
Latente Funktionen von Beratung

- Legitimierung: Gegenüber wichtigen Stakeholdern (Eigentümer/-innen, Betriebsräten, Mitarbeiter/-innen, Politiker/-innen, Kunden/Kundinnen) wird signalisiert, dass im Unternehmen der Klientin oder des Klienten die besten der bekannten Verfahren zur Anwendung kommen. Beratung reduziert so die Verantwortung des Managements, das nicht mehr voll inhaltlich, sondern primär für die richtige Auswahl der Berater/-innen verantwortlich gemacht werden kann.
- Verantwortungsteilung: Beratung kann dem Wunsch entspringen, die Verantwortung bei risikoreichen Entscheidungen zu teilen und somit Selbst- und Fremdvorwürfe bei Fehlentscheidungen zu reduzieren. Für Berater/-innen resultiert hieraus die Gefahr, dass sie in die Verantwortung für die Entscheidungen der Klientin oder des Klienten gedrängt werden.
- Vertagen von Entscheidungen: Entscheidungen sind in Unternehmen häufig so schwerwiegend und riskant, dass sie für die Klientin oder den Klienten unangenehm bzw. unbequem sind. Daher kann Beratung auch leicht zu einem Mittel werden, schwierige Entscheidungen zu vertagen oder zu umgehen.
- Überzeugungsmacht: Betroffene von evtl. unpopulären Maßnahmen durch gekonnt gestaltete Präsentationen, geschliffene Rhetorik, aber auch der Macht der Expertise zu überzeugen, kann eine weitere Funktion der Beratung sein.
- Alibifunktion: Die Klientin oder der Klient kann gezielt solche Berater/-innen auswählen, die die eigenen Interessen unterstützen bzw. widerstrebende Interessen torpedieren. Beratung kann auf diese Weise dazu dienen, eine Rechtfertigungsgrundlage für Entscheidungen zu bilden, die z. B. von der Unternehmensleitung geplant werden und für die eine Bestätigung gesucht wird.
- Erhöhen von Karrierechancen: Da Berater/-innen in der Regel versuchen, ihre Klientin oder ihren Klienten in gutem Licht erscheinen zu lassen, dient ihr Einsatz auch einer Erhöhung der Karrierechancen des Managements, das die Berater/-innen angeworben hat.
- Sinnstiftung: Berater/-innen können zudem eine Sinnstiftung oder Selbstwertstützung liefern, indem sie in hilfreichen Argumentationen die bereits bestehende Position der Unternehmensleitung unterstützen.
- Sparring-Partner: Berater/-innen können als Sparring-Partner und -Partnerinnen dienen und die Ideen des Managements gegenprüfen (Kauffeld et al., 2009; Kieser, 2002).

Literatur

Kauffeld, S., Jonas, E. & Schneider, H. (2009). Strategisches Verhalten in der Berater-Klienten-Interaktion. In H. Möller & B. Hausinger (Hrsg.), *Quo vadis Beratungswissenschaft?* (S. 119-139). Wiesbaden: VS.

Kieser, A. (2002). *Organisationstheorien*, 5. Aufl. Wiesbaden: VS.