



---

Juni 2005

**State-of-the-art der Forschung zur  
Organisationsberatung:  
Zusammenfassung und Analyse von  
Forschungsergebnissen der letzten Jahre**

WWZ Forschungsbericht 10/05

Michael Zirkler

---

## **Projektbearbeitung:**

### **Dr. Michael Zirkler**

Assistenzprofessor

Abteilung Organisation, Führung und Personal

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel

Petersgraben 51

CH - 4003 Basel

Michael.zirkler@unibas.ch

## **Projektleitung:**

Prof. Dr. Werner Müller

Abteilung Organisation, Führung und Personal

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel

Petersgraben 51

CH - 4003 Basel

Michael.zirkler@unibas.ch

## **Dank**

Ohne die Unterstützung unseres Projekts (D-68) durch den Förderverein des WWZ wären die folgenden Ergebnisse unserer Forschungsbemühungen kaum zustande gekommen. Wir danken an dieser Stelle dem Förderverein ganz ausdrücklich für seine finanzielle Hilfe im Rahmen der Projektförderung.

Wir möchten ausserdem Frau Monica Cervilla danken, die uns im Rahmen einer Seminararbeit bei der Aktualisierung dieses Berichts unterstützt hat.

Michael Zirkler und Werner R. Müller

## **Anmerkung**

Im folgenden Bericht ist häufig von Personen die Rede, die in Organisationen bestimmte Rollen und Funktionen übernehmen. Der Autor geht selbstverständlich davon aus, dass sowohl Frauen wie Männer alle Funktionen und Rollen in einer Organisation ausnahmslos übernehmen können.

---

Eine Publikation des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum, (WWZ), Universität Basel

*Information und Bestellung*

WWZ Forum, Petersgraben 51, CH-4003 Basel Fax +41 61 267 33 33

Die WWZ Forschungsberichte dokumentieren die Ergebnisse von Forschungsprojekten am WWZ

© WWZ Forum 2005 und der Autor. Die Reproduktion ist – mit Ausnahme der privaten Verwendung – unabhängig von der Art nur mit Zustimmung des WWZ Forums gestattet. Bitte nehmen Sie mit dem WWZ Forum Kontakt auf.

# **State-of-the-art der Forschung zur Organisationsberatung**

## **Eine Zusammenfassung und Analyse der aktuellen Literatur**

Dr. Michael Zirkler

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel

Abteilung Organisation, Führung und Personal

Aktualisierte und erweiterte Fassung vom Juni 2005

## Inhaltsverzeichnis

Inhalts- und Abbildungsverzeichnis	2
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Zielsetzung und Ausrichtung der Untersuchung</b>	<b>6</b>
2.1. State of the Art	6
2.2. Abgrenzungen	6
2.3. Was wir in den Blick nehmen: Organisationsberatung	7
<b>3. Der Beratungsmarkt</b>	<b>9</b>
3.1. Angebot und Nachfrage	9
3.2. Beratung als professionelles (kommerzielles) Geschäft	9
<b>4. Die Akteure</b>	<b>11</b>
4.1. Berater	11
4.2. Klienten	16
4.3. Dritte (Beobachter)	20
<b>5. Die Sachseite der Beratung</b>	<b>22</b>
5.1. Beratungsbegriffe und -verständnisse	22
5.2. Klassische Einteilungen von Beratung	23
<b>6. Die Beziehungsseite der Beratung</b>	<b>25</b>
6.1. Beratungsprozesse	25
6.2. Warum suchen Klienten Beratung?	28
6.3. Funktionen der Beratung	31
<b>7. Erfolgsfaktoren der Beratung</b>	<b>34</b>
7.1. Wie lässt sich Erfolg verstehen und erklären?	34
7.2. Berater als Erfolgsfaktor	36
7.3. Klient als Erfolgsfaktor	37
7.4. Relationale Erklärungen für Erfolg	39
<b>8. Zentrale Aspekte in Theorie und Praxis</b>	<b>41</b>
8.1. Welchen spezifischen Themen wird Aufmerksamkeit geschenkt?	41
8.2. Theorie-Praxis-Probleme	45
<b>9. Quellen</b>	<b>46</b>
9.1. Quellenlage	46
<b>10. Methoden der Erkenntnisgewinnung</b>	<b>47</b>
10.1. Wissenschaftliche Forschungsmethoden	47
10.2. Forschungsmethoden und -designs	49
<b>11. Schlussfolgerungen</b>	<b>51</b>
11.1. Ertrag	51
11.2. Weiterführende Schlussfolgerungen	52
11.3. Folgen für die (eigene) Forschung	53
<b>12. Literatur und Quellen</b>	<b>55</b>
<b>13. Anhang</b>	<b>62</b>
13.1. Empirische Studien zum Thema Organisationsberatung	62

13.2. „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung	65
--	----

## Abbildungen

Abbildung 1: Anteile der oben genannten Beratungsbereiche am gesamten Beratungsumsatz in der Schweiz (aus: Schwarb et al. 2002, S. 3).	12
Abbildung 2: Anteil der Beratungsfelder am Umsatz der Beratungsunternehmen (aus: Walger/Scheller 1998, S. 56).	12
Abbildung 3: Grösse der Beratungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (aus: Walger/Scheller 1998, S. 45).	13
Abbildung 4: Beratungsphilosophien. Angaben in Prozent (aus: Walger/Scheller 1998, S. 62).	14
Abbildung 5: Wichtigkeit von Qualitätseigenschaften aus der Sicht von Unternehmensberatern (aus: Krebs 1980, S. 219).	15
Abbildung 6: In der Umfrage von Strasser (1993) angegebene Begründung für den Beizug von Unternehmensberatung bei 21 untersuchten Unternehmungen (aus: Strasser 1993, S. 16).	17
Abbildung 7: Kliententypologie nach Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 95).	19
Abbildung 8: „Logischer“ Zusammenhang zwischen Beraterrolle und Kliententyp nach Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 99).	19
Abbildung 9: Übersicht von Trefferanzahlen nach Wort- bzw. Titelsuche verschiedener Beratungsbegriffe in unterschiedlichen Datenbanken.	22
Abbildung 10: Zusammenfassung der Agenturprobleme im Beratungsprozess (aus: Weiershäuser 1996, S. 305 f.).	25
Abbildung 11: Voraussetzungen und Folgen verschiedener Differenzbildungen. (aus: Mingers 1996, S. 294).	26
Abbildung 12: Gründe für die Notwendigkeit von Beratung aus Sicht von Beratern und Klienten. Alle Angaben in Prozent (aus: Mugler/Lampe 1987, S. 486).	28
Abbildung 13: Vermutete Schwachstellen (als Gründe für den Bezug von Beratung) im Vergleich von Beratern und Klienten. Alle Angaben in Prozent (aus: Mugler/Lampe 1987, S. 483).	29
Abbildung 14: Mögliche Beraterfunktionen (nach Sommerlatte 2000, S. 74)	32
Abbildung 15: Evaluierung von Beratungsleistungen (nach Schwan/Seipel 2002, S. 294).	34
Abbildung 16: Häufigkeiten der Faktoren, die zu einer erfolgreichen Beratungsarbeit beitragen. (aus: Sommerlatte 2000, S. 226).	35
Abbildung 17: 10 Regeln für einen Projekt-Flop (nach Titscher 2001, S. 239)	35
Abbildung 18: Regeln für Klienten, um Beratung wirkungslos zu machen (nach Titscher 2001, S. 245)	36
Abbildung 19: Berater-Einschätzung der vier Schlüsselvariablen in der Untersuchung von Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 189).	36
Abbildung 20: Folgewirkungen unprofessioneller Klienten (Mohe, 2004, S. 184)	38
Abbildung 21: Was Personalleiter intern lösen wollen	43
Abbildung 22: Optionen der Beratungsforschung nach Grün 1990 (aus: Hoffmann 1991, S. 15).	47
Abbildung 23: Forschungsansätze und zugehörige Publikationen.	49
Abbildung 24: Übersicht über empirische Forschungsarbeiten zum Thema Unternehmens- oder Organisationsberatung seit 1980.	64

## 1. Einleitung

Der vorliegende Bericht kann keine umfassende und erschöpfende Analyse der Erkenntnisse im Bereich Organisationsberatung leisten. Möglich ist jedoch eine Darstellung und Verortung der vorliegenden Materialien und Quellen, der zentralen Erkenntnisse aus wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Veröffentlichungen sowie der Herausarbeitung von Wissenslücken und weiterem Forschungsbedarf. Hierfür wurde das derzeit vorhandene und greifbare Wissen im Zusammenhang mit Organisationsberatung im Sinne eines „state of the art“ gesammelt, ausgewertet und dargestellt. Es wurden verschiedene Quellen aus dem deutschsprachigen Raum der letzten gut 20 Jahre (seit 1980) gesichtet.

Die erste Fassung dieses Forschungsberichts lag Ende 2002 vor. Sie wurde nun aktualisiert und wo nötig ergänzt. Bei der Recherche für die Aktualisierung fiel auf, dass in den letzten zwei Jahren kaum zusätzliche *empirische* Arbeiten zu diesem Thema erschienen sind.

Ein 2002 erschienener Sammelband zum Thema Consulting (Mohe/Heinecke/Pfriem 2002) sprach trotz einiger „Krisensignale“ (vgl. auch Voigt/Fehr 2002) weiterhin von einem Boom der Beratungsbranche und wiederholte die schon an anderer Stelle bereits vorgebrachte Feststellung eines Defizits in Bezug auf grundlegende Arbeiten zur Beratung von Organisationen (vgl. Walger 1995; Sommerlatte 2000; Wildförster/Wingen 2001; Wimmer/Kolbeck 2001). Auch das Fehlen einer schlüssigen Beratungstheorie wurde und wird – nach wie vor – beklagt. Sperling/Ittermann (1998) bringen den Tenor zusammenfassend auf den Punkt:

„Empirisch gehaltvolle Aufschlüsse über Beratungsprozesse von und in Unternehmen sind in hohem Masse lückenhaft und vermitteln deshalb ein unzureichendes Bild davon, wie Unternehmensberatung als Prozess verläuft, welche Rollen die unterschiedlichen beteiligten Akteure dabei einnehmen und welche Resultate und Wirkungen Beratung (intendiert oder unbeabsichtigt) hervorruft und auslöst. Neben der fehlenden empirischen Konkretion und Anschauung ist auch die theoretische Bestimmung dessen, was Beratung in (Unternehmens-) Organisationen konstituiert, erst in Umrissen geleistet.“ (Sperling/Ittermann 1998, S. 57).

In den Jahren 2000 bis 2002 genoss das Thema Beratung ungeachtet dieser Umstände zunehmendes (auch öffentliches) Interesse, wovon nicht zuletzt eine mehrseitige Sonderbeilage „Consulting“ der Neuen Zürcher Zeitung (25. Juni 2002) zeugte.

Doch will man sich ein Bild der Beratungslandschaft im deutschsprachigen Raum machen, hat man mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen. Zum einen ist keineswegs sicher, ob man jeweils vom gleichen spricht, wenn das Wort „Beratung“ verwendet wird, zum anderen erscheint der „Gegenstand“, je nach Lichtverhältnissen und Blickwinkel, sehr unterschiedlich. Es hat den starken Anschein, dass ein einheitlicher „Gegenstand Beratung“ überhaupt nicht existiert, sondern durch die Konzepte und Begriffe derjenigen erst hergestellt wird, die diese verwenden. Eines der Hauptprobleme in der Abbildung dessen, was man „aus der Literatur“ über Beratung weiss (oder wissen könnte), hängt mit der Eingrenzung der relevanten Quellen zusammen. Was meint wer und wie mit den sinn- und sachverwandten Begriffen „Organisationsberatung“, „Unternehmensberatung“, „Managementberatung“, „Management Consulting“ und vielen weiteren?

## **2. Zielsetzung und Ausrichtung der Untersuchung**

### **2.1. State of the Art**

Der vorliegende Forschungsbericht versucht, sich dem Thema Organisationsberatung aus Sicht der bestehenden Literatur zu nähern. Ziel des Forschungsprojektes ist es, den „state of the art“ im Bereich der Beratungsforschung darzustellen. Es geht darum zu zeigen, welche – vor allem empirischen – Ansätze und Ergebnisse sich in Bezug auf das Thema Organisationsberatung in den letzten Jahren finden lassen. Daraus sollten sich interessante und lohnenswerte Fragen und Probleme für die weitere eigene Forschung ableiten lassen.

Für den folgenden Bericht wurde zunächst (fast) ausschliesslich der deutschsprachige Raum nach Publikationen zur Beratungsforschung durchforstet. Ausserdem wurde der Fokus dieser Untersuchung auf die Literatur beschränkt, die nach 1980 erschienen ist. Es zeigt sich, dass in den Jahren nach 1980 ein wachsendes akademisches Interesse am Thema Beratung festzustellen ist, welches sich vor allem in der steigenden Zahl von Qualifizierungsarbeiten (in der Regel Dissertationen) niederschlägt. Literatur und Forschung vor 1980 ist zwar (teilweise) aufgeführt, aber nicht mehr besprochen. Es scheint vor dem Hintergrund der starken Veränderungen im interessierenden Gebiet (Wirtschaft, Organisationen, Beratung) nicht sinnvoll, Diskussionen und empirische Ergebnisse aufzuarbeiten, die deutlich mehr als 20 Jahr alt sind.

Die Literatur, die in den letzten Jahren zum Thema der Beratung in und für Organisationen erschienen ist, kann in verschiedene Kategorien eingeteilt werden, weil sie aus unterschiedlichen Interessenlagen und mit verschiedenen Zielsetzungen erarbeitet wurde. Einerseits handelt es sich um wissenschaftliche Literatur, die sich des Gegenstandes annimmt, wobei nur ein Teil der akademischen Auseinandersetzung (im engeren Sinne) empirisch stattfindet. Andererseits liegt ein beträchtliches Werk an Praxisliteratur vor, in der Berater ihr Handwerk reflektieren, darstellen, vermarkten usw.

### **2.2. Abgrenzungen**

Die Auswahl auf den deutschsprachigen Markt zu begrenzen, findet zwei Begründungen. Einerseits muss davon ausgegangen werden, dass die wesentlichen angelsächsischen Ideen und Ansätze in die akademischen Arbeiten in der Hauptsache bereits eingeflossen sind. Andererseits lässt sich feststellen, dass zwar die meisten Management- und Beratungskonzeptionen ursprünglich aus den USA stammen, aber seit ihrem „Import“ nach Europa zum Teil erhebliche Veränderungen und Entwicklungen erfahren haben. Ohne Zweifel finden sich unter den „Klassikern“ der Beratungsliteratur zahlreiche amerikanische Autoren (beispielsweise Warren Bennis, Edgar Schein, French/Bell, aber auch Kurt Lewin, Ruth Cohn), auf deren wegweisende Arbeit immer wieder Bezug genommen wird. Dabei muss allerdings ziemlich klar zwischen den stark betriebswirtschaftlichen und den soziologischen bzw. sozialpsychologischen (verhaltensorientierten) Ansätzen und Autoren unterschieden werden (vgl. Glasl 1994; in: French/Bell 1994). Zu diesem zweiten Bereich rechnen wir ebenfalls die Arbeiten, die aus dem Bereich der Organisationstheorie oder -wissenschaft zur Beratung entstanden sind.

Das deutlichste Beispiel für die unterschiedlichen Entwicklungen auf dem amerikanischen und europäischen Kontinent liefert die sogenannte „systemische Beratung“. Der Begriff „systemische Organisationsberatung“ (mit Verweis etwa auf eine Systemtheorie Luhmannscher Prägung) ist im englischsprachigen Raum vollkommen unbekannt, während er im deutschsprachigen Raum, vor allem



in Österreich (und auf der Basis der Gruppendynamik) eine beachtliche Karriere erfahren hat. Zwar konnte dieser Ansatz bislang keine grossen Marktanteile erobern (vgl. Walger/Scheller 1998), er hat aber die Diskussion um die Weiterentwicklung vor allem der Prozessberatung sowie um die Integration von Fach- und Prozessberatung nachhaltig beeinflusst<sup>1</sup>. Ausserdem scheint die systemische Beratung der einzige Beratungsansatz mit einer klaren Zuordnung zu wissenschaftlichen Konzepten (der Systemtheorie) zu sein.

### **2.3. Was wir in den Blick nehmen: Organisationsberatung**

Der Begriff, der für unser Forschungsprojekt im Vordergrund steht ist „Organisationsberatung“. Dabei ist implizit stets „externe“ Organisationsberatung gemeint, bei der ein externes Beratungsunternehmen, welches nicht finanziell oder anderweitig mit der zu beratenden Organisation verknüpft ist, eine beratende Dienstleistung anbietet. Keine finanziellen Verbindungen zu haben beziehungsweise nicht durch andere Interessen verbunden zu sein, welche die Beratungsarbeit deutlich formieren oder in eine bestimmte Richtung einschränken könnten, wird üblicherweise als „Unabhängigkeit“ bezeichnet. Trotzdem können Beratungsorganisationen nicht als unabhängig bezeichnet werden, weil sie eben auch „Lieferanten“ ihrer Kunden sind (vgl. auch Abschnitt 2.3.).

Ein Organisationsberater ist in den Worten Helmut Willkes jemand, der durch die Mitglieder einer Organisation „hindurch auf die hinter der Person wirkenden Kommunikationsstrukturen blicken muss, um erkennen zu können, was vor sich geht; und (...) deren Intervention durch die Person hindurch auf die Kommunikationsmuster und Entscheidungsregeln gerichtet sein muss, um tatsächlich die Organisationswirklichkeit verändern zu können.“ (Willke 1996, S. 162; vgl. auch Zirkler 2001).

Damit wird deutlich, dass Organisationen als soziale Systeme aufgefasst werden sollen; Organisationsberatung ist dann die Beratung sozialer Systeme, bei denen die Kommunikationen und Interaktionen im Vordergrund stehen. Organisationsberatung bezieht sich auf die Lösung der Probleme, die bei sozialen Systemen entstehen können, die wir als Organisationen in einem weiteren Sinne verstehen, also auch Nonprofit-Organisationen und öffentliche Einrichtungen (Schulen, Krankenhäuser, Universitäten). Es ist ersichtlich, dass Organisationsberatung und Unternehmensberatung nicht überschneidungsfrei definiert werden können. Die Fokussierung der beiden Begriffe auf ihre Zielgruppe oder ihren Markt, wie auch ihres Verständnisses und ihrer Methoden ist jedoch verschieden. Unsere Perspektive von Organisationsberatung deckt sich am ehesten mit der Vorstellung von Schönig/Brunner (1993b):

„Im Unterschied zu traditionellen Beratungskonzepten, die sich auf die Beratung von Individuen und Gruppen konzentrieren, macht es sich die Organisationsberatung zur Aufgabe, grössere und komplexere soziale Systeme zu analysieren, Probleme des Handlungszusammenhangs zu diagnostizieren und Lösungsvorschläge mit dem Ziel zu erarbeiten, das Entwicklungspotential der jeweiligen Organisation zu erweitern. Diese Fokussierung auf die Organisation als ganze schliesst nicht aus, dass auch einzelne oder Gruppen Adressaten von Beratung sein können. Allerdings werden die Beratungsergebnisse in das Veränderungsprogramm der Organisation integriert.“ (Schönig/Brunner 1993b, S. 27).

Unternehmensberatung hingegen bezieht sich in der Regel auf die Lösung betriebswirtschaftlicher (Finanzen, Marketing, Vertrieb) und strategischer Probleme (Planung, Zukunft, Führung, Unternehmenspolitik) eines profitorientierten Wirtschaftsunternehmens. Unternehmensberatung bezieht sich

---

<sup>1</sup> Titscher (2001) weist allerdings einschränkend darauf hin, dass „systemisch“ kein eigener Beratungsansatz sei, sondern eine Art des Denkens darstelle. Insofern nimmt er „systemische Beratung“ nicht als eigenständigen Ansatz in sein Klassifikationssystem auf.

zwar auf das gesamte Unternehmen, die Zielgruppe für die Beratung ist aber das Management, für das Vorschläge erarbeitet werden. Organisationsberatung interessiert sich für Veränderungen der gesamten Organisation, ohne bereits ausschliesslich das Management für den Erfolg einer Organisation als ursächlich oder relevant zu sehen.

In kommunikationstheoretischer Terminologie könnte man auch sagen, Unternehmensberatung bezieht sich eher auf die Sachseite der Organisation und Organisationsberatung eher auf die Beziehungsseite.

Es stellte sich im Verlauf der Recherchen für diesen Forschungsbericht rasch heraus, dass mit dem Begriff „Organisationsberatung“ alleine die existierenden Beratungsrealitäten nicht ausreichend erfasst werden können. Deshalb fliesst hier auch Literatur ein, die sich in ihren Titeln mit „Unternehmensberatung“ oder „Management-Beratung“ beschäftigt und mindestens zum Teil mit Themen befasst, die auch für den Bereich der Organisationsberatung relevant sind.

### **3. Der Beratungsmarkt**

#### **3.1. Angebot und Nachfrage**

Wie in allen anderen Bereichen der Wirtschaft auch, lässt sich eine über die Zeit zunehmende Differenzierung von Angebot und Nachfrage für die Dienstleistung Beratung beobachten. Was McKinsey, Boston Consulting und andere grosse Beratungsunternehmen seit Jahren betreiben, nämlich die Entwicklung und Vermarktung von „Produkten“, findet zunehmend auch bei neueren Ansätzen der Beratung statt.

Ausserdem lässt sich eine Veränderung der Organisationsformen bei den Beratern feststellen. So gründete die Organisationsberatungsfirma osb, eine bisherige Netzwerkorganisation systemischer Berater in Wien, im Jahr 2002 eine Aktiengesellschaft „osb international“ und diverse Niederlassungen in Europa. Möglicherweise befinden wir uns in einer Zeit, in der noch vor einigen Jahren eher randständige „exotische“ Beratungsansätze nun versuchen, ihren Klienten strukturell immer ähnlicher zu werden.

Beratung geschäftsmässig und professionell zu betreiben, war und bleibt offenbar attraktiv. Die noch detailliert darzustellenden Zahlen weisen auf eine hohe Frequenz von Firmenneugründung in der Beratungsbranche hin. Auch die Zahl der in Beratungsunternehmen beschäftigten Menschen ist in den Jahren 1998-2002 überdurchschnittlich gewachsen und trotz schwächelnder Wirtschaft kaum zurückgegangen. Ebenso verhält es sich mit dem Umsatz, der im Vergleich zu den 90er Jahren zuletzt allerdings etwas weniger rasch angestiegen ist. Ab 2002 kam es dann zu einem leichten Umsatzrückgang, welcher aber die anhaltende Krisenstimmung innerhalb der Branche nicht rechtfertigt, da es der Beratungsbranche im Vergleich mit anderen Branchen nach wie vor gut geht. In der Schweiz und in Österreich soll es aber schon in diesem Jahr noch besser gehen. Die österreichischen Berater, allen voran die systemischen Berater, hoffen auf neue Klientensysteme (Familienunternehmen) (vgl. Ausbildungsfokus osb Wien), während die Schweizer Berater auf eine Zunahme der Aufträge innerhalb der strategischen Beratung hoffen (vgl. Asco-Marktstudie 2004).

Aber nicht nur wirtschaftlich, sondern auch inhaltlich fand und findet eine grosse Differenzierung des Beratungsangebotes statt. Mittlerweile gibt es neben den grossen Fachberatern eine unüberschaubare Zahl mittlerer, kleiner und kleinster Beratungsunternehmen, welche sich zum Teil sehr stark spezialisiert haben. Dieser Umstand ist einerseits für die Klienten erfreulich, lässt sich doch ihr Bedürfnis mit einer Auswahl von Anbietern zumindest theoretisch gut decken, doch macht derselbe Umstand andererseits die Auswahl des passenden Beraters sehr schwierig.

Im folgenden sollen zunächst Angebote und Nachfrage bzw. die Situation der Beratungsunternehmen und der Klienten im Überblick dargestellt werden.

Jeweils aktuelle Zahlen finden sich via Internet für Deutschland zum Beispiel beim Bundesverband deutscher Unternehmensberater unter ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)), für Österreich bei der Wirtschaftskammer Österreich, Fachverband Unternehmensberatung ([www.ubit.at](http://www.ubit.at)) und für die Schweiz bei der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater ([www.asco.ch](http://www.asco.ch)).

#### **3.2. Beratung als professionelles (kommerzielles) Geschäft**

Um das Phänomen der Beratung zu begreifen, muss man sich klar vor Augen halten, dass wir es bei der Beratung von Organisationen wieder mit Organisationen zu tun haben; mit solchen nämlich, die

eine Dienstleistung anbieten und verkaufen wollen. Auch für Beratungsunternehmen gelten die Grundsätze und Einschränkungen ideeller, strategischer, finanzieller, struktureller, personeller etc. Art, wie wir sie für andere profitorientierte Unternehmungen finden. Es wird dann auch deutlich, dass Beratungsunternehmen sich selbst wie ihren Markt, also ihre Kunden, nicht nur sehr unterschiedlich sehen und begreifen, sondern auch mit sehr unterschiedlichen Angeboten und Verfahren ihr Geschäft zu machen versuchen. Mit anderen Worten: Das Selbstverständnis der beratenden Organisationen und das Verständnis der beratenen Organisationen bestimmen wohl weitgehend, welche Konzepte und Verfahren zum Einsatz kommen (vgl. Müller 1981).

Soll der Begriff Beratung nicht zum Allgemeinplatz und zur Worthülse verkommen, müssen sich bei allen Unterschieden und Differenzierungen für den grossen und gesamten Bereich der Beratung auch Gemeinsamkeiten finden lassen. So geht es bei der Beratung von Organisationen stets um Veränderung. Entweder sollen Veränderungen (im Sinne eines positiven Feedbacks) herbeigeführt werden, mithin also Differenzen hergestellt werden, oder es sollen Veränderungen (im Sinne negativen Feedbacks) ausgeglichen, mithin Differenzen abgebaut werden. Damit verbunden ist in der Regel auch eine (wenn auch häufig sehr vage) Vorstellung darüber, in welche Richtung die Veränderung gehen soll. Ziel ist ein Zustand in der Zukunft, der als wie immer positiv oder zumindest jedoch „besser“ aufgefasst wird.

Das heisst, die Beauftragung von Beratung ist ein Signal an die Organisation selbst (oder zumindest an gewisse Teile), an Investoren, an andere relevante Stakeholders, dass (neue) Perspektiven eingeführt werden (sollen), die als Grundlage für (andere) Entscheidungen dienen. Diese Entscheidungen werden an der Oberfläche in der Regel als Veränderungsentscheidungen verstanden, bei der die Organisation eine Veränderung in eine bestimmte Richtung herbeiführen oder beschleunigen will, von der sie meint, mit Hilfe von Beratung schneller oder besser zum gewünschten Ergebnis zu gelangen. Mittlerweile wissen wir aber, dass (renommierte) Beratung unter anderem auch deshalb beauftragt wird, weil die weitere Teilnahme am „Spiel“ Wirtschaft, insbesondere in Bezug auf den Kapitalmarkt und die Investoren davon abhängt. Mit anderen Worten: In diesem Fall muss die Organisation Beratung einkaufen, weil sie ansonsten nicht mehr glaubhaft am Markt operieren kann.

Beratungsunternehmen andererseits versprechen ihren Klienten Problemlösungen (seien sie nun inhaltlicher oder prozessualer Art, seien sie partizipativ oder autoritär angelegt), die so gestaltet werden, dass sie verkauft werden können. Dabei orientieren sich die Berater natürlich sehr an dem, was ihre Klienten nachfragen. Und sie produzieren zum Teil auch Nachfrage dadurch, dass sie „Heilsversprechungen“ machen, denen man sich kaum entziehen kann, beispielsweise deutlichen Kosteneinsparungen oder Prozessoptimierungen. Manche Kritiker gehen sogar soweit, den Beratungsunternehmen zu unterstellen, sie würden ihre eigene Nachfrage dadurch gestalten, dass sie Organisationen von sich abhängig machen (vgl. Kieser 1998). Es entstehen durch Beratungen unterstützte Zyklen und Moden, denen sich Organisationen unterwerfen müssen, wenn sie weiter „im Spiel“ bleiben wollen; man denke etwa an die rasante Verbreitung des Planungs- und Steuerungsinstruments SAP. Nicht zu unterschätzen ist aber sicherlich der Umstand, dass die Reputation einer Beratungsgesellschaft nicht zuletzt auch von ihrer eigenen (ökonomischen) Gesundheit abhängt. Denn wer würde sich wohl einer Beratung anvertrauen, die selbst nicht in der Lage ist, als Organisation „eine gute Figur“ zu machen, was auch immer man darunter verstehen mag.

## 4. Die Akteure

### 4.1. Berater

Der Beratungsmarkt und seine Entwicklung ist zumindest in Bezug auf die grösseren Beratungsunternehmen in den deutschsprachigen Ländern vergleichsweise gut untersucht. Auch wenn die Datenlage nicht eindeutig erscheint und die meisten Untersuchungen bereits einige Jahre alt sind, ergibt sich doch ein einigermaßen deutliches Bild über die Beratungslandschaft, jedenfalls was die reinen „Fakten“, also Mitarbeiterzahlen, Umsätze, beratene Branchen und Bereiche etc. anlangt.

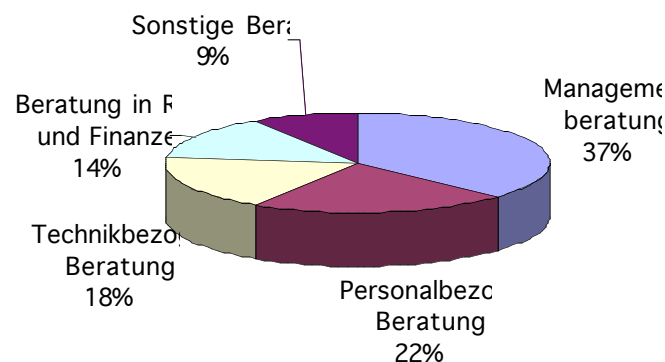
Allerdings, so Titscher (2001) würden Unternehmensberater selbst jeder Branche ein schlechtes Zeugnis ausstellen, „die so undurchsichtig ist und über so wenig Daten verfügt wie ihre eigene.“ (Titscher 2001, S.12). Er weist im weiteren darauf hin, dass die Beratungsbranche insgesamt sehr jung ist. Mehr als die Hälfte aller Beraterfirmen seien noch keine zwanzig Jahre alt, nur 1% der Beratungsunternehmen existieren länger als 50 Jahre. Und er stellt die Frage, wie es erklärbar ist, dass eine Branche nach wie vor boomt, die bis auf wenige Ausnahmen „nur geringes Prestige besitzt und deren Angehörigen oft wenig Vertrauen entgegengebracht wird?“ (Titscher 2001, S. 13).

In einer neueren Untersuchung der Fachhochschule Solothurn (Schwarb et al. 2002) wurden im Herbst 2001 3000 Beratungsunternehmen in der Schweiz via Fragebogen befragt. Aus den 500 rückläufigen Antwortbögen lassen sich folgende Schlüsse für den Beratungsmarkt in der Schweiz ziehen.

Die Beratungsleistungen Schweizer Beratungsunternehmen lassen sich in fünf Gruppen unterteilen:

- Management-Beratung (Unternehmensführung und Managementberatung, Marketingberatung, Organisationsberatung),
- Personalbezogene Beratung (Personalvermittlung, Personal- und Personalmanagementberatung, Coaching und Mediation, Kommunikationsberatung, Entlohnungsberatung, Psychologische Beratung oder Gesundheits- und Lebensberatung),
- Technikbezogene Beratung (Informatikberatung, Technik- oder Technologieberatung, Logistikberatung, Bauberatung, Politikberatung, Beratung in Design und Gestaltung),
- Beratung in Recht und Finanzen (Finanz- und Rechnungswesenberatung, Beratung bei Prüfungstätigkeiten, Steuerberatung, Rechtsberatung),
- Sonstige Beratung (Beratung in anderen Bereichen, Ökologieberatung).

Nach Umsatz ergibt sich folgende Aufteilung der genannten Bereiche:

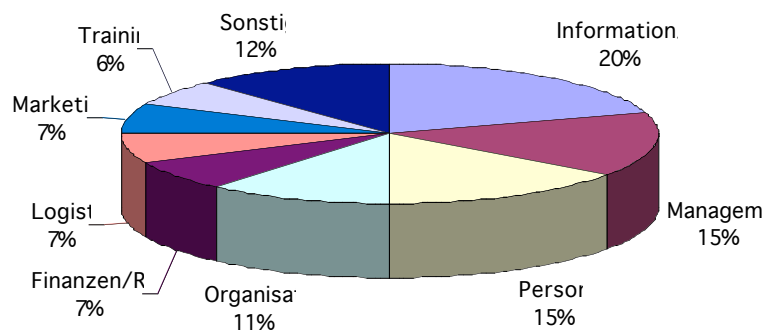


**Abbildung 1: Anteile der oben genannten Beratungsbereiche am gesamten Beratungsumsatz in der Schweiz (aus: Schwarb et al. 2002, S. 3).**

Diese Angaben werden in der Tendenz (nicht aber in den Werten) durch die Untersuchung von Walger/Scheller (1998) unterstützt. Im Vordergrund der Beratungsfelder stehen auch dort Beratungen in Fragen des Managements und der Unternehmensführung (68,5%), der Organisationen (56,2%) und des Personals (40,0%).

Wie schwierig es ist, ein objektives Bild der Verhältnisse alleine in der Schweiz zu erhalten wird deutlich, wenn man diese Zahlen mit der Einschätzung eines Partners bei PriceWaterhouseCoopers (PwC) vergleicht, der davon ausgeht, dass ca. 2/3 des Beratungsgeschäftes in der Schweiz IT- bzw. ERP-basiert ist und damit in den Bereich der Technologieberatung (allen voran SAP-Beratung) gehört<sup>2</sup>.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man die Zahlen aus der Studie von Wagner/Scheller (1998) ansieht. Dort verteilt sich der Umsatz aller befragten Berater nach Beratungsfeldern wie folgt:



**Abbildung 2: Anteil der Beratungsfelder am Umsatz der Beratungsunternehmen (aus: Walger/Scheller 1998, S. 56).**

Möglicherweise machen sich hier länderspezifische Unterschiede im Beratungsmarkt bemerkbar, weil die Studie von Schwarb et al. Daten ausschliesslich für die Schweiz, die von Walger/Scheller für die drei deutschsprachigen Länder Schweiz, Österreich und Deutschland erhoben hat. Denkbar sind aber auch Marktentwicklungen und -verschiebungen (Schwarb et al. datiert aus dem Jahr 2002, Walger/Scheller aus dem Jahr 1998<sup>3</sup>). Ein dritter Erklärungsversuch bezieht sich auf möglicherweise unterschiedliche Methodiken in der Datenerhebung und -auswertung.

Interessant sind in der Untersuchung der Fachhochschule Solothurn (Schwarb et al. 2002) auch zwei weitere Zahlen, welche die Dynamik der Branche unterstreichen. Zum einen stieg die Zahl der Mitarbeiter bei den befragten Unternehmen zwischen 1999 und 2001 um 25%, zum anderen wurden mehr als die Hälfte der befragten Beratungsunternehmen nach 1995 gegründet.

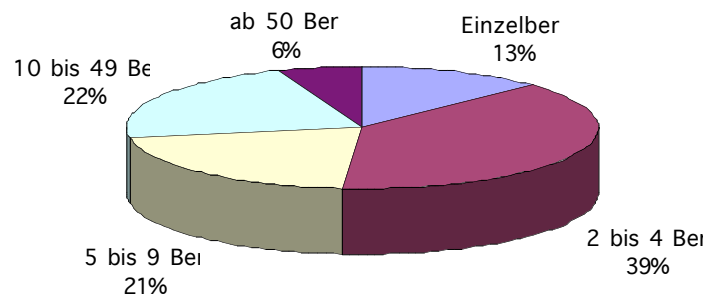
Weitere Angaben bei Schade (1997). Besonders interessant ist die Zahl von 68,7% Folgeaufträge (im Jahr 1996; vgl. Schade 1997, S. 301). Auch aufschlussreich sind die 68,5% aller Beratungsprojekte, bei denen die Berater auch die Umsetzung begleiten (S. 302). Schade nennt auch Gründe für die Beauftragung von Unternehmensberatung: „Erfahrungsdefizit in einem speziellen

<sup>2</sup> Vgl. Präsentation von Dr. Norbert Lanter und Dr. Walter Häfele am Symposium „Organisationsberatung“, 25. und 26. April 2002, Zürich.

<sup>3</sup> Hierbei muss man sich aber klarmachen, dass die den Publikationen zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen in der Regel 1 bis 2 Jahre zuvor durchgeführt wurden.

Bereich (36%), Veränderung festgefahrener Strukturen (25%), erkannte Defizite im Vergleich zum Wettbewerb (16%), objektive, externe Sicht (14%), externe Rechtfertigung (3%), sonstige Gründe (6%).“ (Zahlen nach Angaben der Herbstumfrage des BDU, 1996).

Aus der Untersuchung von Walger/Scheller 1998 ist insbesondere die Grösse der Beratungsunternehmen hervorzuheben. Danach sind 13% Einzelberater und 39% der Beratungsunternehmen haben 2 bis 4 Berater. In Summe sind also über die Hälfte aller Berater in kleinen Unternehmen organisiert (vgl. auch Abbildung 3)



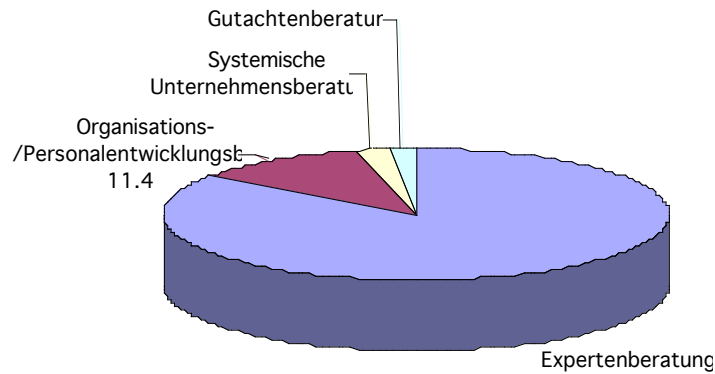
**Abbildung 3: Grösse der Beratungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (aus: Walger/Scheller 1998, S. 45)<sup>4</sup>.**

Walger/Scheller argumentieren, dass der Hauptgrund für die grosse Zahl kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen in der „mangelnden Möglichkeit zu einer Industrialisierung der Beratung“ zu suchen ist (Walger/Scheller 1998, S. 45). Dies sei ein Hinweis auf die grosse Personenabhängigkeit des Beratungsgeschäftes, das eine Standardisierung des Angebotes schwierig mache.

Es existiert ein ziemlich umfangreiches Wissen über Mitarbeiterzahlen, Umsätze, Marktanteile usw. für die grossen Beratungsunternehmen. Ein erheblicher Teil der Beratungsarbeit wird jedoch von kleinen Beratungsunternehmen erbracht, über die so gut wie kein gesichertes Wissen vorliegt. Wenig Wissen liegt für die Beratungsmethoden und –prozesse vor. Dasselbe gilt für die Evaluation und Erfolgskontrolle der Beratungsarbeit.

Immerhin fragen Walger/Scheller (1998) in ihrer Untersuchung auch nach Beratungsphilosophien der Berater. Der überwiegende Teil der Berater versteht sich in der klassischen Vierteilung der Beratungsansätze als Expertenberater. Kennzeichen dieses Ansatzes ist eine (weitgehend) standardisierte Problemlösung (Beratungstools), bei der der Klient allerdings Laie seines eigenen Problems bleibt (vgl. Walger/Scheller 1998, S. 63 f.).

<sup>4</sup> Die Prozentangaben bei Walger/Scheller 1998 ergeben für diese Abbildung in Summe 101%, was wohl auf Rundungsfehler zurückzuführen ist.



**Abbildung 4: Beratungsphilosophien. Angaben in Prozent (aus: Walger/Scheller 1998, S. 62).**

Hoffmann (1991) kommt bezüglich der Rollen, die von Beratern eingenommen werden zum Ergebnis, dass die sachorientierten Rollen stark überwiegen. So nahmen 95% der Berater die Rolle des Informationslieferanten und 76% der Berater die Rolle der Problemlöser ein<sup>5</sup>. Nur selten nehmen die Berater in der Studie von Hoffmann die Rollen als Prozesspromoter, Katalysator, Moderator, Gutachter, Trainer oder Coach wahr.

Krebs (1980) untersucht in seiner Arbeit auch die Frage, warum Berater Berater werden. Die „Motivstruktur“ lässt sich nach seinen Daten in drei Kategorien unterteilen: das Arbeitsmotiv, das Kompetenzmotiv und das Geldmotiv. Das Arbeitsmotiv beinhaltet wesentlich die Aspekte der vergleichsweise freien Arbeitsgestaltung („job enlargement“), bei der auch die Kreativität ausgelebt werden kann. Im Zentrum des Kompetenzmotivs steht vor allem der „Autonomiedrang“ der Berater, die offenbar freier, selbständiger und eigenverantwortlicher tätig sein wollen. Die von Krebs befragten Berater fanden ihre frühere Arbeitswelt (also bevor sie Berater wurden) als eher repressiv, mit relativ strikten Über- und Unterordnungsverhältnissen. Nicht zuletzt wegen der guten Einkommensmöglichkeiten (Geldmotiv) entscheiden sich viele Menschen, als Berater zu arbeiten beziehungsweise in diesen Berufsstand zu wechseln.

Krebs (1980) wollte in seiner Untersuchung auch etwas über das Selbstverständnis der Berater erfahren und konzentrierte sich dabei auf die drei Bereiche „Qualitätsprofil“, „interessenspezifische Beraterperspektive“ und „Berufsperspektive“. Das Qualitätsprofil kann nach Krebs wiederum in fach- und personenspezifische Qualitätseigenschaften untergliedert werden. Dort finden sich dann Aussagen, die Selbstbilder als „sachverständig-erfahrener Unternehmensberater“ (Wissen, Erfahrung, Aus- und Weiterbildung), als „objektiv-neutraler Unternehmensberater“ (strikte funktionale Trennung zwischen Berater und Klient) und als „Initiator, Koordinator, Kommunikationspartner“ (vor allem auch Implementierungsbeteiligung) wiedergeben. Bei den personenbezogenen Qualitätseigenschaften findet Krebs die Kategorien „selbständiger Unternehmensberater“, „pädagogisch befähigter Unternehmensberater“, „mit gewissen Naturqualitäten ausgestatteter Unternehmensberater“ (Begabung, Feingefühl, Instinkt, „richtiger Riecher“) und „mit gewissen formaltechnischen Qualitäten ausgestatteter Unternehmensberater“ (Fokussierung auf den Einsatz von technischen Hilfsmitteln oder Methoden).

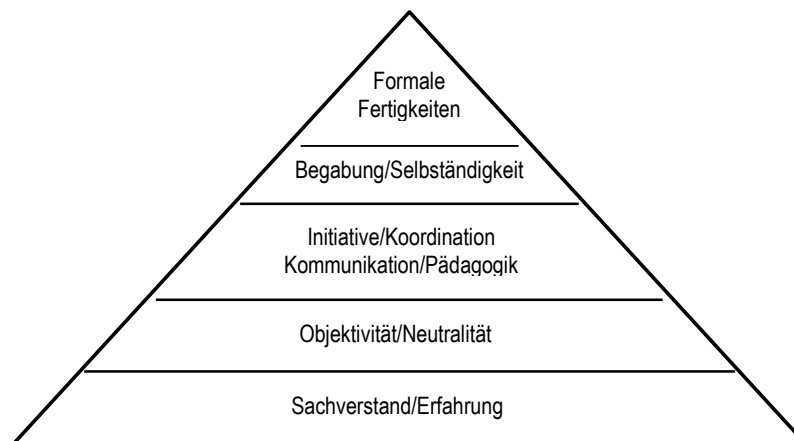
<sup>5</sup> Hoffmann lässt in diesem Teil der Untersuchung bis zu drei Nennungen bezüglich der Beraterrollen zu, weil der Berater in einem Beratungsprozess seiner Ansicht nach mehrere Rollen einnehmen kann. Die Zahlen stellen also absolute Häufigkeiten als Summe der drei Nennungen dar.



In der Untersuchung von Krebs wird nicht nur der Frage nachgegangen, was ein „guter“ Berater ist, sondern auch, was einen „schlechten“ Berater ausmacht. In der Hauptsache attestieren die befragten Berater den „schlechten“ Kollegen eigennützige Werte und Motive:

„Dies kann als Dokument dafür angesehen werden, dass moralische Grundhaltungen (z. B. Objektivität, Neutralität) als positiv, jene Eigenschaften jedoch, in denen der objektive Zweck bürgerlicher Geschäfte zum Ausdruck kommt, negativ beurteilt werden. Die individuelle Orientierung an subjektiven Nutzensvorstellungen wird also bewusst kaschiert durch die Vorgabe eines Kataloges übernommener Qualitätsstereotype, die im „integren-neutralen“ bis zum „charakterlich-sauberen“ Unternehmensberater reichen. Das hier skizzierte Selbstverständnis der befragten Unternehmensberater ist letztlich nach den satzungsmässigen Normen des BDU<sup>6</sup> montiert (...).“ (Krebs 1980, S. 218).

Zusammenfassend kann die Wichtigkeit von Qualitätseigenschaften in einer Pyramide abgebildet werden, bei der die breiteren unteren Schichten sozusagen Muss-Eigenschaften, die obersten Soll-Qualitäten darstellen. Der „ideale“ Berater stellt sich im Selbstverständnis der Befragten als eine Kombination aus allen fünf Schichten dar:



**Abbildung 5: Wichtigkeit von Qualitätseigenschaften aus der Sicht von Unternehmensberatern (aus: Krebs 1980, S. 219).**

Ein weiteres Ergebnis bei Krebs (1980) ist interessant. Zu möglicher Kritik an der Beratungspraxis befragt, gaben über 60% der Berater an, sie hätten keine Kritikpunkte an der gängigen Praxis. Die anderen 40% fanden folgende wesentlichen Kritikpunkte (in der Reihenfolge der Nennungshäufigkeiten): Die Beratungspraxis sei „zu unausgereift“, „zu theoriebehaftet“, sie habe „zu wenig qualifizierte Mitarbeiter“ und sei „zu wenig durchführungsorientiert“ (vgl. Krebs 1980, S. 238).

Titscher (2001) stellt fest, es sei neuerdings nicht mehr nur noch populär, Manager als „Nieten in Nadelstreifen“ zu bezeichnen, sondern auch „das Versagen der Manager als Quelle dubioser Beratergeschäfte anzusehen.“ (Titscher 2001, S.13). Der Beratungsbranche wird, so Titscher, ein „überzogener Hang zum Abkassieren“ vorgeworfen und eine mangelnde Professionalität unterstellt (vgl. Titscher 2001, S.13 f.).

Gabele/Hirsch (1986) erkennen in ihrem Beitrag zur „Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen“ eklatante Fehler und Mängel in den Beratungsberichten für die Klienten. Die Berichte seien häufig mit vielen (unverständlichen) Zahlen und Tabellen gespickt, die aber selten in Bezug zur jeweiligen konkreten Klientenorganisation gesetzt werden. Die Autoren schreiben: „Man kann sich des Eindrucks nicht ganz erwehren, nicht wenige Berater sammeln mit den oftmals unzulänglich erläuterten Tabellen und vor allem den Formularen Material, um genügend

<sup>6</sup> BDU = Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

Seiten im Bericht vorlegen zu können.“ (Gabele/Hirsch 1986, S. 492). Über unpräzise Aussagen, Fehler bei der Ist-Analyse, Fehler in den Aussagen zur Finanzierung, bis hin zur reinen Objektbetrachtung der Mitarbeiter ohne Einbezug etwa von Führungsmodellen reichen die Kritikpunkte in ihrer Untersuchung. Grosse Mängel in den Beratungsberichten findet auch Hoffmann (1991). So enthalten seinen Angaben zufolge ein Viertel der Berichte keine Angaben zur Zielsetzung beziehungsweise zur Aufgabenstellung der Beratung. Bei mehr als der Hälfte der Berichte fehlt eine Zusammenfassung der Beratungsergebnisse. Dagegen enthält fast jedes Schlusswort „eine explizite Zurückweisung jeder Realisationsverantwortung und einen generellen Haftungsausschluss durch den Berater.“ (Hoffmann 1991, S. 79).

Die Kritik an den Berater erhält (zum Teil spekulative) Nahrung durch die Beratungsskandale der letzten Zeit (allen voran Enron, aber auch Swissair). Allerdings fallen die Urteile hierbei sehr un-differenziert und eher emotional, „aus dem Bauch heraus“ aus. Denn es werden nicht nur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (die zum Teil auch beraten) mit der gesamten Beratungsbranche gleichgesetzt, sondern pauschal die vielen seriös und um ihre Kunden bemühten Berater diskreditiert.

Neben der eher polemischen Kritik, die zumeist durch (ehemalige) Berater, (ehemalige) Manager und Journalisten für die Tagespresse formuliert werden, findet sich auch eine Reihe wissenschaftlich orientierter Kritiker, die fundierte Argumente bereit halten.

## 4.2. Klienten

Einige Untersuchungen befassen sich näher mit den Klienten von Organisationsberatung. Seit einiger Zeit haben sich auch die Arbeiten über kleine und mittlere Klientenorganisationen vermehrt (Klaile 1984; Sertl 1991; Marnier/Jaeger 1990). Die Spezifika kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf Führung (häufig inhabergeführt), Kapital, Mitarbeiterzahl etc. im Unterschied zu grossen Unternehmen werden dabei deutlich. Einschränkend muss mit Sertl (1991) aber dennoch festgehalten werden:

„(...) im Gegensatz zu ihrem gesamtwirtschaftlichen Stellenwert werden die Klein- und Mittelbetriebe nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre eher stiefmütterlich behandelt: Praktisch die gesamte Management-, Organisations- und Planungslehre ist auf Probleme (grosser) Industrieunternehmen abgestellt und verleitet daher zur Ableitung von Aussagen, die dann jedoch häufig bei kleinen Betrieben stark von der Wirklichkeit abweichen und undurchführbar sind.“ (Sertl 1991, S. 308).

Ausserdem wird im Kern fast ausschliesslich auf die substitutive Funktion von Beratung für diese Klientengruppe hingewiesen, weil gerade kleine und mittlere Unternehmen intern die entsprechenden Know-how-Kapazitäten nicht bereitstellen können. Entscheiden sich die Klienten dann für Beratung lässt sich, so Sertl (1991), häufig beobachten, dass sie sich zu sehr auf den Berater und sein Können verlassen, was im Misserfolgsfall zu einer Verantwortungs- und Schulddelegation auf den Berater führt.

Neuere Untersuchungen unterscheiden in ihren Auswertungen die Antworten von Klienten und Beratern und stellen diese gegeneinander (etwa Mugler/Lampe 1987 oder Sommerlatte 2000; vgl. auch Abschnitt 2.4.) Einige Arbeiten haben sich ganz auf die Seite der Klienten verlegt (etwa Strasser 1993 oder Kolbeck 2001).

Hinzu kommen Arbeiten aus dem Bereich öffentlicher Verwaltungen, Spitälern oder Schulen (z. B. Hopp/ Göbel 2004), die bestimmte Zielgruppen ins Visier nehmen.

Nach Strasser (1993) kann folgender Kunden- oder Klientenbedarf durch Beratung abgedeckt werden: 1. Bereitstellen von Kapazität, 2. Transfer von Wissen und Erfahrung, 3. Einbringen von Neutralität. Er argumentiert weiter,

„Unternehmensberatung erfüllt in einem weiteren Sinne immer eine Kapazitätsfunktion; dem Kunden fehlt entweder das erforderliche Wissen oder die nötige Neutralität zur Gewährleistung einer befriedigenden Problemlösung“ (Strasser 1993, S. 15)<sup>7</sup>.

Zur Differenzierung dieser Aussage sei die bei ihm abgedruckte Abbildung zitiert, die darauf hinweist, dass grosse und kleine Unternehmen ihren Bedarf unterschiedlich sehen oder begründen:

Unternehmensgrösse	gross	mittel	klein
Aufgabe intern nicht lösbar	1	2	5
Zeitmangel oder vermutete Ineffizienz für eine interne Problemlösung	6	5	2

**Abbildung 6: In der Umfrage von Strasser (1993) angegebene Begründung für den Beizug von Unternehmensberatung bei 21 untersuchten Unternehmen (aus: Strasser 1993, S. 16).**

Interessant ist in der Untersuchung von Walger/Scheller (1998) zu sehen, wie widersprüchlich das Verhältnis von Organisationsgrösse der Klienten einerseits und Umsatz andererseits aussieht. Fast 90% der befragten Beratungsunternehmen arbeiten für Klienten im Grössenbereich 50 bis 500 Mitarbeiter, knapp 60% für Unternehmen mit einer Grösse bis 50 Mitarbeiter und gut 45% für solche mit einer Grösse über 5000. Ihren Umsatz erzielen die Berater jedoch zu 16% mit Klientenorganisationen, die bis 50 Mitarbeiter beschäftigen und dann zu fast je einem Drittel in den Grössensegmenten 50 – 500, 501 – 5000, über 5000 Mitarbeiter.

Diese Zahlen unterstützen die Vermutung, welche bereits aus anderen Studien abzuleiten war (vgl. Mugler/Lampe 1987; Gabele/Hirsch 1986; Sertl 1991), dass nämlich kleine und mittlere Unternehmen im Vergleich zu ihren Mitarbeiter- und Umsatzzahlen wenig Beratung in Anspruch nehmen. Die Autoren weisen ausserdem auf eine hier nicht vorliegende Studie von Lachnit/Müller (1993) hin, die für kleine und mittlere Betriebe auf die bevorzugte Einschaltung „informeller“ Berater wie Freunde, Beiräte, interne Stäbe o.ä. aufmerksam machen.

Auch Marner/Jaeger (1990) kommen auf ähnliche Befunde. In ihrer Untersuchung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen haben sich fast 30% der Unternehmen noch nie, fast 60% gelegentlich beraten lassen. Die grösste Beratungspriorität lag dabei auf Problemen der „Unternehmensführung“. Immerhin gut 37% der Klienten sagen, sie beabsichtigen nicht, in Zukunft die Dienste von Beratern in Anspruch zu nehmen.

Die Autoren ziehen den Schluss, dass der Umgang mit Beratern auch von Klienten erst gelernt werden müsse aus den Angaben, dass 75% der Klienten, die sich „regelmässig“, jedoch nur 27% derjenigen, die sich „gelegentlich“ beraten liessen mit der Beratungsarbeit zufrieden waren. Die auch anderenorts genannte Quote von nicht umgesetzten Beratungskonzepten bestätigt sich auch bei Marner/Jaeger (1990). Immerhin 20% der Befragten gaben an, keine konkreten Massnahmen aus der Beratung heraus in Angriff genommen zu haben, 26% sagen, Massnahmen seien eingeleitet worden. Einer der Hauptgründe ist darin zu suchen, dass die Vorschläge der Berater zu wenig konkret sind.

<sup>7</sup> Hervorhebung im Original.

Wenn durch Beratung Verbesserungen eingetreten sind, sehen die Klienten bei Marner/Jaeger diese vor allem im Bereich der Organisation, in der Senkung von Personalkosten und in der Optimierung des betriebswirtschaftlichen Controllings.

Die Autoren fragen in ihrer Untersuchung auch nach der Qualifikation von Unternehmern sowie nach dem Aus- und Weiterbildungsbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen. Zusammengefasst kommen sie zum Ergebnis, dass sich die Unternehmer solide qualifiziert einschätzen, wenngleich sie Weiterbildungsbedarf bei sich vor allem in den Bereichen allgemeine Unternehmensführung, Absatz und Informationsverarbeitung sehen. Zu wenige und zu wenig gut qualifizierte Mitarbeiter sehen viele Unternehmer als Grund dafür, dass sie sich vielfach mit „Nicht-Chefsachen“ befassen müssen. Die Berater hingegen rechnen diese Aussage einer mangelnden Delegationsfähigkeit zu. Sie geben zum Schluss ihres Berichtes folgende Empfehlungen ab:

„Selbst wenn man Beratung als „Eingeständnis eigener Schwäche“ betrachtet und allenfalls als „Notlösung“ akzeptiert: die kurzzeitige, projektbezogene Beschäftigung von Unternehmensberatern ist zweckmäßiger als der Versuch, das jeweils erforderliche Spezialwissen autodidaktisch zu erwerben.

Das sollte – wohlgemerkt – nur für wechselndes Spezialwissen gelten, nicht aber für das „Grundlagen-Know how“ des Unternehmers, der ergebnis- bzw. zielorientierten Steuerung seines Unternehmens. Für diesen Bereich halten wir eine Selbstqualifizierungsstrategie des mittelständischen Unternehmers für unverzichtbar, auf diesem Gebiet sollte er sich sozusagen betriebswirtschaftlich-instrumentell emanzipieren und von Unternehmensberatern (mittelfristig) unabhängig machen.“ (Marner/Jaeger 1990, S. 136).

Interessant ist die Kliententypologie, die Hoffmann in Anlehnung an Fleischmann (1984) vorlegt. Danach lassen sich vier Typen herausstellen, die er als „Getriebener“, „Krisenbewältiger“, „Imagepfleger“ und „Kooperativer Problemlöser“ bezeichnet.

Der Typ I (Getriebener) wird von Hoffmann als durch einen hohen Problemdruck bei gleichzeitig geringer Lern- und Veränderungsbereitschaft gekennzeichnet. Dieser Kliententyp möchte vom Berater eine rasche und klare Lösung seiner Probleme, ohne sich selbst einem Veränderungsprozess unterziehen zu müssen. Der Typ II (Krisenbewältiger) ist im Unterschied dazu bereit, gemeinsam mit dem Berater an einer nachhaltigen Problemlösung zu arbeiten. Typ III (kooperativer Problemlöser) ist quasi der Idealfall für den Berater. Dieser Kliententyp „strebt eine partizipative Vorgangsweise an und ist ohne Problemdruck dazu bereit, im Zuge der Beratung neuartige Problemlösungstechniken und Verhaltensweisen zu übernehmen.“ (Hoffmann 1991, S. 96). Für Typ IV (Imagepfleger) ist die Beratungsarbeit reine Imagepflege, weil etwa durch die Einschaltung einer bekannten Beratungsfirma die eigene Reputation am Markt aufgewertet werden soll. Dieser Kliententyp hat weder ein Problembewusstsein, noch den Willen zur Veränderung. In seiner Stichprobe fand Hoffmann (1991) die vier Kliententypen wie folgt verteilt: Typ I zu 16%, Typ II zu 23%, Typ III zu 52%, Typ IV zu 9%.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. zu einer vollkommen anderen Kliententypologie Schein (2000), der zwischen Kontaktklienten, mittelbaren Klienten, primären Klienten, ahnungslosen Klienten, ultimativen Klienten und involvierten „Nicht-Klienten“ unterscheidet.

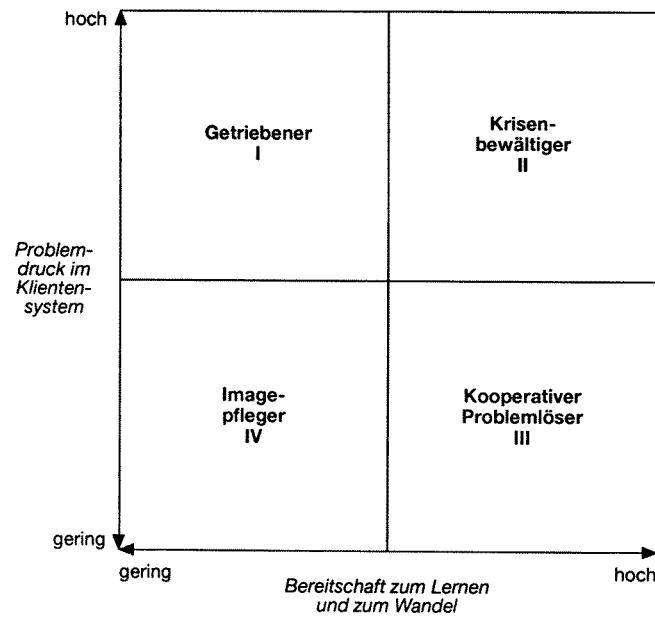


Abbildung 7: Kliententypologie nach Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 95).

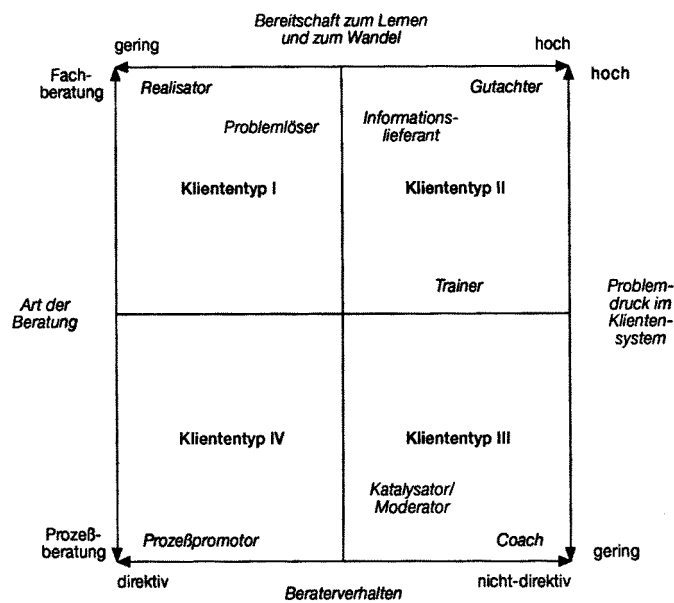


Abbildung 8: „Logischer“ Zusammenhang zwischen Beraterrolle und Kliententyp nach Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 99).

Er stellt im weiteren auch einen Zusammenhang zwischen den Kliententypen und Beraterrollen her, der davon ausgeht, dass bestimmte Klientensituationen (oder eben Typen) bestimmte Beraterrollen erfordern oder zumindest nach sich ziehen.

Die empirischen Daten sprechen nicht für eine von Hoffmann erwartete „Logik“ des Zusammenhangs zwischen Kliententyp und Beraterrolle. Vielmehr überwog bei drei von vier Typen die Beraterrolle des Problemlösers deutlich. Hoffmann zieht daraus den Schluss,

„dass die meisten Berater unabhängig vom Klientenverhalten einen direktiven Beraterstil bevorzugen und eine dominierende Stellung im Beratungsprozess anstreben.“ (Hoffmann 1991, S. 101).

Christoph Kolbeck (2001) nähert sich der systemischen Beratung in erster Linie über die Klienten, dann aber auch über eine Gegenüberstellung und Auseinandersetzung von Selbst- und Fremdwahrnehmungen systemischer Berater und den mit diesem Ansatz beratenen Klienten.

Die Klienten sehen in der Untersuchung von Kolbeck (2001) den Berater am häufigsten als „Jongleur“ und als „Co-Pilot“, sehr selten als „Arzt“, „Pfarrer“ oder „Feuerwehrmann“. Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Selbstverständnissen der systemischen Berater, denen diese Ergebnisse zurückgemeldet wurden.

Als „Jongleur“ hat der Berater die Aufgabe (und das Problem), jeweils situationsadäquat herausfinden zu müssen, in welcher Rolle er gerade angesprochen wird (vgl. Kolbeck 2001, S. 190). Das kann als „Arzt“ genauso sein, wie als „Pfarrer“. Als „Co-Pilot“ geht es um mitsteuern, mitgestalten und voranzubringen, mit anderen Worten zu unterstützen, wo andere nicht voran kommen. Der Auftraggeber bleibt stets Pilot, der für das Ziel verantwortlich ist. Wenn (die wenigen) Klienten von der Beratungsrolle „Arzt“ sprechen, meinen die von Kolbeck befragten keinen „klassischen Mediziner“, sondern eher einen Naturmediziner.

Klassische Unternehmensberater werden von den Klienten hingegen überwiegend mit den Rollenbildern „Feuerwehrmann“ und „Arzt“ in Verbindung gebracht:

„Die Metapher des Feuerwehrmannes wurde von den Interviewpartnern v.a. deshalb gewählt, weil es den Klienten eher eine Statistenrolle in dem Beratungsprozess zugesteht und der Fachberater dann in Anspruch genommen wird, wenn es kurzfristig etwas gelöscht werden muss: „Die Situation ist immer brenzlich, wenn man McKinsey holt, sonst holt man sie nicht.“ (Klientenaussage)“ (Kolbeck 2001, S. 196).

Interessant ist in der Untersuchung von Kolbeck (2001) auch die Sicht der Klienten in Bezug auf künftig bedeutsame Themen am Beratermarkt. Danach stehen „weiche“ Themen wie „Unternehmenskultur“ und „Wissensmanagement“ als Themen der Zukunft im Vordergrund (vgl. Kolbeck 2001, S. 207).

### **4.3. Dritte (Beobachter)**

Zur Gruppe der Akteure im Bereich der Organisationsberatung zählen ausser den Beratern und Klienten auch Dritte, die hier als Beobachter bezeichnet werden. Diese Dritte sind nicht unmittelbar am Prozess der Beratung beteiligt, nehmen aber dennoch mittelbar gewissen Einfluss auf die Themen sowie die Art und Weise, in der Beratung konkret durchgeführt wird.

Dieser Gruppe ist die Wissenschaft zuzurechnen, die sich mit dem Thema Beratung empirisch oder auch deskriptiv beschäftigt. Sozialwissenschaftler wie Psychologen, Soziologen, aber auch Betriebswirtschaftler haben sich in der Vergangenheit mit verschiedensten Aspekten der Beratungstätigkeit auseinandergesetzt. Gelegentlich erarbeiten Wissenschaftler sogar neue Modelle oder Methoden der Beratungsarbeit, die von der Praxis aufgegriffen und (in adaptierter Form) angewendet werden. Dabei gilt in gewissen Zusammenhängen ein von der Wissenschaft „erfundenes“ oder evaluiertes Verfahren bzw. Instrument als besonders „geweiht“. In anderen Zusammenhängen kann das Label „Wissenschaft“ jedoch durchaus dazu führen, dass Konzepte, Methoden und Instrumente als zu „theoretisch“, zu wenig praktisch und realitätsfern kritisiert werden.

Als zweite Gruppe sind hier die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zu nennen, die Berater aus- oder weiterbilden, ohne jedoch in der Regel selbst Beratungsunternehmen zu sein. Durch die Formulierung spezifischer Aus- und Weiterbildungscurricula werden bestimmte Konzepte, Verfahren oder Instrumente als wichtig, andere als weniger oder nicht wichtig markiert. Aus- und

Weiterbildungseinrichtungen nehmen über die Gestaltung ihrer jeweiligen Ausbildungskonzepte Einfluss auf die konkreten Kenntnisse und Fähigkeiten der Berater, die sie ausbilden und die damit ihre Beratungspraxis gestalten.

Nicht vergessen darf man als dritte Gruppe die Journalisten, die in der Tagespresse oder bei Publikumszeitschriften tätig sind und sich im Rahmen ihrer journalistischen Arbeit mit dem Thema Beratung befassen, wenn es für sie ergiebig scheint. Häufig ist das dann der Fall, wenn Kritik an Personen oder Unternehmen der Beratungsbranche geübt wird, die von einigem öffentlichen Interesse ist. Insofern wundert es nicht, dass Beratung hier oft in negativem Zusammenhang erscheint.

Eine vierte Gruppe sind potentielle Berufsanfänger im Bereich der Beratung. Auch sie beobachten die Branche und nehmen anfangs hauptsächlich das Image bestimmter Beratungsfirmen wahr. Dass (grosse) Beratungsfirmen nach wie vor für Hochschulabsolventen eine starke Attraktivität besitzen, dürfte mit dem Bild zusammenhängen, das diese in der Öffentlichkeit haben bzw. pflegen.

## 5. Die Sachseite der Beratung

### 5.1. Beratungsbegriffe und -verständnisse

Sich genauer für die Begriffe zu interessieren, die zu einem Thema benutzt werden, ist von daher wichtig, als Begriffe die Realität herstellen und abbilden, in denen ihre Verwender existieren.

Wenn im Bereich des hier interessierenden Gebietes unterschiedliche Begrifflichkeiten benutzt werden, muss sorgfältig geprüft werden, warum das so ist bzw. ob wir es mit den selben Phänomenen zu tun haben, die sich nur in verschiedene Kleider hüllen oder ob es sich um unterschiedliche Gegenstände und Prozesse handelt, die mit diesen Begriffen abgebildet werden. Ein Blick in verschiedene Datenbanken für Publikationen zeigt folgende Häufigkeitsverteilung für ausgewählte Begriffe um das Thema Beratung:

Begriff	Datenbank	Treffer	Datenbank	Treffer	Datenbank	Treffer	Datenbank	Treffer
Beratung	IDS Basel <sup>9</sup>	1764	UB KN <sup>10</sup>	897	IDS HSG <sup>11</sup>	340	WISO I <sup>12</sup>	2977
Unternehmensberatung	IDS Basel	142	UB KN	62	IDS HSG	216	WISO I	3516
Management Consulting	IDS Basel	71	UB KN	15	IDS HSG	466	WISO I	172
Organisationsberatung	IDS Basel	56	UB KN	27	IDS HSG	37	WISO I	36
Management Beratung	IDS Basel	51	UB KN	18	IDS HSG	32	WISO I	832

**Abbildung 9: Übersicht von Trefferanzahlen nach Wort- bzw. Titelsuche verschiedener Beratungsbegriffe in unterschiedlichen Datenbanken (Stand 2002).**

Die Zusammenstellung zeigt, dass „Unternehmensberatung“ der prominenteste Begriff ist, das heisst, die meisten Beiträge werden unter diesem Titel oder Stichwort veröffentlicht. Auf Rang 2 folgt „Management Consulting“, erst an dritter Stelle „Organisationsberatung“, fast ähnlich stark vertreten der Begriff „Management Beratung“.

Sommerlatte (2000) stellt in seiner Arbeit mit Bezug auf Elfgen/Klaile (1987) fest, seit Gründung des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater (BDU) habe sich der Begriff „Unternehmensberatung“ im deutschsprachigen Raum weitgehend durchgesetzt. Elfgen/Klaile versuchen sich dem Begriff „Unternehmensberatung“ nicht durch einen Definitionenvergleich, sondern durch die Einteilung der verschiedenen Ansätze in institutionelle Aspekte (Adressatenkreis und Träger der Beratung) beziehungsweise funktionelle Aspekte (Tätigkeiten und Interaktionsprozesse) zu nähern (vgl. Elfgen/Klaile 1987, S. 21 ff.).

Was in den USA unter „consulting“ verstanden wird, ist hier am ehesten mit „Unternehmensberatung“ zu beschreiben. Jedoch ist auch dieser Begriff sehr unscharf, so dass je nach Autor verschiedenes darunter verstanden wird (von betriebswirtschaftlicher Rentabilitätsbetrachtung, über IT- und ERP-Lösungen bis hin zu Strategieentwicklungen und Veränderungsprozessen).

<sup>9</sup> IDS = Bibliothekskatalog IDS Basel, Bern; Universitätsbibliothek Basel (<http://www.ub.unibas.ch/lib/>).

<sup>10</sup> UB KN= Bibliothekskatalog KOALA, Universitätsbibliothek Uni Konstanz (<http://www.ub.uni-konstanz.de/>).

<sup>11</sup> IDS HSG = Bibliothekskatalog IDS St. Gallen; Universitätsbibliothek St. Gallen (<http://aleph.unisg.ch/ALEPH>).

<sup>12</sup> WISO I = Online Datenbank betriebswirtschaftlicher Literatur (<http://www.ub.unibas.ch/cd/wiso.htm>).



Jeder sprachliche Begriff ist in ein semantisches (denotatives und konnotatives) Netzwerk eingebunden, so dass es aus unserer Sicht kein Zufall ist, ob sich eine Person als Unternehmensberater bezeichnet oder ob sie sich selbst als Managementberater sieht. Ausser einem zweifellos gemeinsamen Bedeutungshof verbinden sich mit den verschiedenen Begriffen unterschiedliche Vorstellungen über Inhalt, Ablauf, Zielgruppe, Bewertung etc. von Beratungsarbeit<sup>13</sup>. Was Trebesch (2000) über die Versuche von Begriffsdefinitionen im Bereich der Organisationsentwicklung (OE) sagt, dürfte unseres Erachtens auf den gesamten Bereich der Beratung übertragbar sein:

„Die meisten Definitionen stehen in einem ganz bestimmten Kontext oder verfolgen einen genannten oder nicht erwähnten Zweck. Es soll eine Hilfestellung oder ein schneller Überblick gegeben werden, aber es wird auch versucht, zu beeindrucken bzw. die eigenen Interessen, Werte und Denkweisen zu vermitteln. Wenn man die Herkunft einiger Autoren betrachtet, wird diese These deutlicher: Es fließen die gegenwärtigen Arbeitsgebiete, die besonderen Fertigkeiten, Kompetenzen und Wunschvorstellungen ein. Bei einigen Definitionen denkt man eher an Marketingkonzepte der Autoren.“ (Trebesch 2000, S. 51).

Begriffe wie Organisationsberatung, Managementberatung, Unternehmensberatung beziehen sich zunächst auf die Adressaten und die Objekte der Dienstleistung Beratung. Gleichzeitig sagen sie aber auch etwas über die Funktion der Beratungsarbeit aus. Im einen Falle (Managementberatung) wird das Management in seinen relevanten Prozessen unterstützt, im anderen (Unternehmensberatung) soll die (wirtschaftliche) Überlebensfähigkeit gewährleistet oder verbessert werden.

Eine Unterscheidung, die in der Literatur häufig gemacht wird, ist die nach interner und externer Beratung. Üblicherweise wird unter den verschiedenen und hier besprochenen Beratungsbegriffen immer externe Beratung verstanden. Externe Beratung ist sozusagen das Normalmodell, was sich auch an der Zahl dazu erschienener Publikationen ablesen lässt. Wenn von interner Beratung gesprochen wird, muss und wird dies in der Literatur und in diesem Bericht explizit gemacht.

## 5.2. Klassische Einteilungen von Beratung

Wie in den meisten anderen Bereichen existieren auch für die Beratung verschiedene Klassifikationen. Eine erste grobe Unterscheidung wird zumeist in Fach- und Prozessberatung vorgenommen. Nach Walger (1995) lässt sich der Bereich der Beratung für Organisationen in vier Grundformen unterteilen: Gutachterliche Tätigkeit, Expertenberatung, Organisationsentwicklung und systemische Beratung. Die ersten beiden Formen kann man der Fach-, die letzten beiden der Prozessberatung zuordnen.

Gutachterliche Tätigkeit dient in der Darstellung nach Walger (1995) der Entscheidungsvorbereitung.

„Sie tritt auf im Kontext geschlossener Entscheidungssituationen, in denen es um die Wahl zwischen alternativen Mitteln zu einem vorher fixierten Ziel geht und in denen die Unternehmensleitung nur beschränkt Informationen über die zu wählenden Alternativen und ihre Wirkungen auf die Zielerreichung besitzt.“ (Walger 1995, S. 2).

Expertenberatung beginnt dort, wo die gutachterliche Tätigkeit endet. Expertenberater stellen zwar auch Fachinformationen zur Verfügung, doch geht es bei ihrer Arbeit darum, für die spezifische Situation des Klienten Lösungen oder Lösungsalternativen zu erarbeiten. Viele, vor allem grössere Fachberatung verfügen über Standardprodukte, die mit mehr oder weniger Anpassungen und Veränderungen auf Problemstellungen des Klienten angewendet werden. Jedes Unternehmen benötigt beispielsweise irgend eine Form von Management-Informationssystem, auf dessen Grundlage

---

<sup>13</sup> Das semantische Netzwerk mit Begriffen aus der Beratung zu explorieren und darzustellen wäre ein lohnendes und meines Wissens bislang ausstehendes empirisches Projekt. Hierzu könnte etwa mit den Foucaultschen Konzepten des Diskurses oder den Wittgensteinschen Ideen zum Sprachspiel gearbeitet werden.

Entscheidungen getroffen werden. Dazu werden in der Regel Standard-Software-Tools eingesetzt, die sich nach den individuellen Bedürfnissen programmieren lassen.

Der Auftrag von Fachberatern endet in der Regel dann, wenn der Klient einen oder mehrere Lösungsvorschläge akzeptiert und „kauft“. Möglicherweise liefert die Fachberatung noch Hinweise zur Implementierung, beteiligt sich daran aber nicht mehr aktiv.

Viele Fachberatungen haben sich heute auf bestimmte Gebiete spezialisiert und beraten branchenspezifisch, produktspezifisch oder nach Art des Organisationstyps (z. B. Spitäler oder Non-Profit-Organisationen)

Organisationsentwicklung geht davon aus, dass die Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens stehen. Sie gestalten mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten massgeblich die Art und Weise mit, in der das Unternehmen handelt. Organisationsentwicklung zielt nicht in erster Linie auf die Erarbeitung von Lösungen, sondern auf die Verbesserung der Lern- und Lösungsfähigkeit einer Organisation. Entsprechend werden Probleme und Lösungswege aus der Organisation heraus unter Einbezug der Beteiligten entwickelt („Betroffene zu Beteiligten machen!“).

Systemische Beratung ist ein neuerer Ansatz, welcher auf den Überlegungen und Erkenntnissen der Systemtheorie beruht.

„Danach sind Organisationen soziale Systeme, deren Existenz notwendige Konsequenzen der gesamtgesellschaftlichen, funktionalen Ausdifferenzierung ist. Ihre Charakteristika resultieren aus ihrem Eingebundensein in den grösseren funktionalen Kontext eines gesellschaftlichen Subsystems, etwa des Wirtschaftssystems, und aus den dadurch definierten Existenzbedingungen für Organisationen.“ (Walger 1995, S. 11 f.).

Die Kernaufgabe systemischer Beratung besteht darin, ihre Beobachtungen (2. Ordnung) in einer Weise in die Kommunikations- und Selbstbeschreibungprozesse der Organisation einzubringen, dass diese mit Irritationen versorgt wird. Diese Irritationen sollen es ermöglichen, neue Sichtweisen und damit Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

## 6. Die Beziehungsseite der Beratung

### 6.1. Beratungsprozesse

Weiershäuser (1996) nähert sich der Unternehmensberatung aus Sicht der Agentur-Theorie mit dem Argument, dass ökonomische Aspekte in den bisherigen Untersuchungen zur Beratung vernachlässigt worden seien. In ihrer Arbeit fokussiert sie auf das Mitarbeiterverhalten der Klientenorganisation im Beratungsprozess, wobei sie sich vor allem für die Frage interessiert, wie es zu Widerstand im Verlauf des Beratungsprozesses bei den Mitarbeitern kommt und wie dieser gesteuert beziehungsweise überwunden werden kann.

	hidden characteristics	hidden intention	hidden knowledge	hidden action
<b>Verhaltensausprägung</b>	Existenz vertragsrelevanter, feststehender Verhaltensmerkmale, z.B. extrafunktionale Qualifikation wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Talent	Existenz eines Spielraums für die Gestaltung willensabhängiger, vertragsrelevanter Merkmale wie z.B. Fairneß, Kulanz, Partnerschaftlichkeit	Existenz eines Vorsprungs an exogenem Wissen, z.B. Expertenwissen hinsichtlich projektrelevanter Entscheidungen oder Inhalte	Existenz eines Spielraums bei der Gestaltung der willensabhängigen Leistungen, z.B. Anstrengung, Sorgfalt oder Genauigkeit
<b>Phase des Beratungsprozesses</b>	Zu Beginn des Beratungsprozesses bei der Zusammenstellung der Projektteams und Zuteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	Während des gesamten Beratungsprozesses, vor allem zu Beginn der unterschiedlichen Agenturbeziehungen im Beratungsprozess	Während des gesamten Beratungsprozesses	Während des gesamten Beratungsprozesses bei komplexen Aufgabenstellungen mit diskretionärem Handlungsspielraum sowie bei Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter
<b>besonders betroffene Mitarbeiter</b>	Mitglieder der Projektteams, interne Projektkoordinatoren, Teamleiter	Alle Mitarbeitergruppen, vor allem die Teammitglieder, der Betriebsrat und das Middle Management	Alle Mitarbeitergruppen	Alle Mitarbeitergruppen, vor allem die Teammitglieder und das Top Management

	hidden characteristics	hidden intention	hidden knowledge	hidden action
<b>Auswirkung auf den Beratungsprozess</b>	Adverse Selektion, d.h. die Auswahl "falscher" Mitarbeiter für die Beratungsaufgaben, die eine optimale Lösung be- oder verhindert	Opportunistisches Ausnutzen des vertraglichen Spielraums durch die Mitarbeiter bzw. Agenten; es kann zu Widerstand, Boykott, Manipulation etc. kommen, die den erfolgreichen Projektabschluss in Frage stellt	Unwahrheitsgemäße Berichterstattung und Informationszurückhalten der Mitarbeiter führt zu unzureichenden Projektresultaten seitens des Prinzipals und einem u.U. suboptimalen Beratungsergebnis	Leistungszurückhaltung und mangelndes Engagement der Mitarbeiter führt zu unzureichenden Projektresultaten, mangelnde Promotion der Beratung durch das Top Management gefährdet den Beratungserfolg
<b>Agenturtheoretische Lösungsdesigns</b>	- Screening - Signalling - Self Selection - Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen Klient und Berater - Kommunikation	- Autoritätssysteme - Spieltheoretische Struktur- und Strategieempfehlungen - Kommunikation	- Wahrheitsinduzierende Anreizsysteme - Self Selection - Verhaltenskontrolle - Kommunikation	- Anreizsysteme - Kontrollsysteme - Kommunikation
<b>Praktische Relevanz</b>	Aus Sicht der Klienten sind die Probleme nicht allzu gravierend, während die Berater für eine strukturiertere Auswahl der zu involvierenden Mitarbeiter plädieren.	Aus Sicht von Beratern und Klienten das gravierendste und vielschichtigste Agenturproblem im Beratungsprozess.	Die Berater weisen häufig auf das Problem der Informationszurückhaltung seitens der Mitarbeiter hin.	Gerade im Zusammenhang mit dem Top Management besonders schwerwiegend.

Abbildung 10: Zusammenfassung der Agenturprobleme im Beratungsprozess (aus: Weiershäuser 1996, S. 305 f.).

Weierhäuser arbeitet im Kern vier Grundtypen von Agenturproblemen heraus, die in der Beratung eine Rolle spielen: „hidden characteristics“, „hidden intentions“, „hidden knowledge“, „hidden action“. Mit „hidden characteristics“ wird der Umstand bezeichnet, dass weder Berater noch Klient vor Vertragsabschluss über ihre Eigenschaften unterrichtet sind. So kann etwa ein Berater dem Klienten Qualifikationen vorspiegeln, die er gar nicht besitzt, was sich aber erst später (oder vielleicht nie) herausstellt. Nach Vertragsabschluss stellt sich für den Prinzipalen (Manager) das Problem der „hidden intentions“, weil der Agent in der Ausführung des Auftrages zum Teil erheblichen Spielraum besitzt. Im Beratungsprozess erwartet der Prinzipal (Manager) etwa von seinen Mitarbeitern (Agenten) Engagement und Mitarbeit. Tatsächlich aber leisten diese „nur“ „Dienst nach Vorschrift“. Dieser Spielraum erfährt seitens des Agenten weitere Ausdehnung durch „hidden knowledge“. Der Manager (Prinzipal) kann beispielsweise nicht beurteilen, ob die vom Berater (Agenten) vorgeschlagenen Strategien und Instrumente tatsächlich im Interesse der Organisation liegen oder den Interessen des Beraters dienen. Insofern kann der Agent seinen Informations- und Wissensvorsprung für sich ausnutzen. „Hidden action“ schliesslich bezeichnet das Zuweisungsproblem von (in diesem Fall) Beraterhandeln und Erfolg. Nur der Agent (Berater) weiss, was ihm zuzurechnen ist, der Prinzipal (Manager) kann die Verbesserung von Indikatoren auf das Beraterhandeln genauso zurückführen, wie auf andere Einflüsse (etwa ein sich verbessernde Konjunktursituation). Abbildung 10 fasst die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

Die Arbeit von Susanne Mingers (1996) kann für den Bereich der Beratungsforschung als wegweisend bezeichnet werden. Mingers versucht, mit Hilfe einer Einzelfallstudie (nicht-teilnehmende Beobachtung) und unter systemischer Perspektive den Beratungsprozess zu analysieren. Ihre zentrale Erkenntnis in beratungspraktischer Sicht besteht in der Erarbeitung von drei grundlegenden Differenzbegriffen, die als erfolgskritisch betrachtet werden müssen:

„(1) *Konfluierende Differenzen* von KS (bzw. Auftraggeber) und BS<sup>14</sup> begünstigen das *Nicht-Erfolgen* von Interventionen: Die zunehmende Ähnlichkeit der Sichtweisen von KS/Auftraggeber und BS lässt die Differenz von Fremd und Selbst verschwimmen und an Signalcharakter für hilfreiche bzw. „notwendige“ Interventionen verlieren.

(2) *Divergierende Differenzen* von KS und BS begünstigen die *Nicht-Anschlussfähigkeit* von Interventionen: Die zunehmende Unähnlichkeit der Sichtweisen von KS und BS lässt die Differenz von Fremd und Selbst statt befruchtend, unüberwindbar sein.

(3) *Invisibilisierte Differenzen* von KS und BS begünstigen die *Nicht-Wirksamkeit* von Interventionen: Die zunehmende Unklarheit der Sichtweisen von KS und BS lässt die Differenzbildung von Fremd und Selbst unwahrscheinlich werden.“ (Mingers 1996, S. 279).

Differenzbildung	Voraussetzungen	Folgen
konfluierend	– Routinen – starre Kontextualisierung	– mangelnde Klärung von Erwartungen – Zementierung bestehender Latenzen -> Beratung als un- statt geschützter Raum -> nicht-erfolgende Intervention
divergierend	– "unbeabsichtigte" Funktionalität	– "Unverständnisse" – "Widerstände" -> Interventions- statt Steuerungsgruppe -> nicht-anchlussfähige Intervention
invisibilisierend	– Stellvertreter-, – Geheimnisträger-Funktion	– "Doppelbödigkeit" – Zementierung bestehender Latenzen -> Schonung statt Konfrontation -> nicht-wirksame Intervention

**Abbildung 11: Voraussetzungen und Folgen verschiedener Differenzbildungen. (aus: Mingers 1996, S. 294).**

Kieser (1996) spricht von Moden und Mythen im Bereich der Organisationskonzepte, die auch und insbesondere von Beratern mit aufgebaut und verbreitet werden. Eine Organisationsmode, so Kieser,

„bildet eine Arena, in der sich verschiedene Akteure tummeln – Berater, Professoren, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Redakteure von Managementzeitschriften, Buchverlage, Seminarveranstalter usw. Die Akteure können ihre individualistischen Ziele – möglichst viel Gewinn, Ansehen, Einfluss, Karriere usw. – vor allem dadurch erreichen, dass sie die Arena durch das Anlocken von Publikum und weiterer Akteure ausweiten.“ (Kieser 1996, S. 23).

Die Entwicklung und Verbreitung eines Managementbestsellers, der jedoch überwiegend aus Rhetorik besteht, ist nach Kieser das beste Mittel, um die Arena interessant zu machen. Auch die Beratungsunternehmen, die keine Bestsellerautoren in ihren eigenen Reihen haben, müssen sich auf

<sup>14</sup> Alle Hervorhebungen im Original. BS = Beratersystem; KS = Klientensystem.

den Trend einstellen und das Konzept anbieten können. Dabei dürfen sie es aber nicht einfach übernehmen, sondern müssen sich gleichzeitig auch davon abheben:

„Dieses Bestreben erhöht die Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit des neuen Ansatzes. Dem mythischen Charakter und der Attraktivität des Leitbildes tut das keinen Abbruch – im Gegenteil. Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit bieten Anlass für weitere Artikel mit Deutungsversuchen, neue Bücher – und neue Mythenbildung.“ (Kieser 1996, S. 28).

Ein Hinweis darauf, dass gerade die grosse Verbreitung von Managementkonzepten durch Berater möglicherweise einen gegenteiligen Effekt auf den Erfolg von Unternehmen hat, findet sich auch bei Nicolai (2000). Mit Berufung auf einen Artikel von Hayes und Abernathy stellt er dar, dass weniger die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu Anfang der 80er Jahre eine Abnahme der Wettbewerbsfähigkeit US-amerikanischer Unternehmen auslösten, sondern „vor allem die Verbreitung der Berateransätze, die als State of the Art in dieser Zeit breite Akzeptanz erfuhren.“ (Nicolai 2000, S. 231).

In einem weiteren Aufsatz fragt Kieser (1998), wem die Unternehmensberatung nützt. Die Antwort: auf jeden Fall den Beratern. Ob sie für die Klienten einen Nutzen habe, sei ungewiss. Ungewiss bleibt aber auch, ob man als Klient nicht doch einen Nachteil hat, wenn man die Konzepte und Methoden nicht einführt, die sich die Konkurrenz über Beratung einkauft: „Wenn Wettbewerber „etwas“ machen ist man auf der sicheren Seite, wenn man „es“ auch macht. Und wenn man „es“ durch Berater machen lässt, die es in allen möglichen Unternehmen auf eine ähnliche Weise machen, ist man auf der noch sichereren Seite. Man ist auf jeden Fall nicht schlechter dran als die Konkurrenten, die sich auch der Berater bedienen – so nimmt man an.“ (Kieser 1998, S. 67). Somit identifiziert Kieser als Hauptauslöser für die Nachfrage nach Beratung eine zunehmend Verunsicherung der Manager. Zusammenfassend stellt er fest:

„Die Nachfrage nach Unternehmensberatung wird von einer Art hydraulischer Maschinerie getrieben, deren Schwung kontinuierlich zunimmt und die ihre Energie zu einem nicht unwesentlichen Teil aus einem Stoff gewinnt, für dessen Herstellung die Unternehmensberater eine hohe Kompetenz besitzen: heisse Luft. Hauptauslöser der dramatisch anwachsenden Nachfrage nach Beratung ist die zunehmende Verunsicherung der Manager. Aber: Zu dieser Verunsicherung tragen die Berater durch die Produktion von Managementmoden, durch Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Unternehmen und durch Abbau von Managementkapazität (Lean Management) nicht unwesentlich bei. Die Intensität des Wettbewerbs zwischen Unternehmen steigern sie, indem sie abwechselnd Kriterien wie Schnelligkeit, Kundenorientierung oder Qualität zum Gegenstand von Beratung machen und dadurch nicht nur die Leistungsfähigkeit von Anbietern in bezug auf diese Kriterien steigern helfen, sondern auch die diesbezüglichen Ansprüche der jeweiligen Kunden (die, soweit es sich um Unternehmen handelt, mit grosser Wahrscheinlichkeit ebenfalls Beratung in Anspruch nehmen.“ (Kieser 1998, S. 67).

Auch Stefan Kühl ist in den vergangenen Jahren zu einem Kritiker von Managementkonzept (vgl. Kühl 2000) und Beratung, hier insbesondere des Ansatzes der Organisationsentwicklung geworden. Seine These lautet, dass

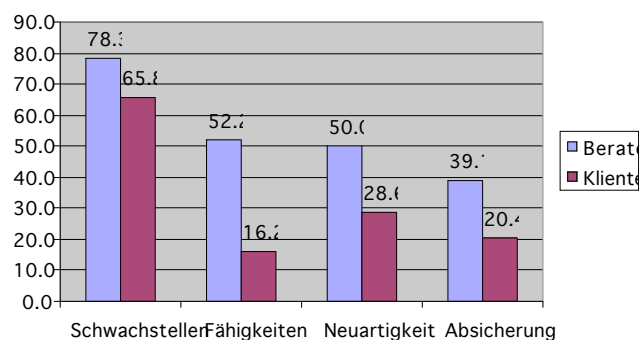
„die in vielen Bereichen gescheiterte Professionalisierung der Organisationsentwicklung die alltäglich Praxis in Beratungsprozessen stärker prägt, als man auf den ersten Blick vermuten mag.“ (Kühl 2001, S. 5).

Dies führt insgesamt zu einer Situation in der sich das Bild der Organisationsentwicklung zum Beginn des 21. Jahrhunderts folgendermassen präsentiert:

„Probleme mit dem Vorwurf der Scharlatanerie, unklare Profile der Organisationsentwickler und eine Stagnation der Theorieentwicklung (...).“ (Kühl 2001, S. 13).

## 6.2. Warum suchen Klienten Beratung?

Die steigenden Umsätze der Branche in den vergangenen Jahren signalisieren einen zunehmenden Bedarf nach Beratung seitens der Klientenorganisationen. Das gängige Erklärungsmuster für diesen Umstand ist eine komplexer und dynamischer werdende (Um)Welt für Organisationen, zu deren erfolgreicher Bewältigung einerseits spezifisches Fachwissen, andererseits aber auch ein Gesamtüberblick und Erfahrungen mit anderen (ähnlichen) Organisationen notwendig sind. Auch die externe und damit „neutrale“ Position von Beratern wird als Pluspunkt genannt (vgl. Eschenbach/Nagy 1999). In der Untersuchung von Mugler/Lampe (1987) für kleine und mittlere Unternehmen werden die unterschiedlichen Gründe für den Beizug von Beratung deutlich. Allerdings wird dabei auch klar, dass zwischen Unternehmensgrösse und (wie bei Meffert 1990 anklingt) auch nach Branche differenziert werden muss. Mugler/Lampe (1987) stellen fest, dass über die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen keine Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Die Gründe hierfür dürften vor allem bei einem negativen Ergebnis beim Vergleich Nutzen (Qualität, Erfolg) und Kosten liegen. Sertl (1989) sieht aber gerade für diesen Bereich auch eine interessante psychologische Barriere. Das Selbstverständnis vieler Inhaber und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen verbietet es diesen, die Notwendigkeit (externer) Hilfe einzugestehen und sich diese entsprechend nicht nur zu holen, sondern auch professionell damit umzugehen.



**Abbildung 12: Gründe für die Notwendigkeit von Beratung aus Sicht von Beratern und Klienten. Alle Angaben in Prozent (aus: Mugler/Lampe 1987, S. 486)<sup>15</sup>.**

Zu den wichtigsten Gründen, eine Beratung beizuziehen gehört nach Mugler/Lampe (1987) das Aufdecken nicht bekannter Schwachstellen, fehlende Fähigkeiten bei den Mitarbeitern, die Neuartigkeit des Problems oder die Absicherung einer anstehenden Entscheidung. Auch wenn in der Tendenz ähnliche Gründe bei den Beratern und Klienten genannt werden, zeigen die Zahlen doch auch klar Unterschiede in der Wertigkeit.

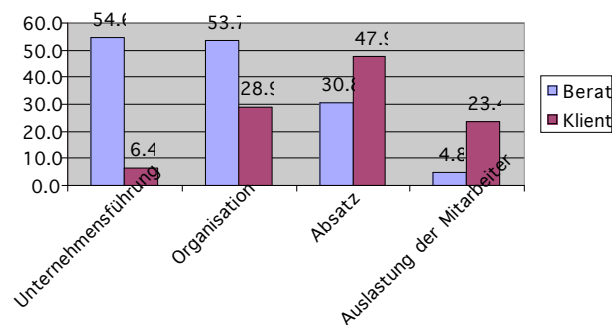
Auch die Untersuchung von Meffert (1990) macht deutlich, wie unterschiedlich zum Teil die Verständnisse und Einschätzungen von Klienten und Beratern sein können. So sehen sich etwa die befragten Berater sehr stark als „Implementierer“, wogegen das die Klienten kaum bestätigen können.

<sup>15</sup> Schwachstellen = Aufdeckung nicht bekannter Schwachstellen. Fähigkeiten = Fehlende Fähigkeiten der Mitarbeiter. Neuartigkeit = Neuartigkeit des Problems. Absicherung = Absicherung einer anstehenden Entscheidung (vgl. Mugler/Lampe 1987, S 486).

Generell muss im Zusammenhang mit der Forschung im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen der Umstand in Rechnung gestellt werden, dass KMU (zumindest in Österreich und Deutschland) häufig staatliche Subventionierungen für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen erhalten konnten oder können. (vgl. hierzu etwa die Untersuchung von Gabele/Hirsch 1986). Möglicherweise findet deshalb eine systematische Verzerrung in den Darstellungen gegenüber anderen Unternehmen statt, die ihre Beratungsleistungen vollkommen selbständig finanzieren müssen.

Noch deutlicher werden die zum Teil sehr verschiedenen Perspektiven von Beratern und Klienten, wenn man sich weitere Ergebnisse der Untersuchung von Mugler/Lampe (1987) ansieht. Während über die Hälfte der Berater die Unternehmensführung als zentrale Schwachstelle in den Organisationen ausmachen, stimmen dem die Klienten kaum zu. Die Klienten sehen Hauptschwachstellen vor allem im Bereich des Absatzes oder auch in der Auslastung der Mitarbeiter (vgl. Abb. 2).

Demgegenüber finden sich etwa in der empirischen Untersuchung von Sommerlatte (2000) bei den dort befragten Beratern und Klienten sehr ähnliche und erstaunlich konsistente Aussagen zu den „Erfolgsvoraussetzungen“ für Organisationsberatung (vgl. Sommerlatte 2000; Anhang J, S. 382 f. und Abschnitt 5.4.).



**Abbildung 13: Vermutete Schwachstellen (als Gründe für den Bezug von Beratung) im Vergleich von Beratern und Klienten. Alle Angaben in Prozent (aus: Mugler/Lampe 1987, S. 483).**

Häufig wird der Wunsch oder die Notwendigkeit nach Veränderung durch Probleme angetrieben, die von den betreffenden Organisationen wahrgenommen werden und die auf unterschiedliche Weise gelöst werden sollen. Zur Illustration möchte ich folgendes Bild verwenden: Es verhält sich bei der Beratung meines Erachtens wie im Bereich von Krankheit und Gesundheit. Ein Individuum stellt Beschwerden fest und möchte diese loswerden. Es muss sich entscheiden: behandle ich mich mit Hausmitteln selbst (dies kann und ist in vielen Fällen sehr erfolgreich), konsultiere ich einen Schulmediziner, einen Homöopathen, suche ich einen Behandler nach Traditionell chinesischer Medizin auf ...? Je nach dem, wie diese Entscheidung ausfällt, wird die „Krankheit“ unterschiedlich konzeptualisiert, benannt und behandelt werden. In jedem Fall kann Besserung und Heilung eintreten (vielleicht auch ganz unabhängig von der Art der Behandlung), in jedem Fall kann aber auch die Besserung ausbleiben oder sogar eine Verschlechterung eintreten. Und es entsteht vielleicht die Einsicht, dass eine bestimmte Lebensführung im Verbund mit Prophylaxe und Hygiene der Entstehung von künftigen Störungen vorbeugen könnte.

Wir haben es also auch im Bereich der Beratung von Organisationen mit dem Herstellen von Zusammenhängen zu tun, die relevante Beobachter (Klienten, Berater, Investoren, Wissenschaftler) für erklärend für die damit verbundenen Prozesse und Ergebnisse halten. Ein „objektiver“ Kausalnexus zwischen Konzeptualisierung, Analyse, Intervention und Ergebnis (Erfolg) der Beratungsarbeit kann wohl, auch bei allen Differenzierungen und Zugeständnissen hinsichtlich situativer Faktoren, nicht angenommen werden. Vielmehr handelt es sich bei Organisationsberatung um „Konstruktionsberatung“ im Sinne der Herstellung einer (veränderten) Handlungswirklichkeit (vgl. Schönig/Brunner 1993c).

Meffert (1990) unterscheidet nach internen und externen Gründen für den Beizug einer Beratung. Der mit Abstand wichtigste interne Grund ist (von Klienten und Beratern gleichermaßen geteilt) die Unterstützung von Entscheidungen. Auch zu den Zielen der Beratung wurde in dieser Untersuchung gefragt. Klienten und Berater stimmen überein, dass das wichtigste Ziel der Beratung in der Stärkung der Wettbewerbssituation besteht. Nachgelagert (wenn immer noch wichtig) waren Aspekte wie Produktivitätssteigerung und Gewinnsteigerung sowie Kostensenkung.

Krebs (1980) versteht Beratung als „Informationsbedürfnis“ des Klienten. Neben unmittelbaren solchen Informationsbedürfnissen, bei denen es in erster Linie um die Verbesserung von Abläufen und den Transfer von Wissen geht, befasst er sich auch mit „mittelbaren“ Komponenten der Beratung. So stellt er etwa Macht, Prestige und Kommunikation in einem Kapitel seiner Arbeit zusammen. Häufig, so Krebs, erfülle der Berater eine Alibifunktion, bei der es um die Durchsetzung von Entscheidungen in der Organisation gehe: „Der Unternehmensberater wird hier unter dem Deckmantel einer pseudo-technokratischen Sachzwangsideologie zum Anwalt machtpolitischer Auseinandersetzungen gebraucht.“ (Krebs 1980, S. 107). Prestige erlangt eine Organisation nach Krebs dadurch, dass sie eine renommierte Beratungsgesellschaft beauftragt. Dabei erfüllt der Berater die Funktion eines Imagepflegers für das Unternehmen. Ein „Kontaktbedürfnis“, welches Krebs aus der institutionellen Isolation der Führungskräfte in Unternehmen ableitet, führt dazu, dass Manager unter Beibehaltung formaler Kommunikationswege über den Berater (sozusagen in einem eigens dafür hergestellten Sondersetting) informellen Kontakt und „lose“ Kommunikation gestalten können. Der Berater ist hier quasi Kommunikationsbrücke für „unmögliche“ Kommunikationszusammenhänge. Krebs fasst zusammen:

„Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die aus mittelbaren Informationsbedürfnissen heraus resultierende Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen die Unternehmensberatung einmal zu strategischen Machtzwecken missbraucht und sie zum anderen zum blossen Luxus degradiert, der nach Meinung des Verfassers nicht identisch ist mit den eigentlichen Beratungsfunktionen des Unternehmensberaters. Sie bestehen nämlich weniger in der Befriedigung macht- oder prestigestrategischer sowie kommunikationsorientierter Einzel- und Gruppenbedürfnissen, sondern mehr in der systematischen Handhabung formeller Informationsbedürfnisse, die sich aus der unmittelbaren unternehmenspolitischen Aufgabenstellung heraus ergeben. Aus diesem Grunde stellen die mittelbaren Informationsbedürfnisse und deren Befriedigung durch den Unternehmensberater nach Meinung des Verfassers eine unsachliche Verkürzung der eigentlichen Beratungsfunktionen dar und können im folgenden als vernachlässigungswürdig angesehen werden, wenngleich die Probleme, die eine solch unsachliche Reduktion des Unternehmensberaters heraufbeschwört, nicht deutlich genug hervorgehoben werden können.“ (Krebs 1980, S. 115).

Aus dem Bereich der psychologischen und pädagogischen Literatur gibt es einige gute Hinweise, insbesondere zur Kontakt- und Beziehungsgestaltung, die zwar in der Regel für den psychosozialen Bereich entwickelt wurden, aber für die Organisationsberatung sicher nützlich sind (etwa Brunner/Schönig 1990; Schönig/Brunner 1993). Insbesondere wenn man in der Organisationsberatung den vernachlässigten Bereich der Psycho-, Interaktions- und Kommunikationsdynamik ins Auge fasst, und wenn man berücksichtigt, dass dem Aufbau von Vertrauen eine bedeutsame Stellung zugesprochen wird. Mit den Erkenntnissen und Mitteln aus den Bereichen der Psychologie, Pädagogik und Sozialarbeit lassen sich Beziehungsdynamiken verstehen und erklären, die etwa durch folgendes Beraterzitat zum Ausdruck kommen: „Halb holt man ihn (den Berater; Anm. d. Verf.) zu Hilfe, weil man ihn braucht, halb lehnt man ihn ab, weil man ihn braucht.“ (Reineke/Hennecke 1982, S. 12).



### **6.3. Funktionen der Beratung**

Beratung ist eine sehr alte Form der sozialen und kommunikativen Handlung und wurde schon seit langer Zeit in allen Teilen der Welt, in den unterschiedlichsten Kulturen, auf die verschiedenste Weise praktiziert (vgl. Ziegler 1995; Zirkler 2001). Offenbar ist etwas am „beraten“, das für die Anbieter wie Abnehmer dieser „Dienstleistung“ über viele Generationen hinweg von Interesse ist.

Welche Funktionen Beratung jedoch haben kann, wird je nach Beratungsverständnis und Perspektive (Berater bzw. Klient) unterschiedlich beurteilt. Die Funktionen von Beratung kann man nach offiziellen und inoffiziellen unterscheiden. Zu den offiziellen Funktionen der Beratung gehören die, welche zwischen Beratern und Klienten offen ausgehandelt wurden und auf die sich beide Vertragsparteien vereinbart haben. Zu den inoffiziellen gehören einerseits die Versuche des Klienten, den Berater für hintergründige Ziele einzuspannen („hidden agenda“) beziehungsweise das Anliegen des Beraters, seine eigene Reputation und seinen Marktwert ständig zu erhöhen. Im Beratungsgeschehen haben wir es stets mit einer Mischung aus offiziellen und inoffiziellen Funktionen zu tun.

Beraterfunktionen	Beschreibung
Absicherung	Absicherung von Entscheidungen durch die Erstellung einer unabhängigen Problemanalyse
Coaching	Individuelle oder gruppenmäßige Betreuung von Verantwortungsträgern unter Einbeziehung fachlicher und ggf. privater Aspekte
Durchsetzung	Hilfe bei der Implementierung von Problemlösungen
Entscheidungshilfe	Entscheidungsvorbereitung (Bereitstellung von Information, Koordination des Willensbildungsprozesses) sowie Begleitung der Entscheidungsfindung
Erfahrungstransfer	Ausnutzung von Erfahrungseffekten aus der Bearbeitung ähnlich gelagerter Problemstellungen in anderen Unternehmen
Externe Vermittlung	Nutzung der Kontakte und der Vertrauensposition des Beraters beim Aufbau von Verbindungen mit dem Umfeld
Ganzheitlichkeit	Konzeptionelle Gesamtsicht, systemische Analyse komplexer Wirkungszusammenhänge, Erfassung der Sach- und der Beziehungsebene
Information	Beschaffung, Vermittlung und Interpretation von externen und internen Informationen
Initiierung	Anstoß struktureller und verhaltensbedingter Änderungen zur Förderung organisationalen Wandels
Innovation	Mobilisierung kreativen Potentials, eigener kreativer Input, Diffusion neuen Wissens in der Klientenorganisation
Kapazitätserweiterung	Zeitlich begrenzte qualitative und quantitative Ergänzung begrenzter Managementkapazität
Katalysator	Stimulation und Moderation von Veränderungsmaßnahmen
Kommunikation	Überwindung von Kommunikationsbarrieren (z.B. Ressortegoismen) und Durchbrechung von Kommunikationsblockaden (z.B. Ängste)
Koordination	Hierarchie- und abteilungsübergreifende Prozeßgestaltung
Legitimation	Absicherung von Managemententscheidungen durch die Autorität des Beraters (ggf. Erstellung eines Gutachtens)
Motivation	Erzeugung von Engagement, Eröffnung von persönlichen Entwicklungsperspektiven, Bewußtseinsbildung
Neutralität	Berater als (interessens-)neutraler Gesprächspartner für das Management
Objektivität	Unabhängiger Betrachtungsstandpunkt, physische und psychische Distanz, Unparteilichkeit
Orientierung	Systematisierung und Strukturierung von Problemlösungsprozessen
Prestige	Nutzung des Renommées anerkannter Beratungsgesellschaften zur Suggestion von Seriosität und Erfolgsstreben
Schlichtung	Schlichtung interner Konflikte, Interessensausgleich
Therapeut	Offenlegung kontraproduktiver Verhaltensweisen, die von den Mitarbeitern aufgrund ihrer Betriebsblindheit nicht erkannt werden können
Training	Problembezogene Vermittlung von Fach- und Erfahrungswissen, Gestaltung von Teambildungsprozessen
Verantwortung	Punktuelle Übertragung der Entscheidungsverantwortung auf den Berater (besonders bei unpopulären Entscheidungen)
Vertrauen	Berater als unabhängiger Gesprächspartner
Wirtschaftlichkeit	Nutzung von Erfahrungseffekten des Beraters, kostengünstige Bewältigung von Nicht-Routineaufgaben, schneller Zugang zu speziellen Analyse- und Problemlösungstechniken

Abbildung 14: Mögliche Beraterfunktionen (nach Sommerlatte 2000, S. 74)

Beratung wird von Klienten herangezogen, wenn die Ansicht vorherrscht, das eigene Know-how reicht zur Lösung eines Problems nicht beziehungsweise die Kapazitäten dafür sind nicht in genügendem Masse vorhanden. Beratung wird zum Teil beansprucht, wenn es darum geht, Managementfunktionen temporär auszulagern (Management auf Zeit). Dies ist besonders häufig in Sanierungsfällen oder bei drastischen Veränderungsprozessen zu beobachten. Göbel (2000) sieht die Organisationsberatung als „Akzeptanzbeschaffung“. Akzeptanz ist vor allem im Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen ein Schlüsselbegriff. Beratung hat hier die Funktion, die Akzeptanzsicherung mit Hilfe von Prozessgestaltung zu unterstützen, bei der eine grundlegende Konfliktträchtigkeit bei den Interessen der Akteure reduziert werden soll. Göbel zeigt am Beispiel des Business Reengineering, wie der Gestaltungsmodus „Akzeptanz durch Verfahren“ eingesetzt wird.

Beratung kann aber auch ganz allgemein die Funktion haben, eine unabhängige Aussenperspektive einzunehmen und ihre Beobachtungen auf geeignete Art zurück zu spiegeln. Berater dienen

häufig als Sparringspartner, wenn es darum geht, innovatorisches Potential einzubringen oder auszulösen, um neue Ideen zu generieren.

Bei Sommerlatte (2000) findet sich eine Übersicht über die Vielzahl möglicher Funktionen des Beraters (zitiert nach Wohlgemuth/Treichler 1995, vgl. Abbildung 14).

## 7. Erfolgsfaktoren der Beratung

### 7.1. Wie lässt sich Erfolg verstehen und erklären?

Ein ganz allgemeines Schema zur Evaluierung von Beratungsleistungen findet sich bei Schwan/Seipel 2002. Die Autoren weisen darauf hin, dass aufgrund der hohen Komplexität beraterischer Tätigkeit eine übersichtliche und klare Darstellung bezüglich relevanter Faktoren des Beratungserfolgs sehr grossen Aufwand verursachen kann. Aus diesem Grund raten die Autoren dazu, den Begriff der Evaluierung vorsichtig zu benutzen.

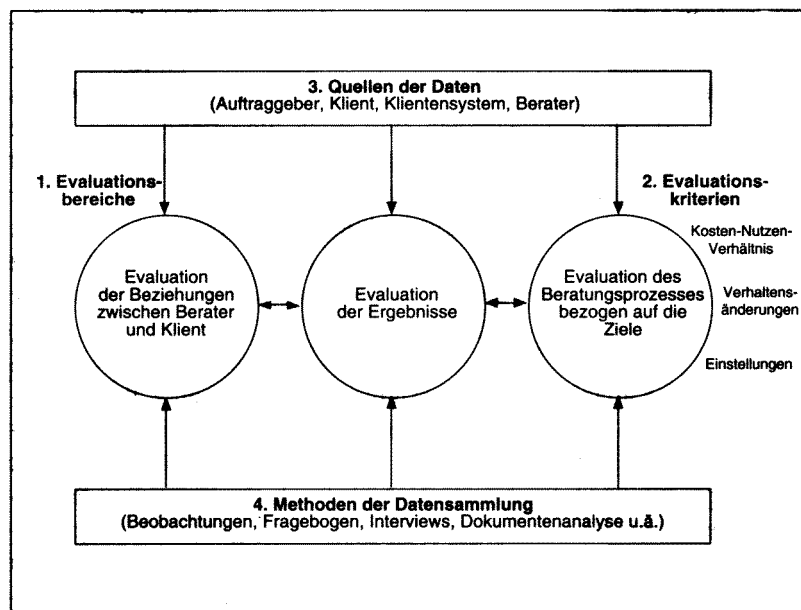


Abbildung 15: Evaluierung von Beratungsleistungen (nach Schwan/Seipel 2002, S. 294).

In der Untersuchung von Sommerlatte (2000) werden folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung tabellarisch aus seinem empirischen Material zusammengestellt (vgl. Abb. 16). Auffällig in der Analyse der Daten nach Antworten der Berater und Klienten ist die weitgehende Übereinstimmung der beiden Gruppen in der Beurteilung der Wichtigkeit der angegebenen Faktoren, zumindest für die ersten 10 Ränge.

Titscher (2001) widmet dem Thema Erfolgsfaktoren in der Beratung ein eigenes Kapitel in seinem Buch. Er stellt mehrere Regeln für Berater und Klienten auf, wie diese zum *Misserfolg* beitragen können. Erfolgswahrscheinlicher wird ein Beratungsprojekt nach Titscher, wenn diese Regeln ausser Kraft gesetzt beziehungsweise umgekehrt werden (vgl. Abb. 17)

Rang	Fragen	Häufigkeiten		* A = besonders erfolgsrelevant * B = weniger erfolgsrelevant
		A*	B*	
1	115	157	3	Klar definierte Problem- und Aufgabenstellung
2	122	152	8	Gemeinsame Problemdefinition durch Berater und Klient
3	127	152	7	Engagement der Unternehmensleitung in der Projektarbeit
4	126	151	7	Schaffung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Beratern und Klientenmitarbeitern
5	139	151	7	Einfühlungsvermögen der Berater
6	114	146	13	Einbindung des Beratungsprojekts in die langfristigen Entwicklungsziele des Klientenunternehmens
7	141	145	13	Ausgeglichene Persönlichkeitsstruktur der Berater
8	142	145	13	Praktische Erfahr. der Berater in der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen (Prozeßexpertise)
9	140	134	24	Durchsetzungsvermögen der Berater
10	128	132	27	Abstimmung des Beratungsstils und der Beratungsstrategie mit den Erwartungen des Klienten
11	136	131	26	Einbeziehung der vom Beratungsprojekt direkt betroffenen Mitarbeiter in die Projektarbeit
12	130	129	28	Regelmäßige Information der Mitarbeiter über Projektziele und Projektverlauf
13	129	127	31	Berücksichtigung des kulturellen Klimas des Klientenunternehmens in der Problemlösung
14	123	124	35	Auswahl des Beraters anhand klar definierter Anforderungskriterien
15	124	122	31	Integration der Umsetzungsphase in den Beratungsauftrag
16	116	120	38	Verbindung des Beratungsprojekts mit einem konkreten Geschäftsproblem
17	117	120	40	Ausgeglichene Einflußmöglichkeiten von Berater und Klient auf den Beratungsverlauf

Abbildung 16: Häufigkeiten der Faktoren, die zu einer erfolgreichen Beratungsarbeit beitragen. (aus: Sommerlatte 2000, S. 226).

1. Verzichten Sie auf einen klaren Vertrag. Was zählt, ist Vertrauen.
2. Wer zahlt, schafft an! Achten Sie den Auftraggeber als den wirklich wichtigen Klienten
3. Ein Berater, der seinen Klienten Kundenorientierung predigt, muss auch an dem Problem arbeiten, das der Kunde vorgibt.
4. Erfolg heisst, ein Problem zu beseitigen. Sollten daraus neue entstehen, so kann das höchstens einen neuen Auftrag nach sich ziehen.
5. Erfahrung ersetzt Diagnose und spart dem Kunden Ausgaben.
6. Der Mensch im Mittelpunkt! Daher muss sich ein verantwortlicher Berater der Leute annehmen.
7. Wer nicht klar Stellung bezieht, ist nicht entscheidungsfreudig und kann keinem Manager Vorbild sein.
8. Ein professionelles Team braucht keine langen internen Abstimmungen, sondern nützt diese Zeit für die Arbeit beim Kunden.
9. Wer Firmen meidet, in denen schon andere Consultants arbeiten, zeigt nur, dass er die Konkurrenz fürchtet.
10. Orientierung am Erfolg heisst auch, dass man ihn nicht abwartet, sondern selbst herstellt und überprüfen will.

Abbildung 17: 10 Regeln für einen Projekt-Flop (nach Titscher 2001, S. 239)

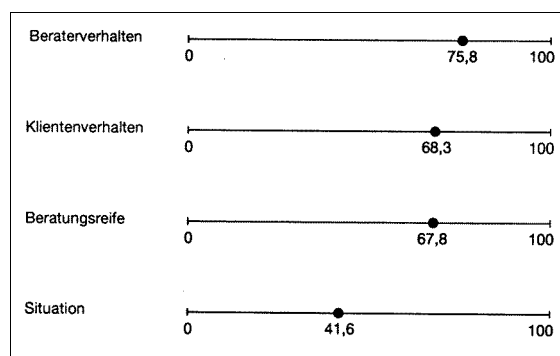
- Regeln für Klienten, um Beratungen wirkungslos zu machen**
1. Denken Sie an den Ruf der Branche, vertrauen Sie also keinem Berater.
  2. Consulting kostet viel Geld. Delegieren Sie daher möglichst viel an die Berater und verlangen Sie von ihnen, daß sie besser sind als Ihre Manager.
  3. Berater sind für den Auftraggeber da! Daher haben sie vorwiegend ihn zu unterstützen und ihre Arbeit an seinen Erwartungen auszurichten.
  4. Nur wer flexibel ist, kann am Markt bestehen. Engagieren Sie daher gleichzeitig immer (mindestens) zwei Berater oder Consultingfirmen. Das empfiehlt sich auch, wenn man dem Grundsatz Nummer eins folgt.
  5. Stützen Sie sich bei der Auswahl von Beratern vorwiegend auf deren Prestige.
  6. Wirklich aufgeschlossene Manager engagieren nur Berater, die nach den neuesten Konzepten vorgehen.
  7. Professionelle Berater arbeiten unauffällig, unbequeme bringen nur Unruhe.

**Abbildung 18: Regeln für Klienten, um Beratung wirkungslos zu machen (nach Titscher 2001, S. 245)**

## 7.2. Berater als Erfolgsfaktor

Titscher (2001) gibt auch einige Hinweise darauf, was Berater tun können, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu vergrößern. Dazu zählen u.a. Respekt vor dem Klienten, Kompetenz und Erfahrung des Beraters, Beachtung sozialer Dimensionen im Prozess, Wissen, was im Misserfolgsfall zu tun ist.

Hoffmann beschäftigt sich in seiner Arbeit auch ausführlicher mit der Frage der Beratereffizienz. Dazu arbeitet er vier Schlüsselvariablen heraus, nämlich „Beraterverhalten“, „Klientenverhalten“, „Beratungsreife“ und „Situation“, die empirisch überprüft werden:



**Abbildung 19: Berater-Einschätzung der vier Schlüsselvariablen in der Untersuchung von Hoffmann (aus: Hoffmann 1991, S. 189).**

Es wird deutlich, dass die befragten Berater ihren Einfluss auf den Beratungserfolg für führend halten. Aus Sicht der Klienten ergibt sich nach Hoffmann ein uneinheitliches Bild. Grundsätzlich sehen die Klienten die Berater in einer dominierenden Position und nur wenige Klienten fassen den Beratungsprozess als arbeitsteilig auf. Unterschiedliche Aussagen zum Einfluss der Berater und Klienten auf den Beratungserfolg finden sich je nach erfolgreichen oder erfolglosen Projekten. Bei erfolglosen Projekten wird die Verantwortung eher beim Berater gesucht, wogegen bei erfolgreichen Projekten die Klienten die intensive Zusammenarbeit betonen und den Einfluss von Klienten- und Beratersphäre etwa gleich gross einschätzen.

Hoffmann kommt insgesamt in seiner Arbeit zum Schluss, dass die Beratungsreife des Klientensystems sowie sein Konsultationsverhalten den Beratungserfolg massgeblich beeinflussen (vgl. Hoffmann 1991, S. 293 ff.).

### **7.3. Klient als Erfolgsfaktor**

Titscher (2001) sieht für Klienten sieben Minimalforderungen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit für Beratung erhöhen sollten: Ein Klient ist nach seiner Ansicht nur beratbar, wenn er einen Problemdruck verspürt und aktiv daran interessiert ist, seine Lage zu verändern. Ausserdem muss der Klient eigene Handlungsmöglichkeiten sehen und darf sich nicht als weitgehend von Aussen determiniert verstehen. Als weitere Voraussetzung formuliert Titscher die Bereitschaft des Klienten zur aktiven Mitarbeit.

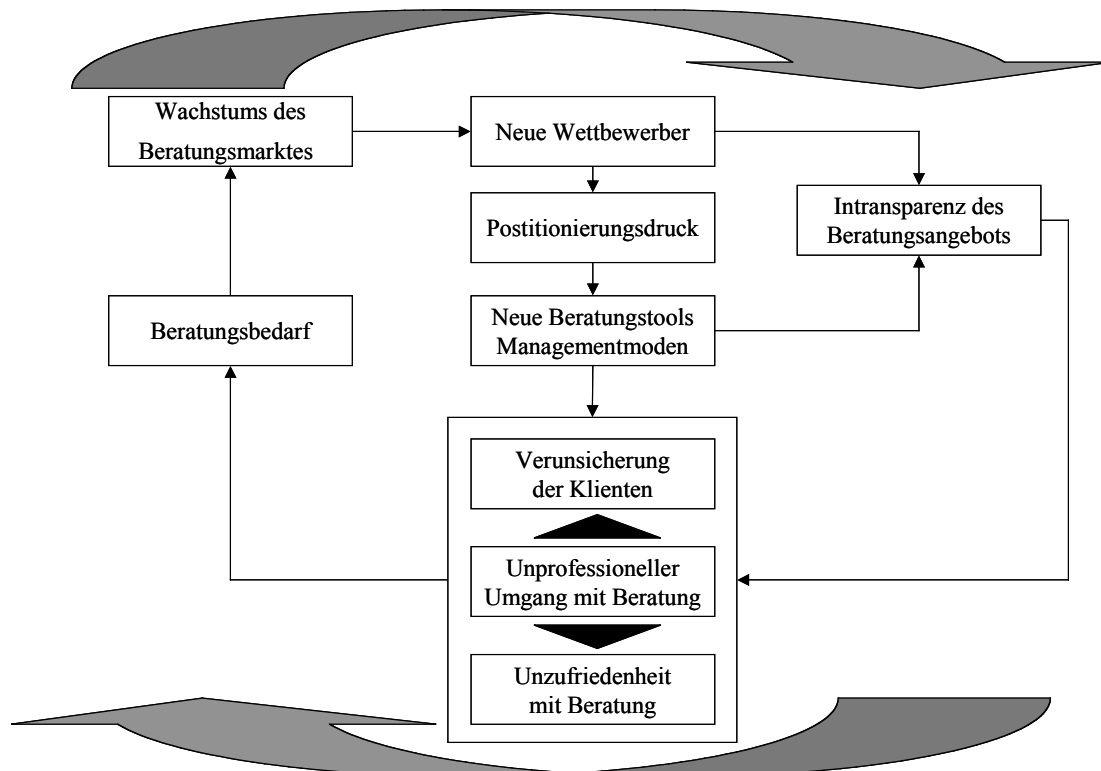
Die Erkenntnis, dass eine aktive Beteiligung des Klienten förderlich für den Beratungserfolg ist, zieht auch Strasser (1993) aus seiner Untersuchung. Er will diese in Empfehlungen umsetzen, wie

„der Kunde von der Anbahnungsphase über die Durchführungsphase bis zur Schlussphase die Beratungsergebnisse positiv beeinflussen kann.“ (Strasser 1993, S. 105).

Dazu entwickelt er konkrete Handlungsanleitungen für die Klienten, die sich auf alle Phasen des Beratungsprozesses beziehen und teilweise sogar mit Checklisten versehen sind. Zu diesen zählt das Verhalten des Klienten gegenüber dem Berater („Promotion“, aktive Mitarbeit, Kommunikation), das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern im Klientensystem beziehungsweise den Promotoren (Machtpromotion durch Geschäftsleitung, Sicherstellung der Problemlösungsfähigkeit, Motivation der Mitarbeiter), die Gestaltung des Beratungsprozesses (Problemdefinition, Wahl des Beraters, Abstimmung, Informationsmanagement, Umsetzungsrate, Kontrolle, Beratungsabschluss, Evaluation) sowie den Aufbau eines klientenspezifischen Beratungs- oder Konsultationshandbuchs zur Speicherung beraterrelevanten Wissens (Beratungsdossiers, Projektdossiers, Beratungsgrundsätze).

Auch Mohe (2003) versucht, den Klienten als Erfolgs- resp. Misserfolgswahrscheinlichkeit der Beratung genauer zu betrachten. Die traditionelle Sicht, den Berater als alleinigen Verantwortlichen zu sehen, greift ihm zu wenig und so versucht er in seinem Buch zur Kundenprofessionalisierung, die ideale Berater-Klient-Beziehung zu beschreiben. Dass eine Professionalisierung dringend gebraucht wird, zeigt er durch die Ausarbeitung verschiedener Indikatoren auf. Hierzu gehören: unsichere und falsche Einschätzung des Beratungsbedarfs, Beratung zwecks Legitimation statt Problemlösung, Zulassen von Problemumdeutungen seitens der Berater, unsystematisierte Beraterauswahl, keine Ausschöpfung von Synergiepotenzialen, Einsatz überforderter oder beraterunerfahrener interner Mitarbeiter, verfrühter Abbruch aufgrund sachlicher oder persönlicher Konflikte, fehlende Evaluation der Beratungsprojekte, eingeschränkte Überprüfung von Beratungsabrechnungen oder geringe Sensitivität für Beratungskosten.

Abbildung 20 zeigt, wie unprofessionelles Verhalten seitens der Klienten den Beratungsmarkt beeinflusst.



**Abbildung 20: Folgewirkungen unprofessioneller Klienten (Mohe, 2004, S. 184)**

Um diese Fehler auszumerzen, beschreibt er zwei Formen der Klientenprofessionalisierung, einerseits die expertenorientierte und andererseits die reflexive Klientenprofessionalisierung. Er unterscheidet drei expertenorientierte Klientenprofessionalisierungsstrategien:

- Aufbau und Anwendung von Konsultationsexpertise
- Aufbau und Anwendung von Steuerungsexpertise
- Aufbau und Anwendung von Beratungsexpertise

Strategien des Aufbaus und der Anwendung von Konsultationsexpertise fokussieren dabei auf die Beratersauswahl, Strategien der Beratungsexpertise zielen darauf ab, unternehmensinterne Berater zu formen und in der Steuerungsexpertise enthaltene Strategien sollen den Ablauf der Beratung steuern und kontrollieren. Von den drei Strategien ist jene der Steuerung und Kontrolle bis anhin am schlechtesten untersucht.

Expertenorientierte Strategien entstehen durch das Berücksichtigen von Gesetzmässigkeiten und das Ausschöpfen von Wissen, doch genügen diese Strategien nicht, um eine ausreichende Klientenprofessionalisierung zu gewährleisten. Mohe (2004) beschreibt deshalb noch eine zweite Form der Professionalisierung: die reflexive Klientenprofessionalisierung. Dieser zweiten Form misst er eine grössere Bedeutung zu als der ersten, sagt aber, dass sie ohne die erste Form gar nicht zustande kommt, denn ohne Wissen ist Reflexion gar nicht möglich. Reflexion basiert auf Beobachtungen und schliesst Lernen und Selbststeuerung mit ein. Es handelt sich hier um eine Denkweise, die sowohl die Struktur als auch das Selbst betrifft. Reflexion ist nur dann wirksam, wenn sie operationalisiert eingesetzt wird. Zu einer reflexiven Professionalisierung kommt es also nur dann, wenn der Klient



über sich selbst und den Beratungsprozess nachdenkt und die Schlussfolgerungen aus diesen handlungsleitend werden.

Mohes (2003) Ansicht misst somit dem Klienten eine grosse Bedeutung innerhalb des Beratungsprozesses zu. Von seinen gewählten Strategien und der Qualität seines Denkprozesses hängt der Erfolg oder der Misserfolg der Beratung ab. Erfolgreich ist eine Beratung also nur, wenn der Berater genau auf das zu lösende Problem abgestimmt wird und ziel- resp. lösungsorientiert gearbeitet wird.

#### **7.4. Relationale Erklärungen für Erfolg**

Hoffmann und Hlawacek (1991) haben eine der wenigen Untersuchungen vorgelegt, bei der (für kleine und mittlere Unternehmen) ein Zusammenhang zwischen Berater- und Klienteninvolverung in den Beratungsprozess erarbeitet wurde:

„Aus den dargestellten (Ergebnissen) geht eine deutliche Dominanz des Beraters im Beratungsprozess hervor, d.h. entweder schaltet sich der Berater in einer Phase ein und erledigt die Teilaufgaben in der Regel weitgehend alleine oder die Phase entfällt grundsätzlich. Offensichtlich besteht bei den Klienten nur eine geringe Bereitschaft und Möglichkeit, grössere Teilaufgaben im Beratungsprojekt zu übernehmen oder aktiv zu steuern. Das passive Klientenverhalten wird nur bei der Formulierung der Beratungsziele durchbrochen. Lediglich in diesen beiden Phasen übersteigt die Klienteneinschaltung die Geringfügigkeitsgrenze deutlich.“ (Hoffman/Hlawacek 1991, S. 425).

Die Autoren untersuchten in ihrer Arbeit auch den Einfluss des Beratungsprozesses auf den Erfolg, wobei sie von Beratern und Klienten subjektiv als erfolgreiche bzw. nicht-erfolgreiche Beratungen miteinander verglichen haben. Dabei konnten sie „signifikante Unterschiede“ in den Prozessverläufen erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Beratungen herausfinden:

1. Bei erfolgreichen Beratungen ist die Beteiligung des Klientensystems in allen Phasen des Beratungsprozesses höher als in den Misserfallsfällen.
2. Erfolgreiche Fälle zeichnen sich dadurch aus, dass die Beratungsaufgaben exakt definiert worden sind und ein höheres Engagement der Klienten wie Berater in der Anfangsphase von Beratungsprojekten feststellbar war.
3. Der Einbezug des Klientensystems bei der Ist-Analyse, Ist-Kritik und Soll-Konzeption begünstigt den Beratungserfolg.
4. Die Unterstützung der Implementierung von Beratungsempfehlungen durch die Berater wirkt sich positiv auf Tempo und Ausmass der Umsetzung aus.

Die Gruppe der nicht-erfolgreichen Beratungen kann nach Hoffmann und Hlawacek (1991) in drei Untergruppen unterteilt werden:

1. Beratungen, die noch vor oder während der Konzeptionsphase abgebrochen werden. Als Gründe für den Abbruch werden häufig die Unzufriedenheit des Klienten mit dem Beratungsstil und der Vorgehensweise des Beraters sowie mangelndes Engagement des Klientensystems oder das Fehlen einer eindeutigen Beratungsaufgabe angegeben.
2. Beratungen, die nach der Präsentation der Handlungsempfehlungen abgeschlossen werden, ohne dass es zur Umsetzung der Empfehlungen kommt. Als Hauptgründe werden hier Entscheidungsschwäche und fehlende Selbstverpflichtung des Klientensystems, aber auch

teilweise fehlende Identifikation des Klienten mit den vorgeschlagenen Massnahmen aufgrund eines „Berater-Solos“ angegeben.

3. Beratungen, bei denen die Empfehlungen zwar (teilweise) umgesetzt wurden, deren Ergebnisse aber Unzufriedenheit beim Klienten auslösen.

## 8. Zentrale Aspekte in Theorie und Praxis

### 8.1. Welchen spezifischen Themen wird Aufmerksamkeit geschenkt?

Mit Kieser (1996) könnte man sagen, dass es auch in der Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationsberatung Moden und Modewellen gibt. Das Interesse an Konzepten, Modelle und Instrumenten, die in der Beratung zum Einsatz kommen richtet sich an verschiedenen Märkten aus. Einerseits wird von diversen Akteuren die Praxis der Organisationsberatung beobachtet und relevant erscheinende Themen werden beispielsweise von der Wissenschaft aufgegriffen. In jüngster Zeit lässt sich dieser Prozess im Bereich der so genannten „Organisationsaufstellungen“ beobachten. Zu Beginn der 90er Jahre aus der Familientherapie entstanden und später auf organisationale Kontexte übertragen, hat sich die wissenschaftliche Forschung ab Ende der 90er Jahre verstärkt darum bemüht, mit Erklärungen für Wirkung, Einsatzbereich, Grenzen etc. der Methode zu untersuchen. Zunächst finden sich wissenschaftliche Arbeiten auf der Ebene von Studienabschlussarbeiten und Dissertationen, später auch Forschungsprojekte und grössere Arbeiten.

Oft häufen sich die Arbeiten zu bestimmten Themen, die gerade „aktuell“ sind, bis eine Sättigung eintritt und sich die Wissenschaft wieder anderen, „neuen“ Dingen zuwendet.

Zum anderen wird immer wieder versucht, mit „neuen“ Konzepten und Methoden einen Bestseller zu landen und damit die vorgestellten Inhalte möglichst weit zu verbreiten. Das Business Process Reengineering von Hammer und Champy (1998) ist ein gutes Beispiel dafür. Insbesondere amerikanische Management- und Veränderungskonzepte, die als vergleichsweise leicht verständlich und pragmatisch gelten, lassen sich als „neue“ Methode für „erfolgreiche“ Unternehmen gut verkaufen. Das funktioniert so lange, bis die Grenzen und Probleme des Ansatzes in der Praxis immer deutlicher werden, was zur Folge hat, dass das Interesse an diesem Ansatz insgesamt abflaut. Damit ist der Weg für die nächste „Modewelle“ frei.

Nach einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung um den Ansatz der Organisationsentwicklung, der insbesondere von André C. Wohlgemuth in den 80er und 90er Jahren geleistet wurde (vgl. Wohlgemuth 1982; 1983; 1997; Wohlgemuth/Treichler 1995), hat auch der Ansatz der systemischen Beratung in letzter Zeit starke Aufmerksamkeit erfahren.

Die Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis richtet sich vergleichsweise eng an den Fragen und Problemen aus, die in Unternehmen virulent sind. Andererseits sind Unternehmen immer daran interessiert, ihre Aufgaben „besser“ zu bewältigen. Somit besteht ein dauerhaftes Interesse an „neuen“ Lösungen in verschiedensten Bereichen. Der grosse Erfolg von SAP ist ein Beispiel dafür, wie moderne Informationstechnologie Lösungen für allgemeine Probleme der Unternehmensführung anbietet, andererseits die Führung von Unternehmen in bestimmter Weise verkompliziert, so dass Beratung im Umgang mit SAP (dauerhaft) notwendig wird.

Was künftig von praktischem und wissenschaftlichen Interesse sein wird, hängt mit der (vermutlichen) Entwicklung der Beratung zusammen. Im folgenden sollen dazu einige Ideen und Gedanken formuliert werden:

Die Untersuchung von Sperling/Ittermann (1998) kommt zum Schluss, dass sich Beratung zunehmend von Konzept- zur Umsetzungsberatung entwickelt:

„Diese Formen (prozess- und umsetzungsorientierte Beratungsleistungen; Anm. d. Verf.) von Organisationsberatung zielen, anders als die herkömmlichen Formen wie gutachterliche Beratungstätigkeiten und Expertenberatung, auf komplexer angelegte Problemfindungs- und Lösungsversuche, die in weitaus höherem

Masse auf intensive Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Beratern und Klienten angewiesen sind und offen sind für beteiligungsorientierte Veränderungs- und Lernprozesse. Der Spielraum und die Bereitschaft für derartige Veränderungsprozesse seitens der beteiligten Akteure beginnen sich merklich zu erweitern. Statt einer Begrenzung auf die Rationalisierung einzelner betrieblicher Funktionen oder Bereiche überschreiten Organisationsberatungs-Prozesse eng gezogene Grenzen von Teileinheiten innerhalb von Unternehmen.“ (Sperling/Ittermann 1998, S. 67).

Die Entwicklung des Marktes für Organisationsberatung wird bei allen Autoren in den 80er und 90er Jahren durchweg positiv eingeschätzt. Erst in jüngster Zeit erheben sich einige Stimmen, welche die Entwicklungen einschränkend-kritisch sehen (vgl. Voigt/Fehr 2002).

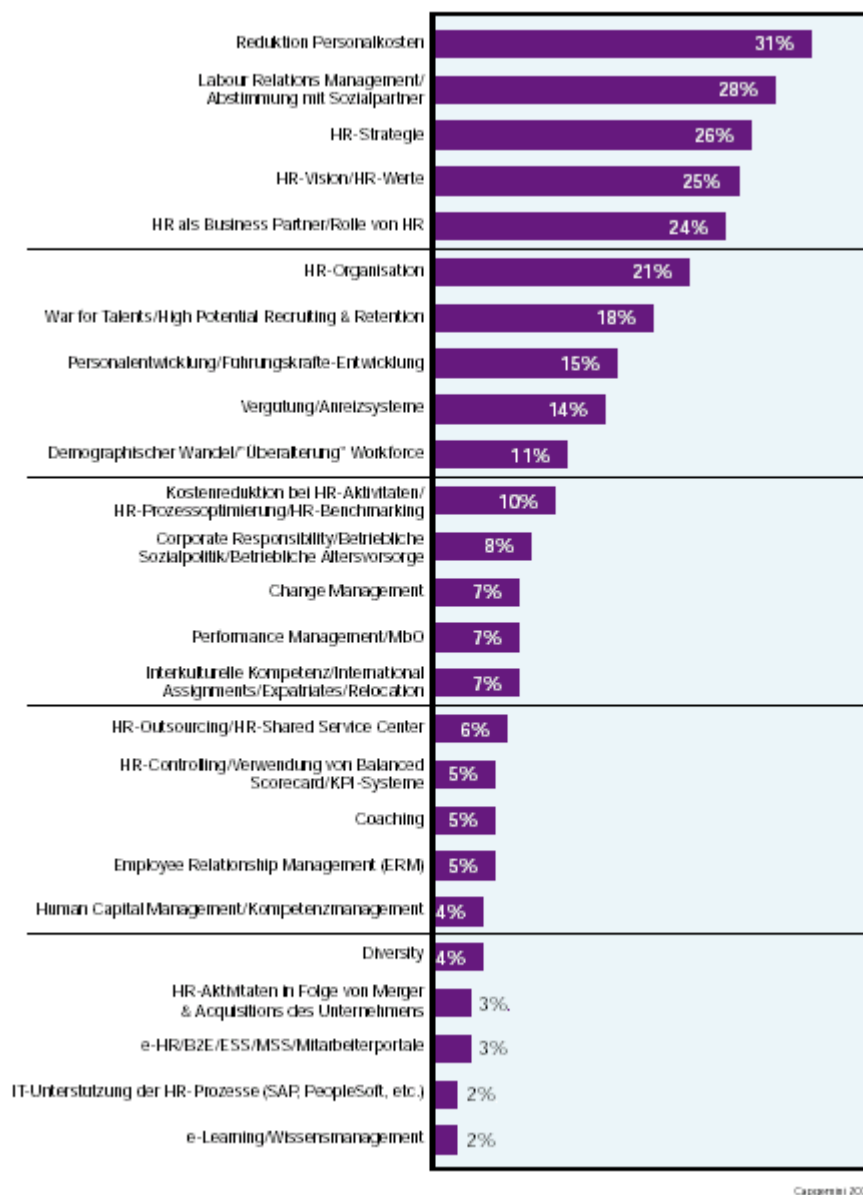
Auch wenn die Zuwachsraten nicht mehr die Grössenordnungen der vergangenen Jahre erreichen sollten, wird die Organisationsberatung ein wachsender und damit interessanter Markt bleiben. Es zeichnet sich aber eine zunehmende Konzentration der Beratungsunternehmen einerseits sowie eine Differenzierung des Angebots andererseits ab. Kolbeck (2001) spricht in diesem Zusammenhang von einer „hohen reputationalen Markteintrittsbarriere“ und einem „Selbstverstärkungseffekt“. Beides führt dazu, dass es neue Beratungsunternehmen sehr schwer haben, sich zu etablieren, weil sie über keine oder doch zu wenige (erfolgreiche) Projekte verfügen, die ihnen die notwendige Reputation am Markt verleiht und sie ohne entsprechende Reputation nicht oder zu wenig an interessante Projekte gelangen.

Kolbeck (2001) stellt mit Bezug auf weitere Studien fest,

„zusammenfassend kann zumindest für die zentralen Themen der 90er Jahre, die vornehmlich die harten Faktoren im Blickfeld hatten (Umstrukturierung, Kostensenkung etc.), festgestellt werden, dass sie zukünftig nicht mehr die Aufmerksamkeit erfahren werden wie in den vergangenen Jahren.“ (Kolbeck 2001, S. 209).

Seiner Ansicht nach wird vor allem das Thema Wissensmanagement an Bedeutung gewinnen, woraus er eine Veränderung des Beratungsbedarfs hin zu einer stärkeren Konvergenz von Fach- und Prozess- (oder systemischer) Beratung schliesst. Diese Annahme wird durch die Ende 2004 publizierte HR-Studie des IT- und Strategieberaters Cap Gemini unterstützt. Diese Umfrage unter Personalleitern in Österreich, Deutschland und der Schweiz zeigt, dass Personalleiter sich bezüglich interner harter Faktoren keine externe Hilfe wünschen, während sie sich beim strategischen Einsetzen von Know-How durchaus auch beraten lassen würden (vgl. Abbildung 21).

Auch das Auswahlverhalten der Klienten wird sich nach Kolbeck weiter professionalisieren, wobei Organisationsmitglieder mit Beratungswissen (interne Berater) eine Vermittlungs- und Einkaufsfunktion übernehmen könnten. Neben der Reputation des Beratungsunternehmens, welche bereits heute eine zentrale Position einnimmt, wird künftig auch die Beratungsphilosophie bei der Auswahl von Beratungen eine Rolle spielen. Weitere Strategien zur Klientenprofessionalisierung finden sich auch bei Mohe (2003) (vgl. auch oben).



**Abbildung 21: Was Personalleiter intern lösen wollen**

Im Rahmen eines Symposiums, das unsere Abteilung in Zusammenarbeit mit dem WWZ-Forum anlässlich der Worlddidac 2002 am 25. und 26. April in Zürich durchgeführt hat, wurde bei der abschliessenden Podiumsdiskussion auch über die Zukunft der Organisationsberatung gesprochen. Der Soziologie Dirk Baecker vertrat die Ansicht, dass eigentlich alles beim Alten bleibe, weil die Fragen und Probleme im Zusammenhang mit Organisationen die selben geblieben sind. Er argumentierte ähnlich wie Kieser (1996) mit Moden, die unterschiedliche Antworten auf diese Fragen und Probleme geben wollen und abgelöst werden, sobald ihre Schwächen erkannt sind. Christian Casal (McKinsey Schweiz) sieht dagegen durchaus Veränderungen in der Zukunft auf die Beratung zukommen. Vor allem die weitere Internationalisierung und damit verbunden das Suchen von Märkten auf der ganzen Welt wird neue und andere Anforderungen an Organisationen, damit aber gleichzeitig an Berater stellen.

In diesem Zusammenhang stellt er auch die im Unterschied zu früher veränderten technologischen Mittel in den Vordergrund. Ausserdem seien neue Themen aufgekommen, die man früher nicht gekannt habe, so etwa die Eigenmittelbewirtschaftung von Unternehmen. Für die Fachberatung sieht er zwei Trends: Einerseits werden die Anfragen immer spezifischer. Andererseits werden die Fragestellung immer übergreifender. Werner Müller sieht eine interessante Entwicklung in der Demontage des Managers einerseits und der Standardisierung und Vereinheitlichung der Kategorien oder Systeme von Management andererseits. Ihm komme es fast so vor, als würde Management heute ein eigenes System bilden, das zwar global „funktioniert“, das aber von der Basis, also den Mitarbeitern im konkreten Handlungszusammenhang abgekoppelt sei. Aufgabe der Beratung, wie sie etwa McKinsey anbietet, liegen nach Müller im Vermitteln von Sicherheit und klaren Konturen, welche die zum Teil verlorene Rationalität wieder ins Spiel bringen soll.

Diese Art von Beratungsansatz werde aber von Beratern mit einem anderen Beratungsverständnis kritisiert und in Frage gestellt, so dass sich sehr unterschiedliche Beratungskulturen herausgebildet haben. Möglicherweise findet eine gegenseitige Erosion, oder so etwas wie eine Auseinandersetzung der Beratungskulturen statt, wobei derzeit für Müller offen ist, welche Seite „gewinnen“ wird.

Joachim Freimuth, Hochschullehrer und selbständiger (Einzel)Berater sieht einen engen Zusammenhang zwischen Organisationen, wie sie im vergangenen Jahrhundert entstanden sind und existentiellen menschlichen Bedürfnissen, wie Sicherheit, Orientierung und auch Führung. Dieser Zusammenhang falle nun, sehr rasch weg und führt dazu, dass die Menschen diesen Umstand vielleicht intellektuell, aber sicher nicht emotional verarbeitet hätten. Darin liegt seiner Ansicht nach ein „Jahrhundertlernprozess“, der vollbracht werden müsse. Eine Aufgabe von Beratung sieht er darin, Zutrauen zu vermitteln und deutlich zu machen, dass es Optionen gibt. Allerdings gilt es im Sinne eines kollektiven Lernprozesses zu lernen, sich in den „Welten der Vorläufigkeit“ zu bewegen, die aber keineswegs beliebig seien.

Beratung müsse dafür aber eigene Modell liefern, was sie aus der Sicht von Freimuth nicht tue. Vielmehr sei die Art, wie sich Beratung heute vielfach inszeniere gerade kein Modell dafür, wie mit den Unsicherheiten und Vorläufigkeiten umgegangen werden könne. In der Gesellschaft gibt es nach Freimuth immer Institutionen, die Antworten auf Neues geben. Das sei teilweise die Kunst, es seien zu anderen Zeiten die Universitäten gewesen, und heute spielten im Bereich der Wirtschaft die Beratungsunternehmen diesbezüglich eine grosse Rolle.

Freimuth vergleicht den alten und neuen Beratertypus mit Gestalten aus der Märchenwelt. Der alte Beratertypus sei für ihn das tapfere Schneiderlein, das möglichst viel erreichen will und zunehmend seine Umwelt über die eigenen Kompetenzen täuscht. Den „neuen“ Typus verbindet er mit Hans im Glück, der mit einem Goldklumpen loszieht, sich dann aber vom Ballast der vordergründigen Wichtigkeiten Stück für Stück befreit. Damit schenkt er nicht nur anderen etwas, sondern kommt im Verlaufe seiner Biographie auch immer mehr bei sich selbst an.

Ein bislang schwieriger, gleichwohl wichtiger Bereich, der auch von den Teilnehmern der Tagung ins Spiel gebracht wurde, ist die Evaluation und Erfolgsmessung von Beratungsarbeit. Hier bleibt wohl auch in der Zukunft noch einiges zu tun, damit Beratung in ihren inhaltlichen, aber auch ökonomischen Dimensionen fassbarer wird.

Obwohl die oben gemachten Aussagen nicht an Wahrheitsgehalt verloren haben, werden nicht alle Themen gleich stark berücksichtigt. Da sich der Beratungsmarkt heute in einer Krise sieht, treten Marktpositionierungsmassnahmen und -theorien in den Vordergrund. Noch immer fehlt es an fundierten Modellen und Theorien der Organisationsberatung und auch die Evaluation und Erfolgsmessung ist nicht wirklich vorangetrieben worden. Durchforstet man die Literatur der

Organisationsberatung, so findet man kaum neue Arbeiten zu den zugrunde liegenden Prozessen und findet man solche, so beziehen sich diese auf Studien früherer Zeiten.

## 8.2. Theorie-Praxis-Probleme

Mit dem Verhältnis von Theorie (Organisationstheorie, Organisationswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Ökonomie) und Praxis der Organisationsberatung befassen sich einige, zum Teil sehr originelle Arbeiten. Im Kern wird versucht das Problem der Theorie-Praxis-Lücke zu erklären, das auf beiden Seiten entsteht: Einerseits lässt sich beobachten (und vielfach erklären), warum sich die Praxis nur spärlich wissenschaftlichen Erkenntnissen annimmt. Andererseits scheint Wissenschaft häufig den Moden der Management- und Beratungswelt hinterherzulaufen (vgl. Kieser 1996), um Praxisbezug zu demonstrieren. Dabei werden aber offenbar nicht selten Inhalte und Prozesse „verwissenschaftlicht“, die dann rückwirkend keine Relevanz mehr besitzen. Dass es sich bei Wissenschaft und Beratungspraxis um zwei „Spiele“ handelt, deren Erfolgsanforderungen für die daran beteiligten Akteure sehr unterschiedlich sind, ist ein möglicher Erklärungsansatz, den Jungwirth (2002) einbringt.

Nicolai (2000) beschäftigt sich in seiner Arbeit mit dem Theorie-Praxis-Verhältnis in den Managementwissenschaften und stellt eine erhebliche Praxisferne, insbesondere des Gebietes des strategischen Managements fest. Er will in seiner Untersuchung unter anderem der Frage nachgehen, „welche Ansprüche an eine anwendungsorientierte Wissenschaft überhaupt sinnvollerweise gestellt werden können.“ (Nicolai 2000, S. 4). Organisationsberatung spielt bei ihm insofern eine wichtige Rolle, als Nicolai diese als eines der Hauptmedien für die Verbreitung von (neuen) Strategiekonzepten in Unternehmen sieht.

Der Transfer von Wissen spielt in der Erwartungshaltung der Klienten eine bedeutsame Rolle, weil diese häufig annehmen, ihre zentralen Probleme seien fachlicher Natur und könnten durch den Ausgleich von Wissensdefiziten gelöst werden. Die Berater ihrerseits unterstützen diese Annahme der Klienten aus marktlichen Gründen und verweisen (oft implizit) auf ihren „fundierte theoretischen Hintergrund“ ohne aber in der Regel ihre Erkenntnisse als wissenschaftlich zu bezeichnen.

„Wenn die Berater sich überhaupt ausdrücklich auf wissenschaftliche Erkenntnisse beriefen, dann in kritischen Gesprächspassagen zur Vermeidung von Abwehrreaktionen auf der Klientenseite.“ (Nicolai 2000, S. 259).

Oft ist es laut Nicolai für die Berater sogar günstig, sich von akademischen Lösungen und Modellen abzugrenzen, weil durch die Betonung von Erfahrungswissen die Realisierbarkeit von Konzepten plausibilisiert werden soll. In diesem Zusammenhang stellt er fest:

„Wohl nicht zufällig fällt der rasante Aufstieg der Unternehmensberatungen in eine Zeit, in der auf seiten der Unternehmenspraxis zunehmend ein „anti-intellectualism“ und eine schärfer werdende Kritik an den akademischen Managementdisziplinen aufkam.“ (Nicolai 2000, S. 264).

Für die Beratung kommt Nicolai zum Schluss, dass von einem Transmissionsriemen zwischen Wissenschaft und Praxis keine Rede sein kann, weil wissenschaftliches Wissen nicht einfach linear verwendet werden kann. Eine wichtige Funktion von Beratung kann sein, wissenschaftliches Wissen in ihrem jeweiligen Verwendungszusammenhang (und damit also nicht allgemein) und „nicht-trivial“ zu nutzen. Dazu müsse die Beratung wissenschaftliche Erkenntnisse mittels einer „professionellen Reflexion“ entsprechend umformen.

## 9. Quellen

### 9.1. Quellenlage

Die Quellenlage für das Thema Organisationsberatung ist sehr breit. Von (reflektierenden) Praktikerberichten, über (wissenschaftliche) empirische Untersuchungen bis hin zu Zeitungsartikeln von Journalisten reicht hier die Palette.

Eine grössere Anzahl Literatur ist durchaus in der Nähe zur Wissenschaft zu verorten, zum Beispiel weil sie von Wissenschaftlern verfasst wurde. Sie ist aber nicht im engeren Sinne empirisch, bezieht sich also nicht auf Daten. In der Regel stellen hier erfahrene Berater ihre Erfahrungen, auf hohem, reflektiertem Niveau, dar oder Wissenschaftler stellen ihre Beobachtungen (häufig der Literatur) zusammen. Teilweise werden dabei sehr innovative und originelle Ideen vorgestellt.

Titscher (2001) legt schon beinahe eine Art Lehrbuch der Beratung vor. In seinem Band sind alle wesentlichen Aspekte von Beratung besprochen. Zum Teil bezieht er sich dabei auf empirische Untersuchungen, teilweise werden seine Erkenntnisse aus eigenen Erfahrungen gespeist. Das Buch wendet sich an Berater genauso wie an Klienten, stellt den „state of the art“ dar und möchte einen Beitrag dazu leisten, dass Beratung insgesamt professioneller und erfolgreicher praktiziert werden kann.

Der Band von Reineke/Hennecke (1982) verfolgte ein ganz ähnliches Ziel. Er möchte Aufklärungsarbeit über die Tätigkeit (professioneller) Berater in einem zunehmend unübersichtlichen Markt anbieten. Es handelt sich um eine Art Ratgeber für Klienten und Berater (oder solche, die es werden wollen) mit konkreten Handwerkszeugen, Formularen oder Checklisten und ist im entsprechenden sprachlichen Duktus gehalten.

Radatz (2000) versucht in ihrem Buch der systemischen Beratung ein theoretisches Grundgerüst zu geben. Ihr Hauptaugenmerk legt sie dabei aufs Coaching. Die definierten Regeln und Konzepte sollen den systemischen Berater bei seiner Arbeit unterstützen. Das Buch kann somit als Handbuch verstanden werden, dass sowohl den Berater als auch den Klienten durch den Beratungsprozess begleitet und führt.

Berichte und Darstellungen von Praktikern können hier nur exemplarisch aufgenommen werden, da ihre Zahl sehr gross ist. Diese Berichte finden sich vor allem in Publikationen der Beratungsgesellschaften, in Sammelbänden zur Beratung sowie in Zeitschriften, etwa der „Zeitschrift Organisationsentwicklung“.

Im Vordergrund stehen meist „erfolgreich“ durchgeführte Projekte oder aber Instrumente, Verfahren und Methoden, deren Einsatzbereich und Anwendung gezeigt werden sollen. Eine grosse Ausnahme stellt hier der Band von Zwingmann et al. (2000) dar, der ausführlich und sehr transparent über „Misserfolge“ und Scheitern in der Beratungsarbeit aufklärt. Allerdings ist zu beachten, dass es sich hier um den systemischen Beratungsansatz handelt und dies nicht für einen Zufall gehalten werden kann.



## 10. Methoden der Erkenntnisgewinnung

### 10.1. Wissenschaftliche Forschungsmethoden

Zur Beratungsforschung selbst liegen einige wenige methodologische Arbeiten vor (z. B. Grün 1990; Kühl/Strodtholz 2002). Gelegentlich gehen Forscher im Rückblick kritisch auf ihre eingesetzten Methoden ein und machen Verbesserungsvorschläge (z. B. Mingers 1996).

Grün (1990) schlägt eine Wende von der Berater- zur Konsultationsforschung vor und stellt damit den Klienten in den Vordergrund. Er befasst sich auch eingehender mit den „Barrieren der Beratungsforschung“, von denen er drei wesentliche darstellt, nämlich eine „Perspektiven-Barriere“, eine „Imparitäts-Barriere“ und eine „Zugangs-Barriere“. Unter der „Perspektiven-Barriere“ versteht Grün eine lange Zeit vorherrschende Konzentration auf das Beraterverhalten als kritische Erfolgsvariable. Eine Perspektive, die seiner Ansicht nach einige Fehlentwicklungen verursacht hat und dennoch immer noch sehr prominent ist. Eine „Imparitäts-Barriere“ ergibt sich nach Grün aus dem Umstand, dass erheblich mehr Publikationen zu erfolgreichen Beratungen veröffentlicht werden als zu nicht erfolgreichen, weil sich erfolgreiche Projekte erheblich besser vermarkten lassen:

„Das für die Forschung unerfreuliche Fazit lautet demnach, dass der Beratungsmisserfolg in der Regel tabuisiert und der Beratungserfolg häufig glorifiziert oder zugunsten des Beraters bzw. eines bestimmten von ihm favorisierten Konzepts monopolisiert wird. Es bedarf also besonderer Forschungsanstrengungen, um ein zutreffendes Bild von der Realität der Beratung zu gewinnen, insbesondere einer unverzerrten Darstellung von Erfolgs- und Misserfolgsfällen.“ (Grün 1990, S. 124).

Eine „Zugangs-Barriere“ sieht Grün bereits als Folge der erstgenannten Barrieren. Insbesondere sei es schwierig, repräsentative Aussagen über das Feld zu erhalten, weil bereits die Begriffs- und Leistungsabgrenzung praktisch unmöglich sei. Ausserdem könne der Zugang nur über den Klienten erfolgen, weil der Berater der Schweigepflicht unterliege. Somit ist der Zugang zum Feld in Erfolgsfällen leichter als in Misserfolgsfällen (vgl. Grün 1990, S. 123 ff.).

Er schlägt für die Entwicklung und Formulierung von empirischen Forschungen im Bereich der Beratung folgendes Schema vor:

Forschungsgegenstand	Markt-daten	Berater-image	Beratungs-konzepte	Berater-verhalten	Klienten-verhalten	Beratungs-prozeß	Beratungs-effizienz	situative Faktoren
Beratungsgegenstand	Einführung von Sachmitteln	Arbeitsmethoden		Funktionsbereiche	Unternehmensstrategie und -struktur		Organisationskultur	
Rahmendaten des Klienten	Betriebsgröße				Branche			
	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe	Dienstleistungen		Sachgüterproduktion		
Rahmendaten des Beraters	Einzelberater	Beratungsgesellschaften		Beratungsmultis	Spezialberater		Universalberater	
Fallzahl	Einzelfallstudie	Nicht-repräsentative Stichprobe			repräsentative Stichprobe		Vollerhebung	
Struktur der Stichprobe	Nur Beraterfälle				Fälle mit und ohne Berater			
Erhebungsmethoden	Dokumentenanalyse	Schriftliche Befragung		Mündliche Befragung	Teilnehmende Beobachtung		Laborexperiment	
Zutritt zum empirischen Feld	Über den Klienten		Über den Berater			Andere Zutritte		

Abbildung 22: Optionen der Beratungsforschung nach Grün 1990 (aus: Hoffmann 1991, S. 15).

Grün illustriert seinen „morphologischen Kasten“ mit Hilfe von zwei empirischen Studien, die er in Kurzform „Klein-Studie“ (Klein 1974) und „Grün-Hoffmann-Studie“ (Grün/Hoffmann 1989, auch Hoffmann 1991; Hoffmann/Hlawacek 1991) nennt und die in seinen Worten

„eine überzeugende Bestätigung der Bedeutung des Klientenverhaltens für den Beratungserfolg geliefert haben.“  
(Grün 1990, S. 132).

Eine breitere Diskussion hat das (soziologische) Konzept und Vorgehen der Begleitforschung erfahren, bei der Wissenschaftler als Berater und gleichzeitig als Forscher auftreten (vgl. etwa Howaldt 1998b). Auch Mingers (1996) setzt sich, wie bereits erwähnt, kritisch mit ihrer Rolle als (nicht)teilnehmende Beobachterin in Beratungsprozessen auseinander.

Wolf (2000) widmet dem Thema Beratungsforschung in seiner Arbeit ein vorangestelltes Kapitel. Er sieht die wesentlichen Eckpunkte für eine auf Unternehmensberatung anwendbare Beratungsforschung gegeben, wenn sie von Problemen ausgeht, die für Ratsuchende und Beratschlagende relevant genug sind, „um auf spezifische Weise (kommunikativ) zu handeln (...)“. (Wolf 2000, S. 17). Dabei soll eine auf der Basis von reflektierten Theorien fussende Auseinandersetzung mit relevanten Aspekten der Beratung stattfinden.

In einem kürzlich erschienenen Handbuch zu Methoden der Organisationsforschung (Kühl/Strodtholz 2002) wird die in den letzten Jahren erweiterte und differenzierte Methodenlandschaft dargestellt. Ein bedeutsamer Gegenstand der Organisationsforschung war und ist die Beratung. Über die jüngsten Entwicklungen in diesem Bereich sagen die Autorinnen:

Die vorwiegend im deutschsprachigen Raum etablierte *systemische Beratung*<sup>16</sup> hat herausgestellt, dass das Verhältnis zwischen Forschern bzw. Beratern und Organisation als Kontakt zweier verschiedener Systeme begriffen werden muss. Im Verlauf des Kontakts bilden sich „Beratungssysteme“ und „Wissenschafts-Praxis-Kontaktfelder“ heraus, mit deren Hilfe die Kommunikation zwischen den beiden selbstreferentiellen Systemen mühevoll aufrechterhalten wird (vgl. Wimmer 1993; Mingers 1996). Ansätze der *organisationalen Beratung*<sup>17</sup>, die an die theoretischen Überlegungen zu Grenzen der Zweckrationalität anknüpfen, betonen, dass die in jeder Organisation existierenden blinden Flecken unmöglich im Sinne einer „Aufklärung der Organisation über sich selbst“ aufgedeckt werden können. Forscher und Berater müssen vielmehr eigene Interventionspraktiken entwickeln, um das Wahrnehmungsspektrum der Organisation zu erweitern (vgl. für die deutschsprachige Diskussion z. B. Schnelle 2001).“ (Kühl/Strodtholz 2002, S. 25).

Eigene Überlegungen (Zirkler 2002) führen dazu, Beratungsforschung unter einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive vorzunehmen. Das bedeutet, dass wir nicht ontologische, unabhängige Gegenstände, Prozesse, Beziehungen etc. abbilden, sondern im Akt des Forschens (Beobachtens) und Darstellens einen Möglichkeitsraum öffnen für nützliche Perspektiven auf einen interessierenden „Forschungsgegenstand“, in diesem Fall Organisationsberatung. Forschung wird „durch die Augen“ der Akteure (vgl. Bryman 1988, S. 61 ff.) vollzogen, deren Wirklichkeitskonstruktion es „nachzuerzählen“ gilt, aber in den Worten des Beobachters formuliert. Dadurch lassen sich gemeinsame und unterschiedliche Muster dessen herausarbeiten, wie die Handlungen von Akteuren eine individuelle und gemeinsame Wirklichkeit herstellen.

Wenn wir uns für die Frage interessieren, wie lebende und soziale Systeme individuell oder kollektiv zu ihren Konzeptualisierungen oder Wirklichkeiten gelangen, müssen wir in einen kommunikativen, interaktiven Prozess eintreten. Wir erhalten so die Narrationen von Individuen, die als Ergebnis der Reflexion ihrer Prozess- oder Kopplungsgeschichte mit weiteren Individuen, aber

---

<sup>16</sup> Kursiv im Original.

<sup>17</sup> Kursiv im Original.

auch mit kristallisierten Handlungs- und Wissensprozessen wie etwa Organisationen zustande kommen.

Auch wenn in den verschiedenen Ansätzen einige Möglichkeiten und Probleme der Beratungsforschung aufscheinen und diskutiert werden, sind wir insgesamt noch weit von einer systematischen Methodologie für diesen Bereich entfernt.

## 10.2. Forschungsmethoden und -designs

Für die weitere eigene Forschung ist es von grossem Interesse zu wissen, welche methodischen Ansätze in den einzelnen empirischen Arbeiten bislang verfolgt wurden. Es zeigt sich, dass in den meisten Arbeiten mit schriftlichen Fragebogenuntersuchungen gearbeitet wurde, die in der Regel statistisch ausgewertet wurden. Diese Fragebögen enthalten oft auch „offene“ Fragen, welche zum Teil auch inhaltsanalytisch (qualitativ) auswertbar sind. Einerseits argumentieren die Forscher mit einer hohen Forschungsökonomie solcher Studien, andererseits will man mit möglichst hohen Fallzahlen generalisierbare Aussagen erhalten. Insbesondere die schriftlichen Befragungen, teils nur von Klienten- teils von Klienten- und/oder Beratungsunternehmen dienen überwiegend dazu, sich ein Bild der Marktsituation der Unternehmensberatung zu machen. Ausserdem interessieren hier Beratungsanlässe, Beratungsgründe, Funktionen der Beratung, Berater- und Klientenrollen. Abgebildet werden dabei aber „lediglich“ die Häufigkeiten (und vielleicht auch die statistischen Zusammenhänge) von Kategorien, die seitens der Forscher bereits vorgegeben wurden.

Auch wenn sich die qualitativen und eher hermeneutisch orientierten Forschungsansätze stark für die Prozesse in der Beratung interessieren, werden zumeist Vorannahmen bezüglich dieser Prozesse gemacht, die dann empirisch geprüft werden sollen. Bevor weiter auf die einzelnen Arbeiten eingegangen wird, im folgenden noch eine Zusammenstellung der Forschungsansätze, die sich bislang finden lassen:

Forschungsansatz	Publikation
Schriftliche Befragung via standardisiertem Fragebogen	Oefinger 1986; Mugler/Lampe 1987; Meffert 1990; Marner/Jaeger 1990, Fritz/Effenberger 1998; Walger/Scheller 1998; Kohr 2000; Sommerlatte 2000
Mündliche Interviews (narrative und halbstandardisierte)	Hoffmann 1991; Strasser 1993; Mingers 1996; Weiershäuser 1996; Schmidt/ Brandt/Ahlers 2000; Sommerlatte 2000; Vogel 2001
Mündliche Interviews (standardisierte)	Krebs 1980; Schmidt/Brandt 2000
Einzelfallstudien (Begleitforschung)	Mingers 1996; Iding 2000
Teilnehmend oder nicht-teilnehmende Beobachtung	Mingers 1996; Iding 2000
Inhaltsanalysen von Beratungsberichten und anderen Quellen	Gabele/Hirsch 1986; Hoffmann 1991; Deutschmann et al. 2001; Vogel 2001
Simulationen	Wolf 2000
Methodenmix	Hoffmann 1991; Mingers 1996; Sommerlatte 2000
Metanalyse (Literatur)	Szyperski/Klaile 1982

**Abbildung 23: Forschungsansätze und zugehörige Publikationen.**

Es überwiegen also zusammengefasst die schriftlichen und quantitativ ausgewerteten Fragebogenstudien, die versuchen, ein repräsentatives Bild über verschiedene Fragen aus dem Bereich der Beratung zu entwickeln. Eine zweite grössere Gruppe sind mündlich geführte (teils halbstandardisierte, teils offene) Interviews. Bei beiden Untersuchungsgruppen werden aber in der Regel Thesen vorangestellt, die es dann in den empirischen Teilen zu bestätigen oder zu verwerfen gilt. Dabei droht die Gefahr, dass gängige Perspektiven und Erklärungsmuster in den Arbeiten reproduziert werden und neue Aspekte nicht aufscheinen.

Wohl vor allem aus forschungsökonomischen Gründen aber auch wegen vermuteter Zugangsbarrieren zum Feld werden andere Methoden kaum eingesetzt. Einzelfallstudien über längere Zeit hinweg etwa finden sich gerade in zwei Arbeiten. Auch die geringe Zahl anderer Forschungsansätze zeigen eine geringe Kreativität im Bereich der Organisations- und Beratungsforschung, was vermutlich an den Usancen des Wissenschaftsbetriebes mit seinen durchaus restriktiven Teilnahmeregeln liegen dürfte.

## 11. Schlussfolgerungen

### 11.1. Ertrag

Die von Grün (1990) genannten Forschungsbarrieren, vor allem aber die Zugangsbarrieren zum Feld scheinen erheblich zu sein. Die vergleichsweise grosse Zahl von schriftlichen Fragebogenstudien mit den üblichen (mageren) Rücklaufzahlen sind ein Indiz dafür. Ein anderes stellen aber auch die geringen Kenntnisse über Mikroprozesse bei den „klassischen“ Fachberatern einerseits sowie bei den kleinen und mittleren Beratungsunternehmen andererseits dar.

Die Grösse der Berater- wie der Klientenorganisation scheint eine Rolle zu spielen. Nicht nur aus marktlichen, sondern auch aus inhaltlichen Gründen scheinen kleinere Beratungsorganisationen eher kleine Unternehmen, grössere eher grosse zu beraten. Auch scheint man sich damit zufrieden zu geben, dass ein Berater dann ein „professioneller“ Berater ist, wenn er sich als solcher bezeichnet. Der Themenkomplex „professionelle“ vs. „nicht-professionelle“ Beratung wurde lange Zeit vernachlässigt. Erst in neuerer Zeit versuchen unterschiedliche Forschungsgruppen, Richtlinien und Lehrbücher zusammenzustellen, welche ihre Modelle der Beratung beinhalten (vgl. Radatz 2000, Mohe 2003).

Es gibt offenbar unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf Beratung seitens der Berater und Klienten. Was die Berater als wichtig und dringlich erachten, muss nicht notwendigerweise für die Klienten im Vordergrund stehen. Möglicherweise findet Beratung trotz dieser Unterschiede statt. Es fragt sich also, ob und in wie weit eine Erwartungsabweichung stattfindet oder stattfinden müsste.

In diesem Zusammenhang stellt sich erneut die Frage nach den Aufgaben und Funktionen der Organisationsberatung. Zwar wurden hypothetisch angenommene Funktionen und Aufgaben empirisch untersucht. Ob diese a priori festgelegten Kategorien jedoch tatsächlich den Vorstellungen und Realitäten der Akteure, also der Berater und Klienten entsprechen, muss noch durch weitere und vor allem explorative Forschung geklärt werden.

In mehreren Studien wird über die „Unabhängigkeit“ der externen Berater gesprochen. Jedoch wird in keiner Untersuchung der Frage nachgegangen, wie es mit der Abhängigkeit und Unabhängigkeit in Beratungsprojekten bestellt ist. Vielmehr wird einfach angenommen, ein externer Berater sei qua Definition und weil er „extern“ ist bereits unabhängig. Auch zur damit zusammenhängenden Frage von Macht in Beratungsprozessen liegen bislang kaum Erkenntnisse vor.

In allen vorliegenden Untersuchungen wird der Beratungsprozess in verschiedene Phasen eingeteilt, die sich mehr oder weniger ähnlich sind: Von einer Anbahnungs- oder Vorbereitungsphase über eine Phase der Informationsbeschaffung und –auswertung bis hin zur Handlungsempfehlung beziehungsweise Implementierung. Dabei kommen die Modelle alle sehr starr und in eine Richtung verlaufend daher. Empirische Untersuchungen über tatsächliche Prozesse finden sich so gut wie nicht. Auch scheint es ein ideales Generalmodell des Beratungsprozesses zu geben, was den wirklichen Gegebenheiten wohl kaum entsprechen dürfte. Es wird in den vorliegenden Untersuchungen meist die Frage geprüft, ob sich die Beratungsprozesse dem theoretischen Modell anpassen.

Beratung scheint ein paradoxes Geschäft zu sein. Zwar haben die Berater grossen Einfluss auf Entscheidungen der Organisationen, die sie beraten (weil Know-how fehlt, weil Entscheidungen legitimiert werden), andererseits werden aber offenbar vielfach Beraterempfehlungen aus verschiedensten Gründen nicht umgesetzt und ausserdem sind die Berater in allen Fällen für die Folgen ihres Handelns

nicht direkt verantwortlich. Die zum Teil konträre Situation in den Befunden findet bislang keine ausreichende und einleuchtende Erklärung.

Die kontextuelle Seite („Globe“ im Sinne von Ruth Cohn) von Organisationsberatung ist bislang wenig untersucht worden. Wie steht es mit den „Wissensarenen“ und persönlichen Netzwerke von Managern und Beratern (vgl. Faust 2002)? Die gesamte Phase der Anbahnung von Beratungsbeziehungen lange vor der konkreten Auftragserteilung oder Beraterauswahl beziehungsweise die „Hintergrundmusik“ ist bis hier her kein Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.

## 11.2. Weiterführende Schlussfolgerungen

Beratung von Organisationen ist heute nicht nur ein veritabler Markt und schon von daher interessant. Es handelt sich hier auch um eine illustre Dienstleistung. Zum einen versucht eine nennenswerte Zahl von Menschen ihr berufliches und finanzielles Glück im Bereich der Beratung. Ein guter Teil der Absolventen wirtschaftlicher Fakultäten der Schweizer Hochschulen beginnt ausserdem die Berufskarriere in einem Beratungsunternehmen. Zum anderen existieren sehr viele unterschiedliche Angebote, Konzepte, Methoden und Verfahren in der Beratung. Dabei gibt es bislang keine vergleichende Evaluationsforschung wie etwa im Bereich der Psychotherapie, so dass über die Wirkung und Nachhaltigkeit, also über den Erfolg der verschiedenen Ansätze so gut wie nichts ausgesagt werden kann. Während die Berater ihre Qualität vor allem mit Zufriedenheitsmessungen ihrer Kunden, Richtigkeit der Empfehlungen und nicht zuletzt mit der Quote an Folgeaufträgen dokumentieren, sind für die Klienten Zielerreichung, Kosten-Nutzen-Relation, Akzeptanz der Ergebnisse und Grad der Umsetzung bedeutsam (vgl. Meffert 1990, S. 190 f.).

In allen vorliegenden Untersuchungen, seien sie empirischer oder reflektierender Art, wird die fehlende Beratungstheorie bemängelt. Offenbar lässt sich aber Beratungsarbeit auch ohne konsistente Theorie gut (jedenfalls ökonomisch gewinnbringend) durchführen. Dies führt zur Frage, ob es eine solche vermisste und häufig geforderte Theorie der Beratung überhaupt braucht. Einige Erklärungen dafür, dass bislang wenig Theoriearbeit für den Bereich der Organisationsberatung geleistet wurde, liefert Jungwirth (2002), mit ihrer Unterscheidung zwischen den Erfolgserfordernissen im wissenschaftlichem und beratungspraktischen Diskurs („Spiel“).

In eigentlich allen Untersuchungen werden seitens der Forscher bereits im Vorfeld bestimmte Kategorien der Beratung (zumindest implizit) unterlegt. Es fehlt eine Forschung, die tatsächlich explorativ vorgeht, um in Erfahrung zu bringen, was die Klienten und die Berater unter Beratung verstehen, sich davon versprechen, wie sie sich mit den Beratern verkoppeln und wie sie letztlich Erfolg und Misserfolg definieren. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Beratung nur das ist, was unternehmerisch organisierte Beratungsgesellschaften gegen Geld am Markt anbieten? Dass zum Teil unterschiedliche Perspektiven bei Beratern und Klienten vorhanden sind, wird durch die bereits vorliegenden empirischen Untersuchungen deutlich.

Es fällt auf, dass in einigen empirischen wie reflektierenden Arbeiten von der Beziehung zwischen Klienten und Beratern die Rede ist, mit Ausnahme aber von Hofmann (1991c) und Faust (2002) die Psychodynamik zwischen den Personen beziehungsweise ihr Sozial- und Beziehungsmanagement keine Berücksichtigung findet. Auch Erkenntnisse etwa der Kommunikationspsychologie, die in einem kommunikativen Praxisfeld von grosser Bedeutung sein müssten, haben bisher keinen Niederschlag in der Forschung über Organisationsberatung gefunden (vgl. Moriz 1991). Überhaupt finden sich insgesamt bislang sehr wenige psychologische, auch arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen über Organisationsberatung .

Die Aspekte „sex“ und „gender“ spielen in der durchgesehenen Literatur ausnahmslos keine Rolle. Dies ist umso erstaunlicher, als viele Autoren Organisationen als soziale Systeme verstehen, bei denen gerade die Beziehungen zwischen Personen eine Rolle spielen sollten. Möglicherweise liegt eine Erklärung darin, dass in Forschung, Wissenschaft und Praxis das Thema Beratung bis auf wenige Ausnahmen (etwa Prof. Christel Niedereichholz, FH Ludwigshafen) eine fast reine Männerdomäne darstellt.

Nach Angaben in der Untersuchung von Schwarb et al. (2002) sind bei den Schweizer Unternehmensberatungen 19% Beraterinnen in dieser Funktion tätig. Ausgehend von einer Anzahl (festangestellter) Personen in Beratungsunternehmen in der Grössenordnung von 25'000 (vgl. Schwarb et al. 2002, Zahlen für das Jahr 2001), müssten sich alleine auf dem Schweizer Markt 4750 Beraterinnen finden lassen.

Bislang liessen sich keine systematische Darstellung finden, in der Beratung mit den verschiedenen Organisationsformen oder -typen in Verbindung gebracht wird. Zwar wurde in einigen Studien nach Grösse differenziert, aber andere Unterscheidungsmerkmale von Organisationen (etwa Lebenszyklus, Profit- und Non-Profit-Orientierung) wurden bislang in der Beratungsforschung kaum herangezogen. Dabei besteht die bereits erwähnte Gefahr, dass Erkenntnisse aus bestimmten Bereichen auf andere übertragen werden, ohne zu prüfen, ob diese Übertragungen statthaft und sinnvoll sind.

Auch über die „klassischen“ Beratungsunternehmen weiss man wenig. Ausser der neueren Arbeit von Sommerlatte (2000) scheinen sich die grossen Fachberater nicht tiefer in die Karten schauen zu lassen. Zwar existieren einige Kennzahlen der grossen Fachberater zu Marktanteilen, Branchen etc., aber es lassen sich keine Untersuchungen über konkrete Beratungsprojekte mit Prozessabbildungen finden. Interessanterweise ist die Art von Beratung, die den grössten Umsatz generiert am wenigsten in ihren Details untersucht.

Bislang fehlen auch Arbeiten zu den kleinen und mittleren Beratungsunternehmen (nicht Klientenunternehmen!). Diese machen zahlenmässig in Bezug auf die Mitarbeiter einen grossen Teil der Branche aus. Auch scheint hier die Dynamik der Entwicklung am grössten zu sein, wenn man sich die Neugründungsrate, die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen und der Spezialisierungen (etwa auf den Bereich von Spitälern) vergegenwärtigt.

### 11.3. Folgen für die (eigene) Forschung

Susanne Mingers (1996) weist in ihrer Arbeit darauf hin, dass der Gewinn einer Begleitforschung

„in der Etablierung von Beobachtungsperspektiven und -kategorien liegt, die sich von denen des Beraterteams und der Klient/innen unterscheiden. Erst auf der Grundlage dieser *zusätzlichen Sichtweisen*, mit denen sich die Beobachtungen (1., 2., und 3. Ordnung) des BS und des KS ergänzen lassen, kann der Veränderungs- und Beratungsprozess auf befriedigende Weise erfasst und analysiert werden.“ (Mingers 1996, S. 305)<sup>18</sup>.

Die Voraussetzung für eine gewinnbringende empirische und begleitende Beratungsforschung besteht nach Mingers (1996) darin, die Unähnlichkeiten und Fremdheiten, mithin die Differenzen zwischen Klientensystem, Beratersystem und den Begleitforschungspersonen möglichst gross zu halten. Ausserdem rät die Autorin dazu, sich nicht auf langfristige oder mehrfache gemeinsame Projekte einzulassen, weil dadurch die forschersische Unabhängigkeit verloren ginge.

---

<sup>18</sup> BS = Beratersystem, KS = Klientensystem. Hervorhebungen im Original.

Wie Jungwirth (2002) in ihrem Aufsatz ausführt, ist die Organisationswissenschaft, mithin also auch die Beratungsforschung sich eines grundlegenden Dilemmas ihrer Tätigkeit nicht bewusst: Die Leistungen, die von der Praxis nachgefragt werden, nämlich einfach formulierte und möglichst direkt umsetzbare, vor allem neue und innovative Konzepte, kann und will sie nicht erbringen. Die Leistungen, die sie erbringen kann und will, eben wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der Organisationsberatung, werden von der Praxis kaum bis nicht nachgefragt; jedenfalls nicht in der Art, wie sie dargestellt werden.

Sinnvolle Beratungsforschung muss dieses Dilemma auflösen können, also einen Weg finden, der für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen nützlich und interessant ist. Ob Jungwirths (2002) Vorschlag zur Etablierung von Arbeitskreisen aus Praxis und Wissenschaft mit dem Ziel „hochklassiger“ Publikationen über die gemeinsame Zusammenarbeit tatsächlich ein grosse Chance darstellen, bleibt abzuwarten.

Allerdings müssen die erwähnten Probleme im Zusammenhang mit Beratungsforschung sehr ernst genommen werden. Einerseits benötigt die Feldforschung ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Forschern und Praktikern. Ausserdem muss die Praxis einen Nutzen der Forschung feststellen, weil sie ansonsten kaum dazu bereit sein wird, die für sie damit verbundenen Kosten und Aufwendungen zur Verfügung zu stellen. Andererseits verhindert möglicherweise ein zu enger Kontakt zu den Subjekten der Forschung eine „unabhängige“ Forschung.

Eine Massnahme, die Forschungsbarrieren zu überwinden besteht sicher darin, dass die Beratungsforschung klar herausstellen muss, welche Relevanz ihre Arbeit sowie mögliche Forschungsergebnisse für die Praxis darstellen. Allerdings muss wohl zwischen der Relevanz für Berater und einer solchen für Klienten unterschieden werden. Die Forschung darf dabei nicht zu reiner „Auftragsforschung“ werden, die Fragestellungen der Praxis mit ihren Methoden bearbeitet und bei der gilt: wer zahlt bestimmt! Vielmehr wird es darum gehen, die Stärken der von Mingers (1996) dargestellten Differenzen der beiden Systeme Wissenschaft und Praxis deutlich zu machen und gleichzeitig Brücken und Übersetzungshilfen für die gegenseitige Anschlussfähigkeit der unterschiedlichen Systeme zu finden.

Dies scheint uns überhaupt im Moment eine der dringlichsten Aufgaben zu sein, wenn wir über Marktanalysen und Durchschnittserhebungen hinaus kommen wollen: Die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis für den Bereich der Organisationsberatung und -forschung zu entwickeln und zu gestalten. Sie müssen so tragfähig werden, dass beide Seiten möglichst offen ihre Wünsche, ihre Nutzensvorstellungen und Arbeitsweisen artikulieren können und aus der Respektierung gerade der Unterschiede letztlich Gemeinsamkeiten entstehen.



## 12. Literatur und Quellen

- Argyris, Chris (2000): *Flawed Advice And The Management Trap*. Oxford University Press. New York.
- Armbrüster, Thomas; Kieser, Alfred (2001): Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: *Die Betriebswirtschaft*. 61. Jahrgang. Heft 6, S. 688 - 709.
- ASCO (Hrsg.) (2004): *ASCO-Marktstudie 2004*. Via Internet:  
[http://www.asco.ch/pdf/asco\\_marktstudie\\_kurzform.pdf](http://www.asco.ch/pdf/asco_marktstudie_kurzform.pdf)
- Baumgartner, Irene; Häfele, Walter; Schwarz, Manfred; Sohm, Kuno (Hrsg.) (2000): *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*. 6. Auflage. Haupt Verlag. Bern.
- Brunner, Ewald Johannes; Schönig, Wolfgang (Hrsg.) (1990): *Theorie und Praxis der Beratung. Pädagogische und psychologische Konzepte*. Lambertus Verlag. Freiburg.
- Bryman, Alan (1988): *Quantity and Quality in Social Research*. London.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (Hrsg.) (2002): *Fact & Figures zum Beratermarkt 2001*. Via Internet:  
[http://www.bdu.de/downloads/BDU\\_Studie\\_Facts%20and%20Figures2001.pdf](http://www.bdu.de/downloads/BDU_Studie_Facts%20and%20Figures2001.pdf)
- Classen, Martin (2004). *Cap Gemini (Hrsg.): HR Barometer 2004/2006*. Via Internet:  
[http://www.ch.capgemini.com/servlet/PB/menu/1003685\\_11/index.html](http://www.ch.capgemini.com/servlet/PB/menu/1003685_11/index.html)
- Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz Hans J.; Saam Nicole J. (Hrsg.) (2001): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Leske + Budrich. Opladen.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2002): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. Auflage. Campus Verlag. Frankfurt.
- Elfgén, Ralph; Klaile, Beatrice (1987): *Unternehmensberatung*. Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Eschenbach, Rolf; Nagy, Roland (Hrsg.) (1999): *Top-Management-Beratung. Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand*. Service Fachverlag. Wien.
- Exner, Alexander; Königswieser, Roswitha; Titscher, Stefan (1987): Unternehmensberatung – systemisch. In: *Die Betriebswirtschaft*. 47. Jahrgang, Heft 3, S. 265 - 284.
- Faust, Michael (2002): *Managementberatung eingebettet*. In: Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Pfriem, Reinhard (Hrsg.) (2002): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart. Seite 96 - 114.
- Franck, Egon; Opitz, Christian; Pudack, Torsten (2002): *Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen: Werden die besten Berater Partner?* In: *Die Unternehmung*. 56. Jahrgang, Heft 1, S. 35 - 45.
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H. (1994): *Organisationsentwicklung*. 4. Auflage. Haupt Verlag Bern.
- Fritz, Wolfgang; Effenberger, Jens (1998): *Strategische Unternehmensberatung*. In: *Die Betriebswirtschaft*. 58. Jahrgang, Heft 1, S. 103 – 118.
- Gabele, Eduard; Hirsch, Ingo (1986): *Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen. Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Beratungsberichten*. In: *Die Betriebswirtschaft*. 46. Jahrgang, Heft 4, S. 486 – 500.

- Glasl, Friedrich (1994): Vorwort. In: French, Wendell L.; Bell, Cecil H. (1994): Organisationsentwicklung. 4. Auflage. Haupt Verlag Bern. S. 5 - 6.
- Göbel, Markus (2000): Beratung und Verfahren. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo). 69. Jahrgang, Heft 5, S. 277 - 283.
- Grün, Oskar; Hoffmann, Werner (1989): Auswertung der EDV-Beratungsaktion 1985 - 1988, Teil I, Auftragsstudie für das Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (WIFI). Wien.
- Grün, Oskar (1990): Von der Berater- zur Konsultationsforschung. In: Bleicher, Knut; Gomez, Peter (Hrsg.) (1990): Zukunftsperspektiven der Organisation. Verlag Stämpfli & Cie AG. Bern. S. 115 - 134.
- Hammer, Michael; Champy, James (1998): Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- Hill, Wilhelm (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft. 50. Jahrgang, Heft 2, S. 171 - 180.
- Hofmann, Michael; Sertl, Walter (1987): Management Consulting. Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart.
- Hofmann, Michael (Hrsg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Physica-Verlag. Heidelberg.
- Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.) (1991b): Die soziokulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Verlag. W. Kohlhammer. Stuttgart.
- Hofmann, Michael (1991c): Zur Psychodynamik der Beziehung zwischen Managementberatern und Klienten. In: Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.) (1991b): Die soziokulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Verlag. W. Kohlhammer. Stuttgart. S. 37 - 127.
- Hoffmann, Werner (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Hoffmann, Werner; Hlawacek, Stefan (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, Michael (Hrsg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Physica-Verlag. Heidelberg. S. 403 - 436.
- Hopp, Helmut; Göbel, Astrid (2004). Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. Bernd P. Pietschmann und Dietmar Vahs (Hrsg.). Reihe: Praxisnahes Wirtschaftsstudium. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Edition Sigma. Rainer Bohn Verlag. Berlin.
- Howaldt, Jürgen (1998b): Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Edition Sigma. Rainer Bohn Verlag. Berlin. S. 73 - 83.
- Jungwirth, Carola (2002): Zum angespannten Verhältnis von Organisationswissenschaft und -beratung: Anreizsysteme, Inkompatibilitäten und Schnittstellen. In: Die Unternehmung. 56. Jahrgang, Heft 3, S. 163 - 175.
- Kailer, Norbert; Walger, Gerd (Hrsg.) (2000): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Linde Verlag. Wien.

- Kappler, Ekkehard (Hrsg.) (1980): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung. Verlag Rombach. Freiburg.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft. 56. Jahrgang, Heft 1, S. 21 - 39.
- Kieser, Alfred (1998): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür? In: Organisationsentwicklung. 17. Jahrgang, Heft 2, S. 62 - 69.
- Kilper, Heiderose; Latniak, Erich; Schmidt-Dilcher, Jürgen (1999): Der Spagat zwischen Forschung und Beratung/Gestaltung. Reflexionen zur Projektpraxis des Instituts Arbeit und Technik. Arbeitspapier. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.
- <http://www.iatge.de/>
- Klaile, Beatrice (1984): Managementberatung für mittelständische Unternehmen. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
- Klein, Herbert (1974): Die Konsultation externer Berater. In: Klein, Herbert; Knorpp, Jürgen (Hrsg.) (1974): Entscheidung unter Ausseneinfluss. J.C.B Mohr Verlag. Tübingen. S. 1 - 108.
- Kohr, Jürgen (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten – Beratermarketing. Rainer Hampp Verlag. München.
- Kolbeck, Christoph (2001): Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Krebs, Detlev (1980): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Studienverlag Dr. N. Brockmeyer. Bochum.
- Kubr, Milan (1996): Management Consulting. A Guide to the Profession. 3<sup>rd</sup> revised edition. International Office of Labour. Geneva.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- Kühl, Stefan (2001): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. In: Organisationsentwicklung. 20. Jahrgang, Heft 1, S. 4 - 19.
- Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (2002): Methoden der Organisationsforschung. Rowohlt Verlag. Reinbek.
- Lachnit, Laurenz; Müller, Stefan (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen. In: Der Betrieb. 46. Jahrgang, Heft 28, S. 1381 - 1386.
- Liebel, Hermann J.; Ziegler, Gerhard (1983): Organisationspsychologische Beratung. Bayerische Verlagsanstalt. Bamberg.
- Marner, Bernd; Jaeger, Felix (1990): Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmer. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
- Meffert, Heribert (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft. 50. Jahrgang, Heft 2, S. 181 - 197.
- Mingers, Susanne (1996): Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- Mohe, Michael (2003): Klientenprofessionalisierung – Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Metropolis-Verlag. Marburg.

- Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Pfriem, Reinhard (Hrsg.) (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart.
- Moriz, Karin (1991): Ergebnisse psychologischer Forschung und ihre Bedeutung für die Unternehmensberatung. In: Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.) (1991b): Die soziokulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Verlag. W. Kohlhammer. Stuttgart. S. 129 - 165.
- Müller, Werner R. (1981): Funktionen der Organisationsberatung. In: Die Unternehmung. 35. Jahrgang, Heft 1, S. 41 - 50.
- Mugler, Josef; Lampe, Rainer (1987): Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 39. Jahrgang, Heft 6, S. 477 - 493.
- Nicolai, Alexander T. (2000): Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analysen des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Dissertation. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Oefinger, Thomas (1986): Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater – eine theoretisch-empirische Analyse. Dissertation. Universität Augsburg. Fakultät für Wirtschaft und Sozialwissenschaften.
- Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management. Wien.
- Reber, Gerhard (Hrsg.) (1980): Macht in Organisationen. Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Reineke, Wolfgang; Hennecke, Joachim H. (1982): Die Unternehmensberatung. Profil – Nutzen – Prozess. I. H. Sauer-Verlag. Heidelberg.
- Schade, Christian (1997): Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionsökonomischer Ansatz. 2. überarbeitete Auflage (Nachdruck 2000). Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden.
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Edition Humanistische Psychologie. Köln.
- Schmidt, Lars; Brandt, Nils; Ahlers, Friedel (2000): Inhouse-Consulting in der betrieblichen Praxis. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo). 69. Jahrgang, Heft 5, S. 260 - 267.
- Schnelle, Wolfgang (2001): Moderieren von Verständigungsprozessen. Metaplan. Quickborn.
- Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.) (1993): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Lambertus Verlag. Freiburg.
- Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (1993b): Einführung: Organisationen beraten. In: Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.) (1993): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Lambertus Verlag. Freiburg. S. 9 - 30.
- Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (1993c): Ausblick: Erfolge und Grenzen der Organisationsberatung. In: Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.) (1993): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Lambertus Verlag. Freiburg. S. 209 - 223.
- Schwan, Konrad; Seipel Kurt G. (2002): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung. 2. Auflage. Verlag Franz Vahlen. München.
- Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater ASCO (Hrsg.) (2002): Trends in der Unternehmensberatung. Via Internet: <http://www.asco.ch/pdf/trends.pdf>

- Schwarb, Thomas; Greiwe, Stephanie; Pekruhl, Ulrich (2002): Der Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz. Untersuchung im Auftrag der Jobindex Media AG. Schlussbericht. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Olten.
- Sertl, Walter; Zapotoczky, Klaus (1989): Neue Leistungsinhalte und internationale Entwicklung der Unternehmensberatung. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart.
- Sertl, Walter (1989b): Klein- und Mittelbetriebe – ein eigenständiges Beratungsfeld. In: Hofmann, Michael; Sertl, Walter (1987): Management Consulting. Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart. S. 307 - 313.
- Sommerlatte, Sven (2000): Lernorientierte Unternehmensberatung. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Sperling, Hans Joachim; Ittermann, Peter (1998): Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. Rainer Hampp Verlag. München.
- Steyrer, Johannes (1991): „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Physica-Verlag. Heidelberg. S. 1 – 44.
- Strasser, Hansjörg (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden. Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses. Dissertation. Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich. Band 177. Schulthess Polygraphischer Verlag. Zürich.
- Straub, Walter G.; Forchhammer, Lorenz S. (1995): Berater können erfolgreicher werden. In: Harvard Business Manager 3/1995. S. 9 – 18.
- Staute, Jörg (1996): Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- Stutz, Hans-Rudolph (1988): Management-Consulting. Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung. Dissertation. Verlag Paul Haupt. Bern.
- Szyperski, Norbert; Klaile, Beatrice (1982): Dimensionen der Unternehmensberatung. Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen. Arbeitsbericht Nr. 48. Universität Köln. Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und betriebswirtschaftliche Planung.
- Titscher, Stefan (2001): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Frankfurt am Main.
- Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart.
- Trebesch, Karsten (2000b): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: würde Einigkeit stark machen? In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart. S. 50 - 62. (Definitionen auch als pdf-file via Internet verfügbar: [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)).
- Theuvsen, Ludwig (1994): Interne Beratung. Deutscher Universitäts Verlag. Wiesbaden.
- Vogel, Annette (2001): Soziologen als Organisationsberater. Ergebnisse der Kölner Beratungsstudie. In: Degele, Nina et al. (Hrsg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Leske + Budrich. Opladen. S. 111 – 132.
- Voigt, Birgit; Fehr, Katharina (2002): Es besteht ein Überangebot an Beratern. In: NZZ am Sonntag. 26. Mai 2002. S. 58.

- Wagner, Helmut; Reineke, Rolf-Dieter (Hrsg.) (1992): Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Walger, Gerd; Scheller, Christian (1993): Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. QUEM-report, Heft 54. Berlin. Herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Berlin.
- Walger, Gerd (1995): Formen der Unternehmensberatung. Verlag Dr. Otto Schmidt. Köln.
- Weiershäuser, Stephanie (1996): Der Mitarbeiter im Beratungsprozess – Eine agenturtheoretische Analyse. Gabler Verlag. Wiesbaden. (Dissertation Nr. 1918).
- Wildförster, Ricarda; Wingen, Sascha (2001): Projektmanagement und Probleme. Systemische Perspektiven auf Organisationsberatung und Begleitforschung. Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg.
- Willke, Helmut (1996): Systemtheorie II. Interventionstheorie. 2. Auflage. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft. Stuttgart.
- Wimmer, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar? In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Edition Humanistische Psychologie. Köln. S. 255 - 308.
- Wimmer, Rudolf (1995): Organisationsberatung. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Wimmer, Rudolf (1995b): Was kann Beratung leisten? In: Wimmer, Rudolf (1995): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 59 - 111.
- Wimmer Rudolf; Kolbeck, Christian (2001): Stösst der Beraterboom an seine Grenzen? Oder: Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen. In: Wüthrich, Hans A.; Winter, Wolfgang; Philipp, Andreas (2001): Grenzen ökonomischen Denkens - Auf der Spur einer dominanten Logik. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 527 - 550.
- Wirtschaftskammer Österreich – Fachverband Unternehmensberatung (Hrsg.) (2002): Marktchancen.
- Wohlgemuth, André C. (1982): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Haupt Verlag. Bern.
- Wohlgemuth, André C. (1983): Unternehmensberater unter der Lupe. In: Die Unternehmung. 37. Jahrgang, Heft 4, S. 342 - 356.
- Wohlgemuth, André C.; Treichler, Christoph (1995): Unternehmensberatung und Management. Versus Verlag. Zürich.
- Wohlgemuth, André C. (1997): Unternehmensberatung (Management Consulting). Dokumentation zur Vorlesung „Unternehmensberatung“ WS 1997/98. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Wolf, Guido (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung. Ein Beitrag zur Beratungsforschung. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Ziegler, Albert (1995): Beratung beim Wort genommen. Vom Sinn der Beratung. In: Wohlgemuth, André C.; Treichler, Christoph (1995): Unternehmensberatung und Management. Versus Verlag. Zürich. S. 55 - 65.
- Zirkler, Michael (2001): Wissen, Lernen, Wirklichkeit. Systemisch-konstruktivistische Theorien und ihre Bedeutung für Lehre, Lernen und Beratung. Dissertation. Universität Hamburg. Online als pdf-file verfügbar via:

- Zirkler, Michael (2002): Being John Malkovich. Oder: Wie kann Forschung unter einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive gedacht und gemacht werden? Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Universität Basel. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ), Abteilung Organisation, Führung und Personal.
- Zwingmann, Elke; Schwertl, Walter; Staubach Maria L.; Emlein, Günther (2000): Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. 2. erweiterte Auflage. Campus Verlag. Frankfurt am Main.

## 13. Anhang

### 13.1. Empirische Studien zum Thema Organisationsberatung

Im folgende eine Übersicht der wichtigsten empirischen Studien und ihrer Ergebnisse, die seit 1980 publiziert worden sind:

Titel der Publikation	AutorIn	Jahr	Art	Methode
Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland	Krebs, Detlev	1980	Dissertation	mündliche Befragung mit Fragebogen (offene, halboffene und geschlossene Fragen) an 18 Beratungsunternehmen des BDU <sup>19</sup>
Dimensionen der Unternehmensberatung	Szyperski, Norbert Klaile, Beatrice	1982	Forschungsbericht	Literaturstudie
Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater	Oefinger, Thomas	1986	Dissertation	67 standardisierte Fragebögen (250 der nach Umsatz grössten deutschen Industrieunternehmen wurden angefragt)
Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen	Gabele, Eduard Hirsch, Ingo	1986	Aufsatz	36 (aus 254) Beratungsberichte inhaltsanalytisch ausgewertet
Unternehmensberatung	Elfgen, Ralph Klaile, Beatrice	1987	Forschungsbericht	Mix aus theoretischen Untersuchungen und Zusammenfassungen älterer (eigener) empirischen Untersuchungen
Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben	Mugler, Josef Lampe, Rainer	1987	Forschungsbericht; Aufsatz (Teilergebnisse)	Standardisierte Fragebögen an 637 kleine und mittlere Unternehmen sowie 264 Beratungsunternehmen
Unternehmensberatung und Unternehmensführung – eine empirische Bestandsaufnahme	Meffert, Heribert	1990	Forschungsbericht Aufsatz	Fragebogenuntersuchung an 268 Klientenunternehmen und 39 Beratungsunternehmen
Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmer	Marner, Bernd; Jaeger, Felix	1990	Forschungsbericht Buch	Fragebogenuntersuchung an 279 (mittelständischen) Klientenunternehmen

<sup>19</sup> BDU = Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.



Titel der Publikation	AutorIn	Jahr	Art	Methode
Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung	Hoffmann, Werner H.	1991	Dissertation	Inhaltsanalyse von 200 EDV-Organisationsberatungen (in 1988). 16 standardisierte Interviews mit Beratern (aus den 200 genannten Fällen). 40 Interviews mit Klienten (aus den 200 genannten Fällen).
Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden	Strasser, Hansjörg	1993	Dissertation	21 leitfadengestützte Interviews mit Kunden aufgeteilt nach Branchenquote
Systemische Organisationsberatung	Mingers, Susanne	1996	Dissertation	Einzelfallstudie über 12 Monate. Nicht-teilnehmende Beobachtung und (23) Interviews mit Klienten bzw. Beratern und Dokumentenanalyse
Der Mitarbeiter im Beratungsprozess – eine agenturtheoretische Analyse	Stephanie Weiershäuser	1996	Dissertation	Halbstrukturierte Interviews mit 14 Klienten und 10 Beratern
Strategische Unternehmensberatung; Erfolgsfaktoren der Strategieberatung	Fritz/Effenberger Effenberger	1998 1997	Aufsatz Dissertation	141 Fragebögen (450 der grössten deutschen Industrieunternehmen wurden angefragt)
Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz	Walger, Gerd Scheller, Christian	1998	Forschungsbericht	Fragebogenstudie zum Beratermarkt (340 Berater aus Deutschland, 47 aus Österreich, 41 aus der Schweiz)
Inhouse-Consulting in der betrieblichen Praxis	Schmidt, Lars Brandt, Nils Ahlers, Friedel	2000 (1998)	Forschungsbericht Aufsatz	Mündliche Befragung mit standardisierten Fragebögen in 5 Grossunternehmen
Die Auswahl von Unternehmensberatungen	Kohr, Jürgen	2000	Dissertation	83 Fragebögen (die 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen wurden angefragt, wobei nur Projekte in Frage kamen, deren Honorarvolumen über 1 Mio. DM lagen)

Titel der Publikation	AutorIn	Jahr	Art	Methode
Die Krisis der Unternehmensberatung	Wolf, Guido	2000	Dissertation	4 simulierte Akquisitionsgespräche („Simulationsexperiment“) mit „erfahrenen“ Unternehmensberatern
Hinter den Kulissen der Organisationsberatung Hinter den Kulissen der Organisationsberatung	Iding, Hermann	2000 2001	Dissertation Aufsatz	Zwei Einzelfallstudien von 5jährigen Beratungsprozessen
Lernorientierte Unternehmensberatung	Sommerlatte, Sven	2000	Dissertation	13 mündliche Experteninterviews mit Beratern von Arthur D. Little; Schriftliche Befragung an 161 Beratern (76) und Klienten (85)
Soziologen als Organisationsberater	Vogel, Annette	2001 1999	Aufsatz Magisterarbeit	Telefonische Leitfadenterviews und Inhaltsanalyse mit Soziologen in Beratungsberufen. 14 Soziologen, die im Bereich Organisationsberatung tätig sind, wurden separat ausgewertet.
Wissensarenen und Mediendiskurs	Deutschmann et al. (Uni Tübingen)	2001?	Forschungsbericht?	Quantitative Analyse von 8 Zeitschriften und Magazinen sowie 2 Buchprogrammen und Weiterbildungsangeboten
Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes	Kolbeck, Christoph	2001	Dissertation	38 qualitative Interviews mit Klienten einer systemischen Beratung

**Abbildung 24: Übersicht über empirische Forschungsarbeiten zum Thema Unternehmens- oder Organisationsberatung seit 1980<sup>20</sup>.**

<sup>20</sup> Eine Übersicht über empirische Forschungsarbeiten für den Zeitraum von 1970 bis 1988 findet sich bei Steyrer (1991), welche im Anhang beigefügt ist.

### **13.2. „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung**

„Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. Aus: Steyrer, Johannes (1991). „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, Michael (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Physica Verlag. Heidelberg. S. 5 und S. 20.