterventionen des Experten-Beraters² bestehen zum grossen Teil aus dem zur Verfügung Stellen von situationspassendem Wissen im Sinne von Wenn-Dann-Regeln: „Wenn die Situation so und so ist, und du das und das erreichen willst, musst du dies und dies tun.“ Wissensmanagement für Beratung kann in dieser Weise durch elektronische konfigurierte Experten-Systeme abgebildet werden. Bis dahin, dass eine Beratungsperson selbst, z.B. medizinische Experten-Systeme via Internet, überflüssig wird. Die Qualität und der Erfolg von Beratung ist direkt abhängig von von der Differenziertheit der Analyse-Systeme einerseits und von der Grösse der eingesetzten Datenmengen andererseits.

Was im Falle kausalanalytisch gut strukturierter Beratungssituationen gelingt, wird bei höherer Komplexität immer schwieriger: Zwar gibt es viele fundierte betriebswirtschaftliche Erfahrungssätze und mathematische Zusammenhänge, deren Misachtung ein Unternehmen in den Konkurs führen. Der schnelle Wandel von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die völlige Unterschiedlichkeit unternehmerischer Entscheidungssituationen macht allerdings eine blosser „Anwendung“ von gegebenen Wissensbeständen – Wissen ist immer von gestern – risikoreich.

Hier ist für BeraterInnen mehr Urteilskraft erforderlich. Gute BeraterInnen verfügen über eine Vielzahl von persönlichen Erfahrungen und an Fallstudien mit KollegInnen gebildeten Erfahrungswissen als Grundlage ihres Urteils im Einzelfall. Grössere Unternehmen der Wirtschaftsberatung versuchen einen Wissensvorsprung zu erreichen, indem sie ein Fülle von Fällen dokumentieren, systematisch aufbereiten und unter dem Gesichtspunkt der jeweiligen Problemlösung ihren BeraterInnen zur Verfügung stellen. UnternehmensberaterInnen stehen allerdings auch ohne die Anbindung an eine grosse Beratungsfirma in Veröffentlichungen und via Internet eine grosse Zahl von aufgearbeiteten Fallstudien zur Verfügung, die geeignet sind das eigene beraterische Urteil in

der Auseinandersetzung mit dokumentierter Erfahrung zu unterstützen.³

Je individueller und persönlicher die Handlungsherausforderungen von Kunden sind, z.B. in OE-Prozessen, desto weniger kann die bloße Anwendung von Wissen eine grosse Rolle spielen. Das Risiko mit angenommenen Regeln oder Wissen aus vergangenen Erfahrungen der Einmaligkeit und spezifischen Komplexität einer



Herausforderung nicht gerecht zu werden, steigt exponentiell mit der Zahl der Freiheitsgrade der möglichen Entscheidungen. Die reale Entscheidung ist nicht Problemlösung in einem Gerüst mehr oder wenig fester Rahmenbedingungen, sondern Ausdruck eines unternehmerischen Gestaltungswillens: Wie ich entscheide, hängt davon ab, welche Zwecke ich erreichen will, was für eine Welt ich will. Beraten als die spezifische Form des Prozesses der Willensbildung⁴ ist in hochkomplexen Umwelten immer weniger durch Wissenssysteme unterstützbar.

Die Übertragung und Anwendung von fachlichem Erfahrungswissen und Know How ist in komplexen Welten (nur) eine Interventi-

on, welche die Komplexität mit der Annahme/Entscheidung einer gut strukturierbaren Situation drastisch reduziert. Aus der Sicht des Wissensmanagements für Beratung setzt die Anwendung von spezifischem handlungsleitenden Wissen die Entscheidung voraus, dass es sinnvoll ist die Situation eben so und so zu sehen.

In der Prozess-Beratung sind allerdings genau diese Entscheidungen bzw. die zugrunde liegenden „mentalen Modelle“⁵ ein zentraler Gegenstand der Beratung. Erfolgreich beraten heisst hier, je spezifischer die Herausforderung des Kunden, spezifischere Entscheidungsprozesse zu ermöglichen, die zum Handlungs-Erfolg führen, d.i. Beratungs-Interventionen so zu setzen, dass die Freiheitsgrade sich für den Kunden quantitativ erhöhen. Der entscheidende Produktiv-Faktor des Beratungsprozesses ist nicht das betriebswirtschaftliche oder psychologische Regelwissen, sondern das Wissen über Beratungsinterventionen.

Das spezifische Wissen des Prozessberaters ist Interventionswissen, bzw. an Fallstudien über gelungene Beratungsinterventionen geschulte Urteilskraft, den bestimmten begrifflichen Rahmen zu wählen, der in der Lage ist, die individuelle Herausforderung mit dem Kunden zu rekonstruieren. Die eigenen Erfahrungen, Fallstudien und Kunstlehren für Interventionen sind hier nur die Krücken auf dem Professionalisierungsweg der BeraterIn. Erfolgreiche OE-Beratung heisst, diese Haltegriffe für den Moment loszulassen, um genau das zu tun, was in Entsprechung der Situation für den Kunden das Richtige ist, und eine erfolgreiche Handlungssteuerung ermöglicht und realisiert.

Für den Prozessberater ist der Weg vom Wissen (Faktenwissen genauso wie Interventionswissen) zur konkreten und durch die Einmaligkeit der Situation bestimmten Intervention ein „intuitiver Sprung“⁶, der im Bewusstsein kontinuierlich nicht darstellbar ist. Das Management des Beratungswissens hat dafür (nur) eine vorbereitende und „bildende“ (Urteilskraft) Funktion. Polemisch könnte man sagen: je besser es mir gelingt mein Wissen zu vergessen, desto besser ist Qualität (im Sinne Erhöhung der Freiheitsgrade) meiner Beratung.

Wissensmanagement von Beratung als Parallelprozess

Unterschiedliche Weisen von Beratung unterscheiden sich in der Art des jeweils passenden Wissensmanagement vor allem im Prozessschritt der Interventionen. Die Bannbreite reicht von der reinen Expertenberatung als eigentlicher Wissens-Beratung bis zur Prozessberatung durch spezifische Prozess-Interventionen. Unabhängig davon macht es natürlich Sinn, Wissensmanagement als Parallelprozess für Beratung überhaupt zu unterscheiden und zu beschreiben.⁷⁸

Marketing: Ziel des Marketing-Prozesses ist es, mit möglichen Kunden in Kontakt zu

kommen. BeraterInnen brauchen hier gezieltes Wissen über Kunden und ihre Sichtweisen ihrer Herausforderungen, zu denen das Leistungsspektrum des Beratungsunternehmens einen Beitrag leisten kann. Art, Zahl und Zahlungsmöglichkeit der Kunden in einer geografischen Region sind ergänzende Informationen. Wissensmanagement steuert systematische Marktrecherchen, Analysen, Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken und Telefonbüchern, Austausch mit KollegInnen etc., um möglichst einfach mit denjenigen Kunden in Kontakt zu kommen, die von den angebotenen Beratungsleistungen profitieren können.

Kontakt – Erstgespräch – Kontrakt: Aus der besonderen „Anziehung“ von Kundenproblem und angebotener Leistung soll möglichst schnell ein Arbeitskontrakt mit geregelter Geben und Nehmen werden. Je mehr ich als BeraterIn über die Problemsicht des Kunden weiss, desto leichter ist es, in Kontakt und schliesslich in eine kontraktierte Leistungsbeziehung zu kommen. Interne Datenquellen wie PR-Dokumente, Interviews Management-Dokumente (Geschäftsbericht) helfen dabei, genau so wie Preserveröffentlichungen und externe Beurteilungen.

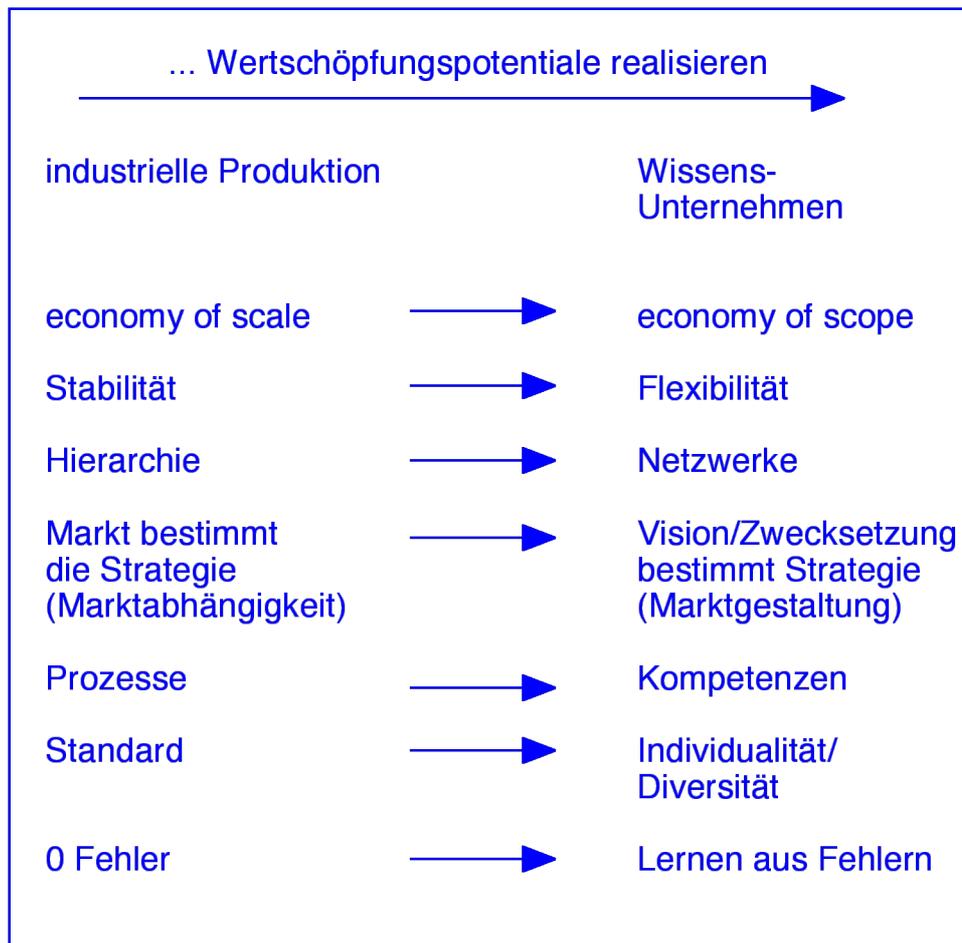


Diagnose und Intervention: Ziel aller Diagnose ist, die Intervention zu finden die wirkt. Beraterische Interventionen sollen Kunden ermöglichen diejenigen Entschlüsse zu fassen, die zum Erfolg ihrer Handlungen führen, und sei es in der Fraglichkeit, was es im gegebenen Fall eben heisst, erfolgreich zu sein. Das parallele Wissensmanagement hat einerseits als Massstab die Verfügbarkeit von handlungsrelevanten Informationen aus dem Kundensystem und die schnelle und leichte Verfügbarkeit von Wissen über Art und spezifische Wirksamkeit von beraterischen Interventionen. Instrumente sind z.B. Literaturapparate, bearbeitete Fallstudien, dokumentierte Beratungsprojekte, persönliche Lerntagebücher.

Abschluss einer Beratung: „Allem Ende wohnt ein neuer Anfang inne.“ Mit dem Kunden soll ein Abschluss gestaltet werden, da nur ein Abschluss wieder einen Neuanfang möglich macht. Als BeraterIn möchte ich mich und mein Unternehmen für nächste Schritte empfehlen. Erfolgreich abgeschlossene Beratungsprozesse sind die Eintrittskarte für eine Zusammenarbeit mit diesem oder mit anderen Kunden. Dies ist die einzigartige Möglichkeit mein Wissen über das Kundensystem, seine nächsten Entwicklungsschritte und sein Beziehungsnetz zu erweitern und dadurch die Chance für weitere Aufträge zu verbessern.

Wissensmanagement als Beratung

Mit der Realisierung des Wissens als Produktivfaktor wandeln sich traditionelle Produktionsunternehmen immer mehr zu „Wissens-Unternehmen“. Produktionsunternehmen handeln (in erster Linie) unter dem Gesichtspunkt einer „economy of scale“, der Realisierung von Skalengewinnen aus schlanken primären Geschäftsprozessen, Kunden attraktive Leistungspreise zu bieten (dazu braucht es natürlich auch Wissen). Wissensunternehmen konzentrieren sich auf die „economy of scope“, die Maximierung des individuellen Nutzenbeitrags beim Kunden.



Wissen über Wissen, Meta-Wissen wird zur entscheidenden Resource für Unternehmensentwicklung. Also:

- Nicht mehr: Welche Kunden haben wir? Sondern: Wie wissen wir von den für uns wichtigen Herausforderungen unserer Kunden? Und wie können wir unser Wissen verbessern?
- Nicht mehr: Wie optimieren wir unsere Prozesse? Sondern: In welcher Weise wissen wir, wie wir die Dinge optimal tun? Wie können wir dieses Wissen weiter entwickeln und verhindern, dass es verschwindet?
- Nicht mehr: Welchen Nutzen hat unser Kunde von unserer Leistung? Sondern: Welches Wissen nutzt unser Kunde (Kernkompetenz)?

Wissensmanagement ist dadurch immer mehr selbst ein zentrales Beratungsthema für Organisationsentwicklung: Welche Art und in welcher Weise wollen wir in unserem Unternehmen Wissen generieren, zur Verfügung stellen und nutzen? - Die hochspezifische und individuelle Gestaltung und Führung von Wissenssystemen ist Herausforderung für das Management der Unternehmensentwicklung.

Entsprechend nimmt der Anteil an individuellen Beratungsformen als Prozessberatung zu; Profis lassen sich von Profis beraten, die Tools können sie selber. Die praktische Bedeutung von OE-Beratung, vielleicht nicht dem Namen nach, aber als Paradigma ihrerseits für individuelle Prozessgestaltung, wächst im Sinne einer Kernkompetenz für Beratung überhaupt.

¹ Vgl. zum Beispiel die Beschreibung von Helmut Wilke "Wissensmanagement als Geschäftsprozess" in: ders., Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius, Stuttgart 1998.

² Vgl. zur Unterscheidung "Experten-Beratung und Prozess-Beratung" Edgar Schein, Poces Consultation Revisited, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1999.

³ Siehe z.B. die vorliegende Zeitschrift, speziell für Organisationsentwicklung verschiedene Fachzeitschriften und z.B. auch das gut sortierte Archiv der Harvard Business Review.

⁴ Für meine Selbstverständigung als Berater nutze ich eine dezidiert handlungstheoretische Sichtweise: "Beratung ist erfolgreich, wenn der Kunde damit erfolgreich ist" – d.i. sein bestimmter Wille als Absicht ihn tatsächlich zum Handlungserfolg führt.

⁵ Siehe Peter Senge, Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart 1996.

⁶ Siehe hierzu den gestalttheoretischen Ansatz für Organisationsberatung von Edwin C. Nevis, Edition Humanistische Psychologie, Köln 1988.

⁷ Vgl. dazu im folgenden auch den Aufsatz von Dieter Bickenbach, Anke Freyler, Ursula Ringwald und Karen Schramm, Wissensmanagement und Qualitätssicherung in der Organisationsentwicklung, in: AGOGIK 1/2000.

⁸ Zur Beschreibung des Beratungsprozesses vgl. z.B. Gordon und Ronald Lippitt, Beraten als Prozess, Rosenbergverlag, Leonberg, 1995 (1974).

Der Autor

Michael Loebbert, 1957, Dr.phil., M.A., ist selbständiger Berater und Coach für Unternehmensentwicklung in D-79650 Schopfheim, <http://www.mloebbert.com>

Der Artikel ist entstanden aus einem Workshop der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE e.V.) "Wissen+Lernen, lernende BeraterInnen in lernenden Organisationen" im Mai des Jahres 2000". – Veröffentlichung in der Zeitschrift für Agogik 2/2001.