

Geleitwort

Es ist noch nicht allzu lange her, da wurden in der wissenschaftlichen Literatur wie auch in der Presse Berater als rhetorisch versierte „Händler in Problemen, Praktiken und Sinn“ charakterisiert. Sie würden, so hieß es, Lösungen verkaufen für Probleme, von deren Existenz die Manager vor dem Auftritt der Berater nichts geahnt hatten. Manager wurden als Opfer der Überredungskunst der Berater geschildert. Seit einiger Zeit deutet sich aber sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisorientierten Literatur ein Wandel in der Betrachtung der Beziehungen zwischen Beratern und ihren Klienten an: Manager werden immer häufiger als kompetente, kritische Partner der Berater gezeichnet. Von „*Klientenprofessionalisierung*“ ist die Rede. Der professionalisierte Klient, so wird behauptet, hinterfragt kritisch, ob Beratung erforderlich ist, er dosiert kostenbewusst den Umfang einer Beratung, wählt Berater sorgfältig aus, indem er objektive Informationen einholt und umfassend auswertet, und beurteilt kritisch nach Abschluss des Projekts, was dieses dem Unternehmen gebracht hat. Als Ergebnis dieser professionellen Bemühungen der Klienten, so die Behauptung, nehmen Effizienz, Effektivität und Qualität der Inanspruchnahme von Beratung derzeit erheblich zu, und die „Spielregeln“ des Beratungsgeschäfts werden bereits als fundamental reformiert betrachtet.

In der vorliegenden Arbeit zeigt Nicole Jung eindrucksvoll auf, dass eine Klientenprofessionalisierung dieser Art zwar wünschenswert ist, mit den aktuellen Entwicklungen auf Klientenseite aber nur bedingt zu tun hat und angesichts der Besonderheiten von Beratungsprojekten und der ihnen zugrunde liegenden Berater-Klienten-Beziehungen in letzter Konsequenz auch nicht möglich ist. Sie arbeitet Defizite und Forschungslücken der Klientenprofessionalisierungsliteratur in überzeugender Weise heraus und präsentiert auf der Basis umfangreicher qualitativer Fallstudien, in denen auch mit den Klienten kooperierende Berater interviewt wurden, Material, das diese Lücken zu einem bedeutenden Teil füllt. Mit dieser Studie beschreitet sie nicht nur inhaltlich, sondern gleichzeitig methodisch innovative Wege in der internationalen Beratungsforschung.

Statt gängigen Auffassungen und Urteilen der Literatur zu folgen und aus ihnen heraus den proklamierten Trend fortzuschreiben, setzt sich Nicole Jung erstmalig sehr differenziert, umfassend und in großer Tiefe mit Konzipierung, Anwendung und Hintergründen neuer Praktiken zur Steuerung von Beratungsprojekten auseinander – von den ersten Überlegungen zu einem Beratungsprojekt in den Klientenunternehmen bis hin zu dessen Ex-post-Evaluation. Sie erforscht dabei auch, welche Maßnahmen Klienten ergreifen, um Umfang und Inhalt von Beratung besser auf ihre jeweiligen Bedürfnisse hin abzustimmen. Ihre fundierten Analysen, die sie auf äußerst anregende Weise interpretiert und reflektiert, lassen dabei nicht nur die „neue Praxis“ in neuem Licht erscheinen; sie stellen auch die bisherigen wissenschaftlich-normativen Auseinandersetzungen mit dem Phänomen der Klientenprofessionalisierung kritisch infrage, bei denen der Wunsch nicht

selten Vater des Gedankens zu sein scheint und in denen allgemein akzeptierte Standardtools eines rationalen Projekt- oder Lieferantenmanagements einfach auf das komplexe Beratungsgeschäft angewendet werden.

Das Buch vermittelt viele neue und ganz wesentliche Einsichten in die Abläufe und Beziehungen zwischen Beratern und ihren Klienten. Es zeigt auf, welche Chancen, aber auch welche Risiken für die Klienten sich aus neuen Ansätzen eines „Beratungsmanagements“ ergeben. Die aktuellen Entwicklungen könnten vor diesem Hintergrund, wie Nicole Jung darlegt, durchaus weite Kreise im Hinblick auf die Logiken und Mechanismen des Beratungsmarktes ziehen – wenn auch freilich andere als die bisher angenommenen.

Die Lektüre dieses Buches macht deutlich, dass es einfache Erfolgsrezepte des Beratungsmanagements nicht geben kann. Gleichwohl – oder gerade deswegen – werden sowohl reflektierende Praktiker als auch Wissenschaftler von den vermittelten Erkenntnissen profitieren. Wer sich mit der „Klientenprofessionalisierung“ und sich abzeichnenden Entwicklungen in der Berater-Klienten-Beziehung kritisch und realistisch auseinandersetzen will, sollte dieses Buch unbedingt zu Rate ziehen. Es ist zu hoffen, dass es den Diskurs um die Veränderungen auf Klientenseite auf eine neue Ebene bringen wird.

Mannheim, im März 2010

Alfred Kieser