
Latente Funktionen von Beratung

- Legitimierung: Gegenüber wichtigen Stakeholdern (Eigentümern, Betriebsräten, Mitarbeitern, Politikern, Kunden) wird signalisiert, dass im Unternehmen des Klienten die besten der bekannten Verfahren zur Anwendung kommen. Beratung reduziert so die Verantwortung der Manager, die nicht mehr voll inhaltlich, sondern primär für die richtige Auswahl des Beraters verantwortlich gemacht werden können.
- Verantwortungsteilung: Beratung kann dem Wunsch entspringen, die Verantwortung bei risikoreichen Entscheidungen zu teilen und somit Selbst- und Fremdvorwürfe bei Fehlentscheidungen zu reduzieren. Für Berater resultiert hieraus die Gefahr, dass sie in die Verantwortung für die Entscheidungen des Klienten gedrängt werden.
- Vertagen von Entscheidungen: Entscheidungen sind in Unternehmen häufig so schwerwiegend und riskant, dass sie für 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 Expertenmacht zu überzeugen, kann eine weitere Funktion des Einsatzes von Beratern sein.
- Alibifunktion: Der Auftraggeber kann gezielt einen solchen Berater auswählen, der seine Interessen unterstützt bzw. dem Auftraggeber widerstrebende Interessen torpediert. Beratung kann auf diese Weise dazu dienen, eine Rechtfertigungsgrundlage für Entscheidungen zu bilden, die der Klient (z.B. eine Unternehmensleitung) plant und für die er Bestätigung sucht.
- Erhöhen von Karrierechancen: Da Berater in der Regel versuchen, ihre Auftraggeber in gutem Licht erscheinen zu lassen, dient ihr Einsatz auch einer Erhöhung der Karrierechancen von Managern, die die Berater angeworben haben.
- Sinnstiftung: Berater können zudem eine Sinnstiftung oder Selbstwertstützung liefern, indem sie Auftraggeber in hilfreichen Argumentationen für die eigene, bereits bestehende Position unterstützen.
- Sparring-Partner: Berater können als Sparring-Partner dienen und die Ideen der Manager 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.