

# **Machtressourcen von Beratern – eine Untersuchung anhand von Mandatsfallbeispielen auf dem britischen IT-Beratungsmarkt**

**Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Technischen Universität Dortmund, Deutschland**

**Eingereicht von  
Marcin Remarczyk B.A. M.Sc.  
London, Großbritannien**



<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
i	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	5
ii	Abkürzungsverzeichnis	7
<b><i>Einführung</i></b>		
1	Einleitung	8
1.1	Zielsetzung	8
1.2	Aufbau der Arbeit	9
2	Motivation	10
3	Fassung der Begriffe	12
4	Beratung im Kontext der Wirtschaftssoziologie	14
5	Übersicht Beratungsbranche	17
5.1	Der Beratungsmarkt	17
5.2	Historischer Überblick	28
<b><i>Theoretischer Teil</i></b>		
6	Einleitung	31
7	Gründe für den Einsatz von Beratern	31
7.1	Einleitung	31
7.2	Externe und interne Ursachen	32
7.3	Offizielle und latente Ursachen	34
7.4	Berater als Ursache und Lösung des Problems	37
8	Berater-Klienten Beziehung	38
8.1	Beratungskontext	39
8.2	Beratung und Sozialstrukturen	47
9	Machtressourcen	49
9.1	Einleitung	49
9.2	Der Machtbegriff	50
9.3	Arten von Machtgrundlagen	51
9.4	Arten von Machtfunktionen	53
9.5	Arten von Machtquellen	53
9.6	Rationalität und Macht	54
9.7	Beratung und Macht	55
10	Branchenspezifische Beratung	57
10.1	Einleitung	57
10.2	Telekommunikation	59
10.3	Öffentlicher Sektor	61
11	Wissensmanagement	64
12	Forschungsstand	71
12.1	Soziologische und psychologische Studien der Macht	71
12.2	Managementforschung	72
12.3	Auswahl an themennahen Beiträgen	75
12.4	Ableitung der Fragestellung	89
13	Resümee	90

## ***Empirischer Teil***

14	Einleitung	95	
15	Forschungsfragen	96	
	15.1	Einleitung	96
	15.2	Einzelthesen	100
	15.3	Unabhängige und abhängige Variablen	101
	15.4	Weitere Faktoren	101
16	Methodik	102	
	16.1	Einleitung	102
	16.2	Qualitatives vs. quantitatives Design	103
	16.3	Datenerhebung	103
	16.4	Auswertungstechniken	105
17	Durchführung	107	
	17.1	Einleitung	107
	17.2	Expertengespräche und der Gesprächsleitfaden	108
	17.3	Fallstudien	109
	17.4	Mögliche Errors	110
	17.5	Transkription	111
18	Datenmaterial	112	
	18.1	Vier Beratungsmandate	112
	18.2	Protokollierte Expertengespräche	121
19	Interpretative Auswertung	123	
	19.1	Telekommunikation	123
	19.2	Öffentlicher Sektor	144
	19.3	Gegenüberstellung der sektorspezifischen Ergebnisse	167

## ***Empfehlungen und Anmerkungen***

20	Praxisorientierte Empfehlungen	178	
21	Kritische Anmerkungen und Ausblick	182	
	21.1	Kritische Anmerkungen	182
	21.2	Ausblick	183

## ***Anhang***

A	Gesprächsleitfaden (Version 3)	189
B	Literaturverzeichnis	196
C	Onlinereferenzen	216
D	Bibliographie und weitere Quellen	218

## i Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

	<b>Tabelle / Abbildung</b>	<b>Seite</b>
1	Zusammenstellung von themenrelevanten Begriffen	12
2	Beratungsmarktcharakteristika	18
3	Globales Beratungsmarktvolumen, 2008 - 2012	18
4	Übersicht über die Marktanteile der weltweit grössten IT Beratungsunternehmen	20
5	Beratungsleistungen verschiedener Segmente in Grossbritannien, geordnet nach Anteil	22
6	Beratungsnachfrage von Wirtschaftssektoren in Grossbritannien, geordnet nach Anteil	22
7	Beratungsleistungen verschiedener Segmente in Deutschland, geordnet nach Anteil	25
8	Übersicht über die grössten Management Beratungsunternehmen in Deutschland, geordnet nach Umsatz	26
9	Übersicht über die grössten IT Beratungsunternehmen in Deutschland, geordnet nach Umsatz	26
10	Matrix von Margerison	40
11	Vier-Phasen-Modell	45
12	Sozialer Strukturbegriff	48
13	Sektorenübersicht mit angegliederten Industrien	60
14	Umsätze generiert durch Mandate der britischen Regierung im Jahr 2005	63
15	Aspekte des Wissensmanagement	69
16	Gegenüberstellung von Managementforschungsansätzen	73
17	Kliententypologien nach Fleischmann	83
18	Relevante Faktoren bei Auftragsvergabe Faktoren, nach Geltungsgrad	84
19	Projektbezogene Herausforderungen – Gegenüberstellung von Wahrnehmung der Berater- und Klientenseite, nach Geltungsgrad	86
20	Produktionsprozess der Beratungsbranche, Mikroebene	97
21	Übersicht über die unabhängigen und abhängigen Variablen	101
22	Schematische Darstellung der Ableitung der drei Hierarchiestufen innerhalb einer Kategorie, eigene Darstellung	107
23	Statistische Übersicht, Datenmaterial – Höchsterlangter Akademischer Grad	121
24	Statistische Übersicht, Datenmaterial – Studienfach	122

<b>Tabelle / Abbildung</b>		<b>Seite</b>
25	Statistische Übersicht, Datenmaterial – Betriebszugehörigkeit in Jahren	122
26	Statistische Übersicht, Datenmaterial – Werdegang, Beratungsindustrie	122
27	Kategorien des Wissenstransfers am Mandat C	150
28	Zusammenhang zwischen Machtressourcen und den unabhängigen Variablen – Zusammenfassung der Ergebnisse	173

## ii Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AG	Aktiengesellschaft
ASCO	Association of Management Consultants Switzerland
BDS	Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen
BDU	Bund Deutscher Unternehmensberater
BIC	Business Innovation Center
BITP	Business Innovation & Transformation Partner
DGS	Deutsche Gesellschaft für Soziologie
EDS	Electronic Data Systems
<i>et al.</i>	und andere
etc.	et cetera
IBM	International Business Machines Corporation
IC	Intellectual Capital
ICA	Independent Consultant Association
IT	Informationstechnologie
KSA	Knowledge, Skills and Attitudes
MCA	Management Consultancies Association
MIT	Massachusetts Institute of Technology
M&A	Mergers and Acquisitions
NHS	National Health Services
PLC	Publicly Listed Company
PwC	PricewaterhouseCoopers
RI	Relationship Intelligence
SA	Sociedad Anónima
SBS	Siemens Business Services
SISL	Siemens Information Systems Limited
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut (Universität Göttingen)
TCS	Tata Consultancy Services
UK	United Kingdom
USA	United States of America
\$	Dollar
€	Euro
£	British Pound

# EINFÜHRUNG

## 1 Einleitung

### 1.1 Zielsetzung

Bereits die Antwort auf eine Frage ist Beratung. Es ist das Nutzen von externen Wissens- und Informationsquellen bei eigener empfundener Unkenntnis oder unzureichender Kapazität. Stimmt man diesem Ansatz zu, so muss man anerkennen, dass Beratung ein Grundbestandteil des sozialen Lebens ist. Beraten kann als situationsspezifisches Lehren und Lernen betrachtet werden, etwas das ein Jeder tagtäglich als Sender und Empfänger erfährt. Im Fokus dieser Arbeit liegen jedoch die eher komplexen Beratungsprozesse im organisationswirtschaftlichen Kontext, die von einer Reihe von Faktoren bestimmt werden. Ein zentraler Gegenstand ist die Beziehung zwischen dem Berater- und dem Klientensystem. Dieses Verhältnis ist wiederum von Disparitäten geprägt, angefangen bei der Projektzielsetzung über Wissens- und Machtressourcen bis hin zu unternehmenskulturellen Aspekten. Es soll der Versuch unternommen werden, den Berater bei seiner Arbeit zu betrachten um festzustellen, welche Faktoren das Machtverhältnis zwischen ihm und dem Klienten maßgebend beeinflussen.

Dabei wird nicht beabsichtigt, das Thema Beratung generell zu behandeln. Auch deshalb, weil mit der wachsenden Bedeutung dieser Industrie gleichzeitig das Interesse der Wissenschaft an abgeleiteten Fragestellungen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen ist und derweil eine durchaus beachtliche Anzahl an allgemein gehaltenen aber auch ins Detail gehenden Beiträgen existiert. Ganz ohne Zweifel können weitere Untersuchungen wie diese Arbeit dazu beitragen, dass geläufige Stereotype entkräftet oder aber gegebenenfalls genau definiert und empirisch untermauert werden. Laut Titscher (2001) ist die Skepsis gegenüber der Branche nachvollziehbar, da sie „so undurchsichtig ist und über so wenig Daten verfügt ...“.



Das oft als Abtreten von Verantwortung sowie Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen interpretierte Beratungsgeschäft gewann erst während der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts merklich an Bedeutung. Im Jahr 2004 belief sich der weltweite Umsatz der Branche auf knapp US \$ 770 Milliarden (vgl. Czerniawska und Toppin, 2005; Datamonitor, 2005)<sup>1</sup>, Management- sowie informationstechnologische (IT) Beratung zusammengefasst. In den vergangenen Dekaden begannen ebenfalls Firmen, die traditionell aus anderen Industrien stammen, dieses Geschäft für sich zu entdecken und ihre Fachkompetenzen nun nicht nur intern zu nutzen sondern eben auch externen potentiellen Kunden anzubieten. Spezialisierte Beratungshäuser sind in der Lage, methodisches sowie fachspezifisches Know How bereitzustellen, das wiederum von anderen Organisationen nachgefragt wird, die bei bestimmten Problemstellungen über kein entsprechendes Kompetenzportfolio verfügen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in vier Teilbereiche unterteilt. Zunächst werden in der *Einführung* die Beweggründe der Themenwahl thematisiert, bevor dann eine allgemeine Vorstellung der Beratungsindustrie mit Begriffserklärungen sowie des Marktes mit der gegenwärtigen Situation sowie einer kurzen geschichtlichen Zusammenfassung erfolgt. Die projektbezogene Abgrenzung der Begriffe ist unabdingbar, da in der Literatur eine Reihe teils deutlich unterschiedlicher Definitionen und Erklärungen sowohl hinsichtlich des Beratungsunternehmens selbst als auch der Berater- und Klientenrollen existiert. Im *Theoretischen Teil* der Arbeit dann liegt die Schwerpunktsetzung auf der Erörterung von Gründen für Beratungsprozesse, sowie die Beziehung zwischen dem Beratungs- und dem Kundensystem. Darauf folgen Ausarbeitungen zur Machtthematik, dem zentralen Thema der Arbeit, sowie die theoretische Einführung zu den Untersuchungsgegenständen dieser Arbeit. Ebenfalls im theoretischen Teil werden vorhandene Studien vorgestellt und diskutiert. Den Übergang zum *Empirischen Teil* bildet die Ableitung der Fragestellung. Daraufhin folgend wird die methodische Vorgehensweise detailliert präsentiert. Ergebnisse werden im nächsten Schritt aufbereitet und ausgewertet. Den finalen Teil bilden *Empfehlungen und Anmerkungen*.

---

<sup>1</sup> Bei Angaben zu Marktvolumina bedienen sich Quellen unterschiedlicher Definitionen was einen Vergleich erschwert. Siehe auch Kapitel 5.1

Hier werden mitunter die Erkenntnisse in praxisbezogene Empfehlungen an die unmittelbar sowie indirekt beteiligten Akteure übersetzt. Schließlich werden mögliche zukünftige zu untersuchende Themenfragen erörtert und dem Leser angeboten.

## **2 Motivation**

Die Beweggründe für eine Auseinandersetzung mit dieser speziellen Thematik sind vielfältig und können in einzelnen Kategorien zusammengefasst werden. Demnach lässt sich die Wahl der Zielsetzung konzeptionell, empirisch, beratungspolitisch und persönlich begründen.

Die konzeptionelle Motivation ist in der Machtthematik selbst zu sehen. Es ist einer der Bereiche, die für die Soziologie von einem besonderen Interesse ist. Analysen von Machtressourcen und ihre Assoziation mit einzelnen gesellschaftlichen Gruppen und Strukturen findet man recht häufig in der Literatur vor. In dieser Arbeit soll nun der Versuch unternommen werden, Macht in einem wirtschaftssoziologischen Kontext, nämlich der Beziehung zwischen den am Beratungsprozess teilnehmenden Akteuren der Angebots- und Nachfrageseite, zu untersuchen. Das erscheint durchaus berechtigt, erkennt man Beratung als einen relativ jungen Teilbereich des wirtschaftlichen Gesamtsystems an (vgl. McKenna, 2001), in dem Wissen generiert und verarbeitet wird, es also als Input und zugleich als Output fungiert.

Eine empirische Untersuchung von Beratungsprozessen kann es unter Umständen ermöglichen, genauere Aussagen über diese Thematik zu machen und theoretische Ansätze zu prüfen. So kann ein Beitrag zur wachsenden Sammlung an Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet geleistet werden. Denn gegenwärtig gilt immer noch größtenteils, was Sperling und Ittermann (1998) vor einer Dekade attestierten: „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“.

Aus Sicht der Praxis besteht ein möglicher beratungspolitischer Mehrwert der Arbeit darin, dass die betrachteten Beratungsprozesse untersucht und Sachverhalte genauer definiert

werden. Bisweilen existiert nämlich eine Vielzahl an Vorurteilen, denen sich die Branche ausgesetzt sieht, die zumindest teils unzutreffend und ungerechtfertigt sind. Eine sachliche Auseinandersetzung mit der Thematik kann einem besseren Verständnis zwischen der Industrie und der Öffentlichkeit dienlich sein und daher sicherlich nur als fördernd angesehen werden. Davon sollen natürlich nicht zuletzt die Praktizierenden selbst profitieren, die ihre Tätigkeit nicht nur größerer Transparenz unterziehen, sondern eben auch die Art und Weise der Kommunikation mit externen Stakeholdern nachhaltig signifikant verbessern sollten. Wünschenswert wäre eine Begegnung mit dem Berater seitens der Allgemeinheit, wie man sie in angelsächsischen Gesellschaften erfährt. Berater sind Teil des wirtschaftlichen Systems und ihre betriebswirtschaftspolitischen Funktionen werden angenommen und akzeptiert. Das bedeutet bei weitem jedoch nicht einen Mangel an kritischer Begutachtung der Berateraktivitäten.

Essenziell aus Sicht des Autors ist selbstverständlich die persönlich begründete Motivation hinter der Auseinandersetzung mit Beratung und Macht. Als jahrelang Praktizierender gilt das eigene Interesse aber durchaus nicht nur von Berufswegen dieser Thematik, sondern geht darüber hinaus. Der Spagat des Autors zwischen einerseits dem Insider, der durch seinen beruflichen Background eine bereits gefestigte Meinung zu den meisten Diskussionspunkten besitzt, und andererseits dem objektiven und frei von Suggestionen involvierten Wissenschaftler erscheint als eine zusätzliche willkommene Herausforderung. Die eigene Nähe zum Thema erlaubt es dem Autor, die empirischen Ergebnisse in einen Kontext zu setzen und somit den Leser noch dichter an die Fragen heranzuführen. Die Interpretation der qualitativen Aussagen unter dem Einfließen der individuellen Erfahrungen und des Branchenwissens verschafft einen weiteren Mehrwert der Arbeit. Zugleich ist das Ziel der Objektivierung ein allgemeingültiger wissenschaftlichkonzeptioneller Vorsatz, den es unter allen Umständen einzuhalten gilt. Nur so kann die Rückverfolgbarkeit sichergestellt werden. Einzelne Gedankenstränge müssen ohne weiteres auch für nicht themennahe Leser nachvollziehbar sein. Der Autor selbst profitiert durch das Thematisieren von komplexen sozialen Interaktionsabläufen im persönlichen Arbeitsumfeld, da so das Verständnis hinsichtlich der in der Organisation ablaufenden Prozesse verbessert werden kann. Somit kann der Erfolg der eigenen Lernprozesse erhöht werden, auch unter dem Gesichtspunkt der individuellen Weiterentwicklung. Das Fortführen von nebenberuflichen akademischen Aktivitäten erscheint persönlich als überaus reizvoll und ermöglicht die Betrachtung des

Untersuchungsgegenstandes aus einem stark praxisbezogenen Blickpunkt. Etwas, das positiv zur Diskussion beitragen sollte.

### 3 Fassung der Begriffe

Die Beratungsbranche, wie man sie heute gemeinhin begreift, findet ihre Ursprünge, darauf wird in Kapitel 5.2 näher eingegangen, im Nordosten der Vereinigten Staaten von Amerika. Entsprechend ist der geläufige Gebrauch von Begriffen innerhalb der Beratungsbranche stark von Anglizismen geprägt. Vielleicht sogar mehr noch als bei traditionellen Disziplinen der Soziologie, Psychologie und selbst der Wirtschaftswissenschaften wird die Vorreiterstellung des angelsächsischen Kulturraums, dies gilt insbesondere bei Best Practice Beiträgen zur Beratertätigkeit, sichtbar.

<b>Beratung</b>	<b>Consulting Advisory Service</b>	<b>Unternehmensberatung IT Beratung Wirtschaftsberatung</b>
<b>Berater</b>	<b>Consultant</b>	<b>Angebotsseite Beratungsträger Beratungssystem</b>
<b>Klient</b>	<b>Client</b>	<b>Nachfrageseite Beratungsadressat Mandant Kundensystem</b>
<b>Beratungsprozess</b>	<b>Engagement Project</b>	<b>Mandat</b>

**Abbildung 1: Zusammenstellung von themenrelevanten Begriffen (Quelle: eigene Darstellung)**

Abbildung 1 soll dem Leser einen Überblick über die wichtigsten Begriffe des Forschungsgebietes samt der entsprechenden englischen Äquivalente sowie Synonyme, von denen im Verlauf dieser Arbeit Gebrauch gemacht wird, bieten. Das vordergründige Ziel dabei ist es, das Verständnis und den Zugang zur Thematik zu erleichtern. Während des Beratungsprozesses, des Mandats, bedient der Berater – unabhängig tätig oder angestellt – den Klienten hinsichtlich des Beratungsobjektes, das heißt bei dessen Aufgaben sowie Problemen im Kontext ökonomischer Entscheidungen. Mandate zeichnen sich stets durch ihre Polytelie, also ihre Vielzieligkeit, aus. Auch wenn zunächst möglicherweise nur ein Hauptziel kommuniziert und erkennbar ist, verfolgen Berater im Rahmen der Mandate komplexe interdependente Zielsetzungen. Kubr (2003) beschreibt Beratung als „eine Dienstleistung, die von einer unabhängigen und qualifizierten Person durch das Identifizieren und Ermitteln von Problemen betreffend Politik, Organisation, Verfahrensweisen und Methoden, das Empfehlen von geeigneten Schritten sowie Hilfe bei der Implementierung dieser Empfehlungen, bereitgestellt wird“. Pelzel (2005) definiert die Unternehmensberatung als „Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen betriebswirtschaftlichen, technischen und unternehmerischen Funktionsbereichen, wobei eine einzelne Person (maximal fünf Personen) bei der Realisierung der Vorschläge solange mit dem Klienten zusammen arbeitet, bis dieser die Aufgabe(n) ohne Hilfe des Beraters beziehungsweise des Coach fortführen kann und für künftige Krisen gewappnet sein sollte“. In der Literatur gibt es jedoch eine Vielzahl an weiteren Interpretationen von Beratung, wie beispielsweise die von Mugler/Lampe (1987): „Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, die durch Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität gekennzeichnet ist. Leistungsinhalt ist die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Probleme in Form von deren Identifikation, Hilfe bei der Problemlösung, Empfehlung von Maßnahmen und Mithilfe bei der Umsetzung von Lösungskonzepten“. Der Beratungsprozess mit einer Problemstellung im Kern, kann in gewisser Weise als die Differenz zwischen Situationen der Klientenseite betrachtet werden, in der Erwartung, dass die Lage nach Abschluss des Mandats als günstiger im Vergleich zur Ausgangslage durch den Auftraggeber empfunden wird (vgl. Kubr, 1997). Im Wesentlichen jedoch ähneln sich die meisten Definitionen und beinhalten dieselben Stichworte wie „Dienstleistung“, „zusammen“, „Problem“, „Hilfe“. Skeptischer beschreibt dagegen Klein (1977) den Berater in seinem klientengerichteten Wirken, indem er sagt: „Being a real consultant means just that – someone who solves problems for others and then leaves. When an engagement ends, a consultant does not return to a job he previously held. He is soon off,

tackling another consulting assignment. He works at his profession full time.” Der Berater wird hier also als ein eigennützig handelndes Individuum dargestellt, das kein wirkliches Interesse an der Situation des Klienten hat, sondern nur innerhalb des Vertragsverhältnisses agiert und nicht darüber hinaus. Diese Sichtweise blendet den Nachhaltigkeitsaspekt des Verhältnisses zur Nachfrageseite aus. Ganz im Gegensatz dazu die Auffassung der Independent Consultant Association (ICA; vgl. Biech, 2007), deren Mitglieder nach den Charakteristika des idealen Beraters befragt, sich zumeist für Statements wie “is constantly learning and growing” oder “loves the client and becomes a true friend” entschieden.

Zu der Reihe der Begriffsdefinitionen innerhalb der Beratungsindustrie ist anzumerken, dass wie auf anderen Gebieten auch, sich diese durchaus auch widersprechen können und verschiedene Autoren unterschiedliche Definitionen anbieten. Ein ausgezeichnetes Beispiel dafür ist die in der Literatur teils umstrittene Definition des Klientenbegriffs. Lundberg (2002), übereinstimmend mit Czerniawska (2002), sieht den Klienten eindeutig in Vertretern des gehobenen Managements, wohingegen Iansiti/Clark (1994) die gesamte Organisation als den Beratungsadressaten betrachten. Der Begriff des Klienten gewinnt gar an Komplexität hinzu, falls es sich bei dem Auftraggeber und dem Beratungsadressaten nicht um ein und dieselbe Person beziehungsweise System handelt. Dies ist unter Umständen der Fall bei Mandatskonstellationen, bei denen beispielsweise eine Institution in ihrer Aufsichtsfunktion oder als externer Geldgeber Berater beauftragt. Hinsichtlich der eigentlichen Profession des Beraters kommt erschwerend hinzu, dass die Berufsbezeichnung, wie es unter anderem in Deutschland der Fall ist, üblicherweise nicht geschützt ist. Der Dachverband der Beratungsindustrie in Deutschland ist der Bund Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), der mehr als 13 000 Berater ([www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)) vertritt. Seit seiner Gründung im Jahr 1954 hat sich im deutschsprachigen Raum die Begriffsbezeichnung Unternehmensberatung beziehungsweise Unternehmensberater durchsetzen können, und beschreibt am genauesten die englischen Termini, Consulting und Consultant (vgl. Sommerlatte, 2000).

## **4 Beratung im Kontext der Wirtschaftssoziologie**

In diesem Kapitel wird der Versuch unternommen, diese Arbeit innerhalb der Wirtschaftssoziologie einzuordnen, um so deren Positionierung in diesem Wissenschaftsfeld zu begründen. Woher rührt denn eigentlich überhaupt das Interesse der Wirtschaftssoziologie an beratungsnahen Arbeiten(?) – Dieses Kapitel soll auf diese Frage Antworten bieten mit dem Ziel, dem interessierten Leser eine Perspektive anzubieten, die es erlaubt, die Auseinandersetzung generell und die Untersuchung im speziellen aus der Sicht der Wirtschaftssoziologie zu interpretieren. Hierzu sollen nun drei unterschiedliche Sichtweisen angeboten werden.

Erstens, die Funktion von Beratung im weiteren Sinne als ein zentraler Faktor des innergesellschaftlichen Wissenstransfers. Insbesondere am Beispiel der Beratungsbranche wird deutlich, dass Wissen zunehmend ein Produktionsfaktor und eine signifikante Quelle von aus Wertschöpfungsketten hervorgehenden Unternehmenserträgen ist. Hirsch-Kreinsen (2005) spricht von Wissensarbeit im Zusammenhang mit der Dynamik von Wissen. Es wird angenommen, dass die vorhandene Wissensbasis nicht als etabliert und so endgültig gesehen wird, sondern vielmehr permanent verbessert und der gegebenen Situation angepasst wird. Dem Berater kommt hierbei eine entscheidende wissenschaftssoziologische Rolle zu, da dieser diesen Prozess nicht nur prägt sondern das Endprodukt Wissen als wirtschaftliches Gut vermarktet. Beratungen sowie entsprechende Nachfrager sind Teil von Netzwerken, also losen und flexiblen Subsystemen des Marktes, die von einem Zusammenspiel an Kollaboration und Konkurrenz der Teilnehmenden bestimmt werden. Die Beratungsindustrie, vielleicht noch mehr als Kernwirtschaftszweige oder die Gesellschaft als ganzes, stellt ein ausgezeichnetes Objekt zur Analyse dieser wissensbasierten Arbeitsweisen mit Beteiligung unterschiedlicher ökonomischer Akteure dar. Im Kapitel 11 findet der Leser eine Einführung zum Thema Wissensmanagement im Kontext der Wirkung von Beratern. Zudem soll Fachwissen als mögliche Machtquelle des Beratungssystems eingeführt werden. Vor diesem Hintergrund erscheint diese Arbeit für die wirtschaftssoziologische Forschung auf diesem ganz bestimmten Gebiet zweifelsohne als relevant.

Zweitens, Beratung kann auch im wirtschaftshistorischen Zusammenhang gesehen und erklärt werden. Die fortwährende Veränderung von Arbeitsformen in Organisationen einhergehend mit technologischem Wandel seit dem Ende des vergangenen Jahrhunderts hin zur Projektorganisationen (vgl. Howaldt, 1997), spiegelt sich in Beratungshäusern durchaus wider, da diese ihre Leistungen hauptsächlich in Projekten liefern. Ähnlich vielleicht wie im 19. Jahrhundert die Dampfmaschine, bestimmt zu Beginn des 21. Jahrhunderts Wissen die

Gangart des volkswirtschaftlichen Fortschritts. Damit geht eine hochgesteckte Erwartungshaltung gegenüber Technologien seitens der Privatwirtschaft und Politik einher (siehe Kapitel 12.3), die durch Beratung entsprechend kontrolliert werden sollte (vgl. Borup *et al.*, 2006). Als disponierende Leistung ist Beratung als Art der Arbeit dadurch gekennzeichnet, dass es aus der sozioökonomischen Sicht von Weber (1922a; siehe Kapitel 8.2) Teil der autonomen Wirtschaft ist und zudem Erwerbschancen mit sich bringt und so zu Berufs- sowie Marktbildung führt. Im Kontext der Sozialen Relation, ebenfalls nach Weber, wird diese nur solange aufrechterhalten, solange eine Chance besteht, im Sinne der Beziehung zu handeln. Vor dem Hintergrund des Beratungsmandats ist die Beziehung zwischen beiden Seiten also in der eigentlichen Beratungsleistung selbst begründet. Aber auch nach Abschluss des Mandats, so kann argumentiert werden, stehen Berater- und Klientensystem in einer Beziehung zu einander. Dies reflektiert ebenfalls der Klientenbegriff, wobei das Hauptunterscheidungsmerkmal zum Kunden in der Langzeitperspektive liegt. So wird die Soziale Relation nach der Beendigung beibehalten, auch wenn nur passiv, da potentiell beide Seiten an einer künftigen Zusammenarbeit interessiert sind. Die Definition der Sozialen Relation setzt nämlich die Beteiligung mindestens zweier Akteure voraus.

Drittens, das in Deutschland wachsende Interesse der Wirtschaftssoziologie an Beratung, das sich gemeinhin zumeist in Skepsis äußert (vgl. Kuhlmann, 1998). Zunehmend werden Untersuchungen und Studien, mit dem Ziel einer objektiven sowie ergebnisorientierten Auseinandersetzung mit der Thematik, veröffentlicht. Einrichtungen wie beispielsweise das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen gelten als Vorreiter im deutschsprachigen Raum. Wirtschafts- beziehungsweise Industriesoziologen sehen sich hier auch sicherlich nicht nur auf die Rolle der Forscher beschränkt, sondern entdecken *Soziologische Beratung* als eine Form praxisorientierter Betätigung außerhalb der akademischen Karrieren. Ein Thema, mit dem sich eine Reihe von Autoren (vgl. Kern, 1982; Aleman/Vogel, 1996; Schuman, 2002; Blätter-Mink/Katz, 2004) kritisch auseinandersetzt, indem der Missbrauch von Soziologen als *Servants of Power* durch gehobenes Management beklagt wird. Damit wird die Beraterseite als die benachteiligte im Sinne der Machtdiskrepanz im Beratungsprozess angesehen, womit dem allgemein geltenden Bild des mächtigen und seinem Klienten überlegenen Beraters widersprochen wird. Vielmehr ist der Berater in seiner Rolle als der Agent des Agenten, also des Managements, zu sehen. Als durchaus erstrebenswert für all die in diese Auseinandersetzung involvierten Parteien erscheint eine sachbezogene und nüchtern geführte Diskussion. Es gilt, den Mehrwert, den



beratende Soziologen, ähnlich wie Spezialisten aus Ökonomie, IT oder Ingenieurwissenschaften, für Klientenorganisationen erbringen können, aufzuzeigen. Dieses hat in einer Weise zu geschehen, die eine Positionierung der Soziologenberater als ebenbürtige Partner nicht nur von Beratern anderer Felder, sondern vor allem von Auftraggebern propagiert.

## **5 Übersicht Beratungsbranche**

### **5.1 Der Beratungsmarkt**

Der Beratungsmarkt, wie andere Märkte auch, entspricht dem üblichen Bild eines Systems, in dem Güter oder Dienstleistungen, hier diverse Beratungsofferten, angeboten und nachgefragt werden. Clark (1995) hebt in seiner Analyse des Beratungsmarktes den hohen Turbulenzgrad hervor, womit die vergleichsweise hohe Anzahl an Markteintritten und Marktaustritten in einem bestimmten Zeitraum gemeint ist. Ein Beispiel für einen Sektor mit einem niedrigen Turbulenzgrad ist die Automobilindustrie. Versucht man den überdurchschnittlichen Turbulenzgrad in der Beratungsbranche zu erklären, so kann eine Reihe von Gründen angebracht werden. Zum einen der Umstand der nur limitierten Regulierung des Marktes. Um Beratungsleistungen anbieten zu können, bedarf es nämlich keiner Lizenzen oder etwa Darlegungen von Kompetenzbescheinigungen. So gilt, beraten kann jeder, dessen Leistungen nachgefragt werden. Darüber hinaus können die Markteintrittskosten als vernachlässigbar betrachtet werden, denn insbesondere bei Freiberuflern fallen außer vielleicht möglicher Marketing- oder Bürokosten, kaum Ausgaben an. Weiterhin wird anhand der Tabelle 2 deutlich, dass es zwar vergleichsweise leicht ist, dem Markt beizutreten, jedoch diffizil, sich langfristig zu etablieren und gegen die immense Konkurrenz zu behaupten. Durch die hohe Turbulenz ist der Markt gleichzeitig wenig überschaubar. Erschwerend kommt die Komplexität der Evaluation von Beratungsleistungen hinzu. Der eigentliche erbrachte Mehrwert ist in der Regel nur schwer monetär zu beziffern, denn dieser hängt von einer Vielzahl an schwer zu bestimmenden und nicht kontrollierbaren Faktoren ab. Für die Nachfrageseite stellt dies eine große Herausforderung dar, da Klienten sich auf äußerst limitierte Informationsquellen verlassen müssen.

	<b>Implikationen Angebotsseite</b>	<b>Implikationen Nachfrageseite</b>
<b>Markteintritt</b>	<b>Leicht zugänglich Grosse und zunehmende Zahl an Unternehmen Starker Wettbewerb</b>	<b>Grosse Zahl von Anbietern Keine formelle Evaluation der Anbieterqualität Klientenseite verantwortlich für die Bestimmung der Anbieterqualität</b>
<b>Heterogenität</b>	<b>Möglichkeit des Anbietens einer Reihe unterschiedlicher Leistungen Wettbewerb setzt sich aus verschiedenartigen Organisationen zusammen</b>	<b>Hohe Varietät an alternativen Anbietern sowie Leistungen Datenbanken mit Anbieterinformationen schnell obsolet</b>
<b>Turbulenz</b>	<b>Kurzer Lebenszyklus kleiner Beratungsfirmen</b>	<b>Langzeitbeziehungen zu kleineren Firmen schwer zu entwickeln wenn nicht deutlich etabliert</b>

**Tabelle 2: Beratungsmarktcharakteristika (in Anlehnung an Clark, 1995)**

Der globale Beratungsmarkt erreicht schätzungsweise ein Volumen von knapp über US \$ 300 Milliarden in 2012 und würde damit erstmals wieder das Niveau des Jahres 2008 erreichen. Prognostiziert wird jedoch zunächst ein Umsatzrückgang hin bis zu einem Tiefststand von US \$ 280 Milliarden für das Jahr 2010 (www.kennedyinfo.com; siehe Tabelle 3).

<b>Jahr</b>	<b>Volumen in Milliarden US \$</b>
<b>2008</b>	<b>300</b>
<b>2009</b>	<b>290</b>
<b>2010</b>	<b>280</b>
<b>2011</b>	<b>295</b>
<b>2012</b>	<b>305</b>

**Tabelle 3: Globales Beratungsmarktvolumen, 2008 - 2012  
(Quelle: Kennedy Consulting Research, 2009)**

Basierend auf Beratertypologien lässt sich der Beratungsmarkt in einer Matrix sowohl hinsichtlich der Sektoren (zum Beispiel Automobile, Finanzen) als auch der Funktionen (zum Beispiel Strategie) kategorisieren. Zudem lässt sich Beratungstätigkeit in interne Beratung auf der einen und externe auf der anderen Seite (vgl. Block, 1997) unterteilen. Der klassischen Kategorisierung der Branche folgend, kann zudem zwischen Fach- sowie Prozessberatung unterschieden werden. Fachberatung dann wiederum beinhaltet Gutachterleistungen und Expertenberatung, während zur Prozessberatung Organisationsentwicklung wie auch systemische Beratung gehören (vgl. Walger, 1995). IT Beratung als das umsatzstärkste Segment innerhalb der Branche ist somit, folgt man der Klassifikation von Walger, als Expertenberatung innerhalb der Fachberatung zu sehen. Vergleicht man IT Beratung mit weiteren Beratungsfeldern hinsichtlich des globalen Wachstums, so weist Outsourcing mit 27.7% die höchste Rate auf, gefolgt von IT Consulting (6.2%) und Managementberatung (3.1%). Die Dominanz von IBM auf dem globalen IT Beratungsmarkt ist deutlich (siehe Tabelle 4). Das Unternehmen hat im Jahr 2004 einen weltweiten Anteil von 12,5% in einem Markt mit einem für das Jahr 2009 prognostizierten Volumen von US \$ 475 Milliarden (vgl. Datamonitor, 2005). Wie bereits im Einführungskapitel angemerkt, können Angaben zur Marktgröße sich je nach Quelle deutlich unterscheiden. Kennedy Consulting Research (2008a) gehen von einem weltweiten Volumen von US \$ 160 Milliarden aus. Die Varianz ist mit den diskrepanten definitionslogischen Ansätzen der Institute zu erklären. Während Datamonitor den bedeutenden Sektors hier mit einbezieht, werden beispielsweise Ausgliederungsleistungen von Kennedy Consulting Research außer Acht gelassen. Weitere Anbieter von IT Beratungsleistungen sind Accenture (bis 2000 Anderson Consulting), Electronic Data Systems (EDS) sowie Hewlett Packard und das ursprünglich französische Beratungsunternehmen CapGemini (2001 Übernahme von Ernst & Young Consulting). Der globale IT Beratungsmarkt ist geographisch folgendermaßen aufgeteilt: Nordamerika mit 46.5%, Europa mit 27.7%, der asiatischpazifische Raum mit 20.3%. Zu den verbleibenden 5.5% liegen keine genaueren Angaben vor.

Firma	Weltweiter Marktanteil in %
1. IBM Global Services	7.9
2. Accenture	2.9
2. EDS	2.9
4. Hewlett Packard Services	2.6
5. Fujitsu	2.2

**Tabelle 4: Übersicht über die Marktanteile der weltweit grössten IT Beratungsunternehmen (Quelle: IDC 2008, Stand: 2007)**

Die IT Beratung ist heute ein Gebiet, das von Firmen dominiert wird, die sich in der Vergangenheit ausschließlich auf Entwicklung sowie Vertrieb von Soft- und Hardware konzentrierten. Grundsätzlich muss angemerkt werden, dass die Unterteilung und Differenzierung von Beratungsleistungen recht diffizil ist, auch deshalb weil eine Vielzahl an Projekten und Klientenaufträgen eine eindeutige Zuordnung lediglich selten erlaubt. In dieser Arbeit wird allgemein zwischen der Managementberatung und der IT Beratung unterschieden, wobei zu beachten ist, dass die Kategorie Managementberatung auch zum Beispiel Strategie- und Organisationsberatung beinhaltet. Generell ist die Klassifizierung von unterschiedlichen Beratungsfeldern höchst problematisch. Aufgrund der existierenden divergenten Definitionen sowie der Überlappung von Aktivitäten, die sich mehreren Gebieten zuordnen lassen, ergeben sich ebenfalls Schwierigkeiten bei einer genaueren detaillierten Bestimmung des Marktvolumens. Verstärkt verlangt die Klientenseite nach End To End Lösungen, bei denen ausschließlich eine einzige Beratung als Partner auftritt und diese bei Bedarf dann einzelne Aufgabenfelder an weitere Subunternehmer abgibt. Hier fungiert das vorstehende Unternehmen als eine Art Vermittler und Management von Großprojekten. Berater sind nunmehr nicht nur als Spezialisten auf einem bestimmten Gebiet gefordert, sondern erfüllen zunehmend die Rolle eines vollkommen informierten so genannten Supra-Experten (vgl. Ernst/Kieser, 2002). Dieser Entwicklung wird durch die aufkommende Präsenz von so genannten Business Innovation & Transformation Partnern (BITP) entsprochen, die

integrierte Lösungen auf Basis einer Anbieterstruktur offerieren, die aus Beratung und IT Dienstleistungen besteht (vgl. Lünendonk BITP Guide 2006). Am Markt von Outsourcingprojekten sind in den vergangenen Jahren weitere neue Konkurrenten erschienen. Dabei handelt es sich zumeist um indische Firmen, die zwar in der Lage sind, europäische sowie US amerikanische IT Beratungsfirmen preislich zu unterbieten, gegenwärtig zumindest jedoch nicht über die bereits erwähnten End To End Kapazitäten, die BITP Anbieter charakterisieren, verfügen. Die drei wichtigsten Unternehmen mit Hauptsitz auf dem Subkontinent sind Infosys, Tata Consultancy Services (TCS) sowie Wipro. Ein Beispiel für den Erfolg ist Infosys, das eine Partnerschaft mit der niederländischen ABN Amro Bank für deren Outsourcing Geschäft begründet hat. Dieses Geschäft beläuft sich auf ein Gesamtvolumen von US \$ 400 Millionen. TSC hingegen zeichnet sich durch Kernkompetenzen im Bereich Telekommunikation aus und beabsichtigt eine Zusammenarbeit mit T-Systems der Deutsche Telekom Aktiengesellschaft (AG) mit einem potentiellen Volumen von bis zu US \$ 900 Millionen.

#### 5.1.1 Der britische Markt

Der britische Beratungsmarkt gilt weltweit als der zweitgrößte, übertroffen nur vom US amerikanischen Markt. In Europa mit einem Gesamtumsatz von knapp € 48 Milliarden ist Großbritannien mit circa € 14 Milliarden führend (Stand 2007, [www.mca.org.uk](http://www.mca.org.uk)). Hier verzeichnet der Markt in den vergangenen fünfzig Jahren konstant zweistellige Wachstumsraten (11.2%, Angaben für das Vereinigte Königreich für den Zeitraum 2004/2005; [www.primrec.co.uk](http://www.primrec.co.uk)). Der britischen Management Consulting Association (MCA) zufolge, beläuft sich der inländische Branchenumsatz im Jahr 1960 auf 6 Millionen Pfund und steigt bis zum Jahr 1980 bereits auf £ 62 Millionen. Im Jahr 1993 setzt die Beratungsindustrie £ 863 Millionen um. Anzumerken ist jedoch, dass die MCA lediglich die 35 größten Firmen vertritt, die insgesamt circa 45% bis 65% des Marktes repräsentieren. Bei diesen Umsatzzahlen werden also weder kleine Firmen noch freiberufliche Berater mitberücksichtigt. Keeble *et al.* (1994) gehen für 1990 von insgesamt 12 000 Firmen mit einem tatsächlichen Marktvolumen von über £ 2.5 Milliarden Pfund aus. Derzeit entfällt etwa die Hälfte der Umsätze des britischen Beratungsmarktes auf IT sowie Outsourcingmandate während Operationen das drittgrößte Segment mit über 11% darstellen und die Finanzmanagementberatung knapp 8% des Umsatzes generiert (siehe Tabelle 5).

<b>Beratungssegment</b>	<b>Anteil in %</b>
<b>1. IT Beratung</b>	<b>27.8</b>
<b>2. Outsourcing – Projektmanagement</b>	<b>20.3</b>
<b>3. Operationen</b>	<b>11.4</b>
<b>4. Finanzmanagementberatung</b>	<b>7.7</b>

**Tabelle 5: Beratungsleistungen verschiedener Segmente in Großbritannien, geordnet nach Anteil (Quelle: MCA, Stand: 2006)**

<b>Wirtschaftssektor</b>	<b>Anteil in %</b>
<b>1. Finanzsektor</b>	<b>21</b>
<b>2. Dienstleistungen</b>	<b>14</b>
<b>3. Verarbeitende Industrie/Baugewerbe</b>	<b>13</b>
<b>4. Einzelhandel</b>	<b>12</b>
<b>5. Öffentlicher Sektor</b>	<b>12</b>

**Tabelle 6: Beratungsnachfrage von Wirtschaftssektoren in Großbritannien, geordnet nach Anteil (Quelle: MCA, Stand: 2006)**

Die Klienten neben dem Finanzsektor stammen aus den Dienstleistungssektor (14%), der verarbeitenden Industrie sowie des Baugewerbes. In diesen Branchen steigt die Nachfrage zwischen 2006 und 2007 um 46%. Damit vollzieht sich eine Korrektur des Marktes, der für diese Wirtschaftszweige bis derweilen als unterentwickelt gilt. Der öffentliche Sektor und der Einzelhandel machen je ungefähr 12% aus (Stand: 2006, [www.mca.org.uk](http://www.mca.org.uk)). Die jährlichen direkten und indirekten Ausgaben der britischen Regierung belaufen sich auf circa £ 1,8

Milliarden (vgl. House of Commons Committee of Public Accounts, 2007). Hierin sind jedoch ebenfalls die Kosten der langjährigen Mandate des britischen Gesundheitsdienstes National Health Services (NHS) enthalten.

Der Tätigkeit des Beraters in Großbritannien wird mit deutlich weniger Skepsis in Gesellschaft und Medien begegnet, als es vergleichsweise in kontinentaleuropäischen Ländern der Fall ist, Deutschland eingeschlossen. Das Nachfragen der entsprechenden Leistungen ist etabliert und in das Wirtschaftssystem integriert. Die stark global ausgerichteten Wirtschaftszweige des Landes, insbesondere die Finanzbranche, aber auch die Energie- und Ölindustrie, sind aufgrund der Dynamik sowie Komplexität der wirtschaftsrechtlichen, technologischen und nicht zuletzt politischen Bedingungen auf externe Partner angewiesen. Dies ist eine mögliche Erklärung dafür, weshalb die Finanzwirtschaft der größte Nachfrager nach Beratungsleistungen ist, wie der Tabelle 6 zu entnehmen ist. Während die deutsche Regierung sich zuweilen in Fällen enormer Kritik ausgesetzt sieht, wenn Berater hinzugezogen werden, ist es üblich, dass die britische Regierung aber auch die Gemeinden (Councils) sich extern beraten lassen. Gesellschaftspolitische Bedenken und Vorbehalte sind nur äußerst selten Gegenstand öffentlicher Diskussionen, dann zumeist nur indirekt. Womit lässt sich aber der Umstand erklären, dass Beratung weniger mit Stereotypen und Voreingenommenheit konfrontiert wird, als beispielsweise in Deutschland(?) – Um diese Frage zu beantworten muss zum einen die historische Entwicklung der Branche allgemein und daneben speziell in den einzelnen Ländern betrachtet werden. Das Kapitel 5.2 bietet einen zeitlichen und inhaltlichen Umriss der Situation mit einer Gegenüberstellung der angelsächsischen und deutschsprachigen Wirtschaftsräume vor dem Hintergrund der Beratungsnachfrage. Ein weiterer möglicher Aspekt ist die allgemeinwirtschaftliche Situation, etwa während der vergangenen zwei Dekaden. In dieser Zeit erlebt Großbritannien eine höchst wachstumsstarke Periode mit sinkender Arbeitslosigkeit, gepaart mit stagnierender Inflation sowie einer Wertsteigerung der Währung sowie der Immobilien. Die liberale Ausrichtung der Standortfaktoren begünstigt besonders in dieser Phase die ausländischen Direktinvestitionen. Es könnte behauptet werden, dass solange die sozioökonomische Situation als vorteilhaft durch den Grossteil der Gesellschaft empfunden wird, sie nicht die Umstände und Prozesse hinterfragt, die dem ökonomischen System zugrunde liegen. Wichtig ist zu unterstreichen, dass wohl nicht zuletzt die hohe Zufriedenheit der Klienten in Großbritannien die Nachfrage und positive gesellschaftliche Wahrnehmung beeinflusst. Bei

einer recht aktuellen Befragung von 80 Klientenorganisationen bescheinigen 88% mit der Beraterleistung zufrieden zu sein (vgl. Czerniawska, 2007a).

Sicherlich ist es nicht ein Leichtes, insbesondere angesichts der derzeitigen weltwirtschaftlichen sozioökonomischen Gegebenheiten, die Entwicklung des lokalen Beratungsmarktes zu prognostizieren. Es können jedoch einige Annahmen aufgestellt werden. Generell ist mit einem Abschwung von bis zu 2% zu rechnen, mit der potentiellen Ausnahme des öffentlichen Sektors. Angesichts der partiellen Verstaatlichung und der signifikanten Umstrukturierungsmaßnahmen des Finanzsektors, ist in diesem Bereich mit einem Bedarfsanstieg in den kommenden Jahren zu rechnen. Zudem ist zu erwarten, dass in erster Linie Organisationen in der Krisensituation Berater hinzuziehen, um mittelfristige Lösungen zur Effizienzsteigerung auszuarbeiten (vgl. Kennedy Consulting Research, 2009). Auch steigt die Nachfrage nach Beratung durch die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen, die wiederum aus Fusionen und Übernahmen resultieren. Besonders im Finanzsektor finden zwischen 2007 und 2009 zahlreiche Aufkäufe mit staatlicher Involvierung statt. Diese Dynamik ruft Beratungsnachfrage speziell in Bereichen der Organisation und IT hervor.

#### 5.1.2. Der deutsche Markt

Der deutsche Markt, auch wenn kleiner, ist gegenwärtig hinsichtlich des Volumens mit dem britischen Markt vergleichbar. Laut BDU (vgl. Financial Times Deutschland, 2009) beläuft sich der Gesamtumsatz im Jahr 2007 auf circa € 16.4 Milliarden. Für das Jahr 2008 wird ein Umsatz von € 18.2 Milliarden prognostiziert, was einem Anstieg von knapp 11% entspricht. Ein Vergleich dieser Zahlen mit den Angaben für die ersten Jahre des neuen Jahrhunderts – zwischen 2000 und 2004 beläuft sich der Umsatz konstant auf € 12.2 bis € 12.3 Milliarden, mit der Ausnahme von 2001, als die heimische Beratungsbranche einen Umsatz von € 12.9 Milliarden verzeichnet (BDU) – verdeutlicht noch stärker den positiven Trend seit der Jahrtausendwende. Nach Schätzungen des BDU sind in Deutschland bis zu 67 000 Berater tätig (Stand: 2005). Sie sind unterschiedlich organisiert, wobei das Spektrum von selbständigen zumeist Funktions- und Branchenberatern bis hin zu in großen Beratungshäusern angestellten Mono- und Multispezialisten reicht. Mit über 13 000 verschiedenen Beratungsgesellschaften ist Deutschland global betrachtet ein durchaus wichtiger Markt. Doch können an dieser Stelle auch gänzlich andere Angaben aufgeführt werden, wie die von Gartner, einem auf den IT Sektor spezialisierten Anbieter von



Marktforschungsanalysen. Gartner zufolge beläuft sich der deutsche IT- und Managementberatungsmarkt auf US \$ 4.5 Milliarden mit einem erwarteten Anstieg auf US \$ 4.8 Milliarden für das Jahr 2012, was einer jährlichen Wachstumsquote von circa 1.7% entspricht (www.cio.de). Der BDU geht für die Jahre 2007 und 2008 von einem Umsatz in diesem Marktsegment von € 3.5 Milliarden beziehungsweise € 3.9 Milliarden aus. Für 2009 geht Lünendonk (vgl. Financial Times Deutschland, 2009) von einem Wachstum dieses Segments gegenüber dem Vorjahr von etwa 1.6% aus. Kennedy Consulting Research (2009) widersprechen dem jedoch mit aktualisierten Daten. Demnach beläuft sich das erwartete jährliche Wachstum zwischen 2008 und 2012 auf -1.5%. Ähnlich wie auf dem britischen Markt, entwickelt sich der öffentliche Sektor in die entgegengesetzte Richtung. Eine ebensolche Entwicklung wird für den Finanzsektor erwartet, unterstützt etwa durch die steigende Bedeutung der Service Oriented Architecture (vgl. Malinverno/Hill, 2007). Für den Finanzsektor gilt zudem, dass die zahlreichen globalen und grenzübergreifenden Übernahmen einem deutlichen Bedarfsanstieg auslösen. Die M&A Aktivitäten bedürfen in einem signifikanten Umfang Leistungen der Organisations- sowie IT Beratung.

Beratungssegment	Anteil in %
1. Organisations- und Prozessberatung	44.4
2. IT Services und Beratung	21.6
3. Strategieberatung	23.7
4. Personal- und Managementberatung	10.3

**Tabelle 7: Beratungsleistungen verschiedener Segmente in Deutschland, geordnet nach Anteil (Quelle: BDU, Stand: 2008)**

In Tabelle 8 sowie 9 werden die nach Umsatz größten Beratungsfirmen in den Bereichen Management- sowie IT Beratung auf dem deutschen Markt aufgeführt. Dem ist zu entnehmen, dass der nationale Markt von US amerikanischen Unternehmen dominiert wird. Die Ausnahmen bilden Roland Berger, T-Systems sowie Siemens IT Solutions and Services,

das in dieser Form seit Beginn des Jahres 2007 besteht und aus Siemens Business Services (SBS) hervorgeht. Darüber hinaus sind weitere internationale Einheiten, unter anderem das schweizer Business Innovation Center (BIC) sowie die indische Siemens Information Systems Limited (SISL) eingegliedert. IBM erzielt auf dem deutschen IT Beratungsmarkt ein höheres Umsatzvolumen als die Consultingsparte des heimischen Münchener Unternehmens Siemens AG.

<b>Firma</b>	<b>Umsatz in Mio. €</b>
<b>1. McKinsey &amp; Company Inc. Deutschland</b>	<b>560,0</b>
<b>2. Roland Berger Strategy Consultants</b>	<b>330,0</b>
<b>3. The Boston Consulting Group GmbH</b>	<b>265,0</b>
<b>4. Mercer Consulting Group GmbH</b>	<b>209,0</b>

**Tabelle 8: Übersicht über die grössten Managment Beratungsunternehmen in Deutschland, geordnet nach Umsatz (Quelle: Lünedonk, Stand: 2005)**

<b>Firma</b>	<b>Umsatz in Mio. €</b>
<b>1. T-Systems International</b>	<b>11.487,9</b>
<b>2. IBM Global Services Deutschland</b>	<b>2.550,0</b>
<b>3. Siemens Business Services</b>	<b>2.309,0</b>
<b>4. Hewlett Packard Deutschland Services</b>	<b>1.400,0</b>

**Tabelle 9: Übersicht über die grössten IT Beratungsunternehmen in Deutschland, geordnet nach Umsatz (Quelle: Lünedonk, Stand: 2005)**

Wie im vorhergehenden Abschnitt angeführt, existieren recht deutliche generische Unterschiede in Hinblick auf das Image sowie die öffentliche Wahrnehmung der Beratungsbranche zwischen einzelnen Kultur- beziehungsweise Wirtschaftsräumen. Die mediale und eben unter Umständen daraus resultierende teils erhebliche gesellschaftliche Ablehnung in Deutschland wird in dieser Form fast gar nicht der Branche in Großbritannien entgegengebracht. Mögliche Ursachen wurden in Kapitel 5.1.1 dargelegt. Ein weiterer Aspekt, der an dieser Stelle erwähnt werden muss, ist die Entwicklung der Beratung in den angelsächsischen Ländern aus fast schon einer Unterentwicklung anderer staatlicher Institutionen heraus. Gründe für Unterschiede in der Branchenentwicklung zwischen dem angelsächsischen Wirtschaftsraum und Deutschland sind manieftaltiger Natur, doch vordergründig ist es auf zwei Ursachen zurückzuführen. Zum einen ist es die Präsenz von Institutionen in der Bundesrepublik, die Beratungsfunktionen in der Vergangenheit erfüllt haben und teils stets noch erfüllen. Damit gemeint sind Verbände und Kammern, die angegliederten Unternehmen unterstützend und beratend zur Seite stehen. Aufgrund der Tatsache, dass sich in den USA sowie Großbritannien diese Struktur nicht in diesem Maße durchsetzen konnte, mussten diese Dienstleistungen über den freien Markt angeboten werden. Beratungen sind damit stärker in die allgemein vorherrschenden Eigentumsstrukturen eingebettet. In Wirtschaftsordnungen, in denen es eher üblich ist, über Aktien Unternehmen zu finanzieren, so eben in angelsächsischen Volkswirtschaften, ist das Abtreten von Verantwortung sowie Entscheidungsfindung an Agenten ein vertrauter völlig neutraler Aspekt des wirtschaftlichen Handelns. Wie das Verhältnis von Aktionären, also Eigentümern, zum Management, erscheint die Relation zwischen Manager und Berater als eine natürlich gewachsene Struktur. Nicht außer Acht zu lassen sind jedoch auch kulturelle Unterschiede hinsichtlich des Führungsverhaltens sowie Ausprägung von Autorität innerhalb von Organisationen (vgl. Faust, 2000) als Begründung für das ungleiche Wachstum der Industrie in den jeweiligen Ländern. Während das Selbstverständnis deutscher Führungskräfte, auch wenn mit abnehmender Tendenz, von Überschätzung und der Unfähigkeit, eigene Fehler sowie Mängel an Kenntnis offen einzugestehen, geprägt ist, ist Management in Ländern des Commonwealth<sup>2</sup> und den USA traditionell eher geneigt, zu kooperieren und gegebenenfalls Hilfe extern zu suchen. Während das hinzuziehen von Beratern in Augen von Managern des

---

<sup>2</sup> Die Organisation Commonwealth of Nations wird im Jahr 1949 gegründet und ist ein Zusammenschluss von 53 Ländern. Bis auf zwei Ausnahmen handelt es sich bei diesen Ländern um ehemalige Kolonien des Vereinigten Königreichs.

deutschsprachigen Kulturraums teils als eigenes persönliches Versagen gesehen wird, ist angelsächsisches Führungspersonal historisch eher geneigt, Verantwortung innerhalb der eigenen Organisationsstrukturen abzugeben. Crozier (siehe Kapitel 9.6) sieht darin eine Minimierungsstrategie des eigenen Risikos angesichts von gesamtunternehmerischen Versagen.

## **5.2 Historischer Überblick**

Auch wenn man heute, wie bereits erwähnt, zwischen verschiedenen Beratungsarten unterscheidet, so liegen die Anfänge der Branche im Bereich der Managementberatung. Als weltweit erste gegründete Beratungsfirma im Jahr 1886 gilt das nach seinem Gründer, einem Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), benannte Unternehmen Arthur D. Little. Auch wenn die Firma derweilen hauptsächlich als Managementberatung wahrgenommen wird, finden die ersten Mandate im Bereich der Technologieforschung statt. In den folgenden Dekaden steigen mit der zunehmenden arbeitsteiligen Fertigungsweise, mit der Einführung der Massenproduktion ebenfalls die Anforderungen an die leitenden Angestellten. Nicht nur zeitlich aber ebenfalls geographisch scheinen die Entwicklungen des Fordismus und Taylorismus mit dem der Beratungsindustrie zu korrespondieren. Denn der Ursprung der Beratungsbranche, wie sie heute wahrgenommen wird, befindet sich im damaligen industriellen Zentrum Nordamerikas, der Region um die Grossen Seen. Hier werden dann auch in den nachfolgenden Dekaden weitere bis heute führende Beratungshäuser etabliert, wie etwa Booz, Allen & Hamilton, das im Jahr 1914 von Edwin Booz gegründet wird, einem Absolventen der renommierten Chicagoer Kellogg School of Management. Ebenfalls in Chicago eröffnet zwölf Jahre später James McKinsey eine Beratungspraxis – McKinsey & Company, die heute als die größte Managementberatungsfirma auf dem deutschen Markt gilt (siehe Tabelle 8). Einer der Partner bei McKinsey & Company verlässt in 1939 das Unternehmen, um eigenständig Beratungsleistungen zu offerieren, A.T. Kearney. Die erste Auslandsfiliale seines Unternehmens wird in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts in Düsseldorf eröffnet. Richtet man den Blick auf die Entwicklung in Deutschland, so kann resümiert werden, dass hier Beratung erst ein halbes Jahrhundert später als ein Geschäftsmodell mit der Gründung von Kienbaum Consulting im Jahr 1945 entdeckt wird. Die vielleicht bekannteste und zugleich größte deutsche Consultingfirma für Strategie-

sowie Managementberatung wird 1967 von Roland Berger gegründet. Bis heute hat sie ihre Aktivitäten mit Vertretungen beispielsweise in Brasilien oder China international ausweiten können. Erklärungen, warum der geschichtliche Verlauf in Deutschland sich von denen anderer Länder unterscheidet, versuchte bereits das vorhergehende Kapitel zu bieten.

Heute werden Klienten selbstverständlich darüber hinaus in vielen Bereichen außerhalb des Management Consulting bedient. Ein Beispiel ist die IT Beratung, deren Anfänge im Außendienst der IT Unternehmen zu sehen sind. Zu Beginn assistieren Fachangestellte oftmals ihre Kunden direkt vor Ort bei Fragen und Schwierigkeiten. Diese Leistungen sowie auch die Bereitstellung von relevanten Computerlehrgängen für die Belegschaft der Kundenorganisationen werden mit der Zeit zunehmend zum festen Bestandteil von Grossaufträgen. Gegen Ende der achtziger sowie in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts etabliert dann eine Vielzahl von Firmen eigene Beratungssparten. Ausgesprochen gute Beispiele sind die Walldorfer SAP AG oder Hewlett Packard. Beides Unternehmen, bei denen die Transformation von Software- beziehungsweise Hardwarelieferanten zu Anbietern von Beratungsleistungen, assoziiert mit der vorhandenen Produktpalette, gelingt. Höchst spezialisiertes technisches Wissen wird weltweit erfolgreich in Verbindung mit Software angeboten und von einem renommierten sich aus Organisationen unterschiedlichster Industrien zusammengesetzten Klientenkreis nachgefragt (vgl. Czerniawska, 2007a).

Betrachtet man die Entwicklung in jüngerer Zeit, so sind generell die ersten Jahre nach der Jahrtausendwende eher enttäuschend. Die wichtigsten Gründe hierfür sind die Frustration der Klientenseite mit den Leistungen der Anbieter sowie die schwächende Weltwirtschaft in diesem Zeitraum. Unternehmen steigen oftmals in ihrer Strategie von der Implementierung großvolumiger IT sowie Outsourcingprojekte auf Programme mit dem Ziel lokaler Kosteneinsparungen um. Erst ab Ende 2003 kann die Branche wieder einen Anstieg, insbesondere an Aufträgen aus der Finanzwirtschaft, verzeichnen (vgl. Czerniawska/May, 2004). Seit dem Jahr 2000 wird ein Prozess in Gang gesetzt, im Rahmen dessen die Big Four<sup>3</sup> Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihre Beratungssparten unter dem steigenden Druck von Regulationsbehörden abstoßen. Diese sehen in den Auftragsverflechtungen zunehmend aufkommende Interessenkonflikte. PricewaterhouseCoopers (PwC) zum Beispiel veräußert im Jahr 2002 das Beratungsgeschäft an IBM Global Services für knapp US \$ 4 Milliarden.

---

<sup>3</sup> Als Big Four werden geläufig die vier weltgrößten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bezeichnet, nach Umsatz geordnet: PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young und KPMG.

Soweit wurde der Ursprung von Beratung im Sinne des heutigen Consultinggeschäfts seit dem neunzehnten Jahrhundert vorgestellt. Autoren wie Kitsopoulos (2003) schauen aber viel weiter zurück und entdecken Aspekte von Beratung gar in Tätigkeiten von historischen Persönlichkeiten. Geht man dieses Thema nämlich von einer anderen Perspektive aus an und versucht, Beratung als ein substanzielles soziales Phänomen zu betrachten, wie etwa zu Beginn dieser Arbeit, so lässt sich die Profession des Beraters sogar schon in der Arbeit von Gaius Maecenas erkennen. Dieser ist um 100 vor Christus ein Beamter in Diensten des damaligen römischen Kaisers Augustus und gilt in seiner beratenden Rolle als sehr einflussreich. Er berät den Herrscher sowohl in politischen und sozialen Angelegenheiten als aber auch bei wirtschaftlichen Fragen. Dieses Allrounderwissen ist zur damaligen Zeit sehr gefragt, auch wenn der Erfolg von Gaius Maecenas wohl eher mit dem hervorragenden Vertrauensverhältnis zum Kaiser zu erklären ist, als mit dem tatsächlichen Fachwissen des *Beraters*.

# THEORETISCHER TEIL

## 6 Einleitung

„A powerful system of persuasion“ – also ein machtvoll System der Beeinflussung und Überzeugung. So sieht Fincham (1999) die Beziehung zwischen Berater und Klienten. Damit spricht der Autor nicht nur für einen Großteil der Öffentlichkeit, sondern auch für manche auf Seiten der Nachfrageseite. Wie in der Einführung zu Beginn der Arbeit vermittelt wurde, gibt es ebenfalls entgegen gesetzte Argumentationsansätze, die die Dynamik in der Beziehung anders interpretieren und den Klienten als überlegen ansehen. Das Machtgefüge wird also zum wesentlichen Aspekt der Berater-Klienten Interaktion und darüber hinaus das Fundament dieser Struktur. Im Folgenden werden zunächst die möglichen Gründe für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen präsentiert, bevor dann das Verhältnis selbst, auch im sozialstrukturellen Kontext, näher betrachtet wird. Die Grundlagen der Untersuchungsgegenstände, nämlich Macht, Beweggründe für Beratungsnachfrage, Wissen sowie branchenspezifische Aspekte der Beratung, sind Inhalt der darauf folgenden Kapiteln und bieten eine wichtige Einführung in die zentralen Themen der Arbeit. Sie sind zudem wesentlicher Bestandteil späterer zusammenfassender Abschnitte (siehe Kapitel 13 sowie 21).

Der kreative Beitrag zur Wissenschaft im theoretischen Teil besteht darin, dass der derzeitige Forschungsstand für das abgegrenzte Themengebiet zusammengetragen sowie kritisch rezensiert wird.

## 7 Gründe für den Einsatz von Beratern

## **7.1 Einleitung**

Eine Vielzahl der Probleme, denen Organisationen begegnen, lassen sich ohne externe Beratung kaum noch oder garnicht mehr lösen. Oft bietet der unabhängige Berater neue Ideen und Ansätze zu lang bekannten firmeninternen Fragen sowie eine – zumindest eingangs – unvoreingenommene und von politischen Zwängen unbeeinflusste Sichtweise in Verbindung mit industrierelevantem breit gefächerten Erfahrungspool. In etwa so oder ähnlich wird der Beratungseinsatz zumeist intern gerechtfertigt und allgemein begründet. Doch auf die Frage nach den Gründen, warum Berater herangezogen werden, gibt es eine ganze Reihe möglicher Antworten und Erklärungen. Durchaus auch solche, die selbst für Personen, die mit betriebswirtschaftlichem Handeln vertraut sind, nicht sofort ersichtlich sind. Aus dieser Ungewissheit heraus lassen sich unter Umständen Machtressourcen generieren. Scheinbare Motive zu entkräften und die Verborgenen aufzuspüren, kann die Ausgangslage des Beratenden wesentlich verbessern. Andererseits kann die Klientenseite mit vordergründigen Rechtfertigungen einen Verlauf des Mandats beabsichtigen und initiieren, der zumindest zu einer partiellen Instrumentalisierung des Consultants führt. Will man diese Motive untersuchen, so bietet es sich an, diese zunächst einmal zu kategorisieren. In diesem Kapitel soll eben das erzielt werden. Zwei Vorschläge werden zur möglichen Vorgehensweise bei der Unterscheidung von Gründen unterbreitet, bevor dann näher auf diese selbst eingegangen wird. Zum einen lassen sich Ursachen nämlich nach externen sowie internen Quellen differenzieren. Hierbei ist zu beachten, dass Gründe häufig miteinander verbunden und beispielsweise interne Gründe oftmals selbst eine Folge der Externen sind. Ein anderer möglicher Ansatz ist eine Differenzierung zwischen latenten auf der einen sowie offiziellen Gründen auf der anderen Seite.

## **7.2 Externe und interne Ursachen**

Bei der Unterscheidung von Gründen für die Inanspruchnahme von Beratern begegnet man externen sowie internen Ursachen. In diesem Abschnitt soll nun zunächst die externe Motivation vorgestellt werden, auch wenn oftmals die Externe und Interne in einer Ursache-Wirkung-Relation miteinander in Verbindung stehen und eine klare Trennung daher nicht immer möglich und sinnvoll ist.



Organisationen scheinen bei der Bewältigung von Problemstellungen zunehmend von Wirtschaftsberatungen abhängig zu sein (vgl. Cox, 2006; Currie, 2000). Ob zu recht oder nicht, sehen sich immer mehr Manager in Führungspositionen offenbar selbst als unzureichend kompetent an und greifen auf Dienstleistungen externer oder interner Berater zurück (vgl. Kieser, 1998). Mehr als zuvor verlässt man sich auf die Kompetenzen von Spezialisten, denen man es augenscheinlich eher zutraut, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Lösungsansätze zu liefern. Gerne wird der mit Konnotationen geladene Begriff der Globalisierung, der sowohl positiv als auch negativ besetzt ist, genannt, wenn von makrowirtschaftlichen Problemen die Rede ist. Aber auch die Schwierigkeiten und Herausforderungen einzelner Unternehmen aus mikropolitischer Sicht werden gängigerweise damit begründet, dass erfolgreiches Bestehen im globalen Wettbewerb nicht verfügbare Ressourcen und Kompetenzen erfordert. Es muss angemerkt werden, dass dieser Trend seit einiger Zeit leicht rückgängig ist und mittlerweile selbst mittelständische Unternehmen sich selbstbewusster der Weltkonkurrenz stellen und ihre Wettbewerbsfähigkeit beweisen. Doch generell bedarf es hierzu sicherlich einer detaillierten Debatte über die tatsächlichen Implikationen der Internationalisierung von wirtschaftlichen Beziehungen auf den Beratungsbedarf. Ein Argument, das dagegen spricht, ist die Tatsache, dass auch national oder regional operierende Organisationen des öffentlichen Sektors Berater hinzuziehen und dies nicht ausschließlich ein Merkmal multinationaler Konzerne ist. Doch ohne Zweifel trägt die globale Ausrichtung von zum Beispiel Absatzmärkten und des Supply Chain Management dazu bei, dass die Zahl von möglichen Optionen bei der Entscheidungsfindung in zahlreichen Organisationsbereichen steigt. Vom Zugang zu Kapital oder Arbeitskräften bis hin zu der Komplexitätssteigerung von Informations- und Telekommunikationssystemen wird eine Vielzahl an betriebswirtschaftlichen Aktivitäten global vollzogen. Morgan (1989) spricht in diesem Zusammenhang von den Turbulant Environments, in denen Organisationen operieren. Laut Kieser sind sie durch steigende Dynamik gekennzeichnet, was wiederum dem verunsicherten Management häufig ein subjektives Gefühl der Hilflosigkeit sowie Fremdbestimmung vermittelt. Es sind diese emotionalen Erfahrungen, die insbesondere Führungskräften nicht unbedingt vertraut sind und mit denen sie meist nicht recht umzugehen wissen. Sie erkennen darin einen mit Entscheidungen verbundenen steigenden Risikograd (vgl. Wimmer, 1991), und versuchen dieser Ungewissheit zu entgehen oder sie zumindest zu mindern, indem aus eigener Sicht erfahrene Experten in die Organisationen hineingebracht werden.

Die Serie von Skandalen in der Beratungsindustrie seit der Jahrtausendwende hat dazu geführt, dass viele der aktiven Berater aber auch Akademiker sehr sensibel mit der Frage umgehen, warum Unternehmen Beratung nachfragen (vgl. Cambell, 2002; Buono, 2002). Bessant/Rush (1995) beantworten diese Frage, indem sie zeigen wie der Berater zum Erfolg des Klienten beitragen kann. Nämlich erstens, durch den Transfer von speziellem Expertenwissen. Zweitens, durch das Kommunizieren von Erfahrungen aus vergangenen Projekten in anderen Organisationen. Drittens, durch die diagnostische Rolle des Beraters, und viertens, durch die Bereitstellung von speziellen Dienstleistungen. Diese Gründe sind als interne und zugleich offizielle Ursachen (siehe Kapitel 7) zu sehen. Freedman (2000) gibt in seiner Arbeit eine Reihe von (internen) Gründen insbesondere für die IT Beratungsnachfrage an. Der Beratungsadressat erkennt demnach, dass die eigene Organisation nicht über die erforderliche technische Expertise verfügt oder nicht kompetent genug ist, um das vorhandene Technologiewissen in die eigene Businessstrategie zu integrieren und um so sinnvolle und nachhaltige Lösungen voranzutreiben. Ein weiterer Grund kann das fehlende Vertrauen in die Fähigkeit sein, die vorhandenen gegenwärtigen Optionen zu evaluieren und/oder diese zu implementieren. Oftmals begegnen Organisationen aber nicht nur einem Mangel an entsprechenden Kompetenzen sondern schlichtweg an Ressourcen wie Zeit oder Personal im eigenen Hause. Mit diesem abschließenden Punkt, den Freedman anfügt, nimmt er Bezug auf das Einschalten von Beratern aufgrund von internen politischen Motiven, die zu den latenten Ursachen zählen (siehe Kapitel 7.3). Meistens wird so versucht, die favorisierten Maßnahmen durchzusetzen, die ohne einen zumindest allgemein als unabhängig geltenden Berater, innerhalb der betreffenden Entscheidungsgremien schwer oder gar nicht durchzusetzen wären.

### **7.3 Offizielle und latente Ursachen**

Gründe lassen sich auch nach den Offiziellen und den Latenten (vgl. Kieser, 2005) unterscheiden. Die zu erst genannten sind diejenigen Ursachen, die oft vom Management kommuniziert und dazu genutzt werden, um die Beratungsausgaben vor anderen Interessenvertretern zu rechtfertigen. Die offizielle Begründung entspricht zumeist einer Zusammensetzung aus den zuvor genannten externen und internen Ursachen, die die (monetären und nicht-monetären) Beratungskosten für Eigentümer, Mitarbeiter aber auch Kunden und die Öffentlichkeit ersichtlich machen und gleichzeitig die Unumgänglichkeit des

Beratungseinsatzes untermauern sollen. Hinter der Suche des verantwortlichen Management nach Beratung liegen oftmals jedoch auch andere unterschwellige Gründe, die in einigen Fällen dem persönlichen Interesse des Managers folgen und erst zweitrangig als Antwort auf die Probleme der Organisation zu interpretieren sind. An dieser Stelle sei angemerkt, dass dieses Handeln des Managers der etablierten Prinzipal-Agent Theorie (vgl. Brousseau/Glanchant, 2002) entspricht und nicht etwa einen *neuen* gegenüber der Organisation unverantwortlich agierenden Managertypus im Kontext der Beratung offenbart. Wird also angenommen, dass dieses Verhalten in seiner Rationalität natürlich ist und dass in erster Linie die eigenen Interessen die Agenda der Nachfrage nach Beratung bestimmen, sowohl quantitativ als auch qualitativ, so wäre daraus zu schliessen, dass das Eingehen auf organisationsökonomische Gründe nur als eine Art Begleiterscheinung zu sehen ist, falls diese sich mit den individuellen Treibern des Primärkunden decken. Bei den persönlichen Ursachen unterscheidet Kieser zwischen den folgenden fünf Motiven. Erstens, Legitimierung, denn Management signalisiert so in Richtung der Stakeholder wie der Eigentümer oder der Kundenbasis, dass im eigenen Unternehmen die besten Methoden angewendet werden. Damit wird Imagepflege betrieben, da angenommen wird, dass die Einberufung von renommierten Beratungsunternehmen das Ansehen der eigenen Organisation aufwertet. Bei Beratungseinsätzen aus Prestigegründen sind Projektinhalte zweitrangig. Die Auftraggeberseite, anstatt mit dem Berater zu arbeiten sowie von ihm zu lernen, ist vielmehr daran interessiert, den imageträchtigen Beratungsbezug intern und extern zu kommunizieren und so den erwarteten Mehrwert zu materialisieren. Zweitens, Kommunikation und Durchsetzungskraft mittels Rhetorik, um umstrittene Maßnahmen forcieren zu können. Drittens, Munitionierung für mikropolitische Konflikte durch Einsatz von Expertenmacht zur Festigung des persönlichen Standpunkts. Krebs (1980) spricht in diesem Zusammenhang von der Alibifunktion des Beraters, denn er „wird hier unter dem Deckmantel einer pseudo-technokratischen Sachzwangsideologie zum Anwalt machtpolitischer Auseinandersetzungen“. Viertens, die Karriereförderung des Managers wird dadurch begünstigt, dass der Berater bereit ist, seinen Sponsor, den Hauptstakeholder, intern zu unterstützen und mit ihm den Beratungserfolg zu teilen. Fünftens, Sinnstiftung durch das Generieren von Philosophien zur Überzeugung anderer aber auch sich selbst, was von negativen Details ablenken soll.

Faust (2006) zufolge kann Beratung „für verschiedene Interessen und Zwecke mobilisiert werden und auch Gegenberatung auslösen“. Dies ist an dieser Stelle ein doch neuer Aspekt und zwar dahingehend, dass Beratung in diesem Zusammenhang schon beinahe

als *Waffe* in organisationsinternen *Kämpfen* um Entscheidungsautorität oder Ressourcen interpretiert wird. Dieser Ansatz ähnelt deutlich dem, was Kieser als Munitionierung für Mikropolitik beschreibt (siehe oben). Mit immer neuen Empfehlungen von Beratern wird ursprünglichen Ratschlägen widersprochen. Betrachtet man nun die oben aufgeführten Motive, so ist dies doch ganz im Sinne von Punkt drei, also von dem mikropolitischen Blickpunkt. Akteure, die hier offenbar die *Diplomatie* als gescheitert sehen, um bei der Kriegsmetapher zu bleiben, nun *Munition* beschaffen müssen, um die Gegenseite zu bezwingen. Alvesson/Johansson (2001) begreifen Berater in diesem Kontext als wenig fachbezogene *Traders in Trouble*. Damit gemeint sind Involvierung der *neutralen* Berater in organisationspolitische Auseinandersetzungen, die teils in zwischenmenschlicher Unvereinbarkeit begründet sind.

Als latente Gründe kann man auch die folgenden einstufen, da diese so nur selten und in Ausnahmefällen angegeben, in der Regel jedoch verschwiegen werden. Grund dafür ist, dass nicht einmal die Auftraggeber selbst sich dieser Motive bewusst sind. Schwuchow (2007) identifiziert nämlich die neurotische Persönlichkeit des Managers als Ursache. Und zwar verfällt er, der Manager, trotz der eigenen kognitiven Intelligenz in Selbstzweifel, was dann zu Entscheidungsschwäche führt und als Folge die Involvierung von Consultants auslöst<sup>4</sup>.

Eine etwas andere, doch sehr interessante Sichtweise, initiieren Rudisill *et al.* (2004), die in der Person des Consultant eine Art Vertrauten sehen, dem führende Manager als einzigem aus ihrem Umfeld offen gegenüber sein können. Durch politische Zwänge entsteht seitens des Managers Verlangen nach einem intimen Gesprächspartner, der hinsichtlich firmeninterner Konkurrenz keine Gefahr darstellt. Die institutionelle Isolation des Managers kreiert ein sehr fundamentales Kontaktbedürfnis (vgl. Krebs, 1980), das in vielen Fällen, so kann angenommen werden, etwa durch einen Freund oder den Lebenspartner befriedigt wird. Der Berater in einer Coachrolle kann helfen, das Rollenverständnis als Führungskraft retrospektiv zu analysieren und damit erreichen, dass sich der Klient öffnet und Beziehungen zu Mitarbeitern so nachhaltig begünstigt werden (vgl. Schumacher *et al.*, 2008). Stellung und Posten (vgl. Czerniawska, 2005; Mohe, 2005a) des Beraters in der eigenen Organisation scheinen hierbei entscheidend zu sein, da der Klient jemanden sucht, der ein ähnliches Maß an Verantwortung trägt, ein entsprechendes Prestige genießt und so seine eigene Situation besser verstehen, Sorgen, Ängste und Herausforderungen eher nachvollziehen kann.

---

<sup>4</sup> Der Exkurs auf Seite 37 stellt weitere Aspekte der Forschung von Entscheidungsfindung vor.

## Exkurs

*Die Entscheidungsschwäche beim Führungsmanagement ist oftmals darin begründet, dass bei der Diagnostik von betroffenen Personen entsprechende Methoden unzureichend oder zumindest nicht adäquat angewendet und so in vielen Fällen falsche Entscheidungen bei der Promotion in höhere Managementebenen getroffen werden. Personalberatung sowie -entwicklung in Organisationen sollte daher bereits an dieser Stelle ansetzen, um durch vorhandene Tests diese „Persönlichkeitsschwächen“ zu erkennen und so mögliche zukünftige Schwierigkeiten bei Entscheidungsfindungsprozessen zu prognostizieren (vgl. Binder, 2007). Seit einiger Zeit etablieren sich weitere wissenschaftliche Disziplinen, die sich mit dem Entscheidungsfindungsprozess des Menschen befassen. So auch die Neuroökonomik, die auf der psychologischen Verhaltensökonomik aufbaut. Individuelle Emotionen, die während des Prozesses entstehen, werden untersucht. Entscheidungen werden demzufolge nicht ausschließlich rational getroffen, wie es dem Homo Oeconomicus unterstellt wird. Übertragen auf den Manager mit Entscheidungsverantwortung bedeutet es, dass die Wahl von Optionen nicht nur auf der objektiven verfügbaren Informationsbasis erfolgt, sondern als emotional gesteuerter Prozess verstanden werden soll (vgl. Kenning/Ahlert, 2006).*

### 7.4 Berater als Ursache und Lösung des Problems

Eine Reihe von Autoren weist darauf hin, dass Beratung selbst in vielen Fällen dazu beiträgt, dass Bedarf überhaupt erst existiert. Es erzeugt „fortlaufend Entscheidungssituationen und Beratungsnachfrage, indem es [Beratung] Situationen als problematisch definiert“ (vgl. Faust, 2005). „Der Clou ist, dass sie [Beratung] ... ihrerseits die Krisenlagen entwirft und bestätigt, die zu lösen sie antritt“, so Fuchs (www.fen.ch). Dezalay (1993) führt hierfür den Begriff des Double Dealing Agent auf. Gemeint ist der Berater, der in Fällen selbst die Probleme kreiert, für die er dann auch die *heilenden* Mittel bereithält (vgl.

Shapiro *et al.*, 1993; Faust, 1999). Dem stimmt Rülling (1999) zu, wenn er nämlich in diesem Zusammenhang von einer vom Consultant initiierten Abfolge von Beratung, Reorganisation und wiederholtem Beratungsbedarf spricht. Rügemer (2004) führt den Begriff der Ökonomischen Verdummung des Publikums – in diesem Kontext die Nachfrageseite – durch die Berater ein. Die fortwährende Nachfrage wird mitunter auch durch die Entwicklung von Managementmoden (vgl. Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Abrahamson/Fairchild, 1999; Kipping/Engwall, 2002) sichergestellt. Dass in diesem Zusammenhang von *Moden* gesprochen wird, suggeriert bereits, dass diese Ratschläge nur zeitlich begrenzt Anwendung finden und in absehbarer Zeit obsolet sind. Der geläufige und kritische Begriff des Beraterkapitalismus impliziert, dass das Arbeitsbündnis mit dem Beratungsnehmer dazu genutzt wird, um indirekt aber systemisch durch Diagnose, also Definition der Probleme, wirkungsmächtig die ökonomischen Strukturen zu beeinflussen und sie aktiv mitzugestalten. Diese Ansicht unterstellt jedoch, dass die Beratungsbranche als eine homogene netzwerkähnliche Gemeinschaft mit sich überdeckenden Zielsetzungen ist. Auch wenn also dem Berater unterstellt wird, der Grund für die Nachfrage nach den eigenen Diensten selbst zu generieren, so gilt grundsätzlich doch, dass Beratung letztendlich auf freiwilliger Basis stattfinden muss, denn „einem erzwungenen Rat kann man nicht vertrauen und die Nachfrage nach Rat kann man ohnehin nicht erzwingen,“ (vgl. Faust, 2006). Die steigende Nachfrage lässt sich jedoch auch damit begründen, dass Beratung oftmals selbst für die steigende Komplexität im Organisationskontext ursächlich ist. Sie stellt beispielsweise dem Klienten neue Technologien oder Strategien vor, die die Unsicherheit im Entscheidungsfindungsprozess nicht mindern sondern ganz im Gegenteil potentiell noch verstärken.

Im Bereich des IT Consulting favorisieren und propagieren Berater teils unberechtigt die eigenen Produkte und Folgeleistungen, werden so nicht mehr oder nur begrenzt der Rolle eines objektiven und durch Interesselosigkeit gekennzeichneten Consultant gerecht (vgl. Freedman, 2004), wie es eben auch aus den vorgestellten Definitionen hervorgeht (siehe Kapitel 5).

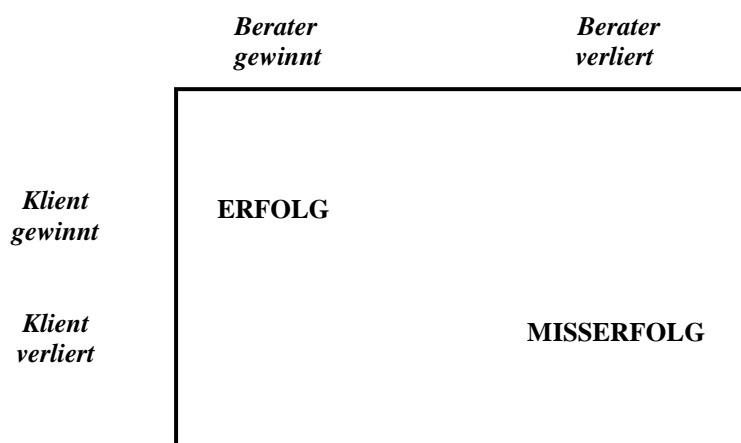
## **8 Berater-Klienten Beziehung**

## 8.1 Beratungskontext

Richtet man seine Aufmerksamkeit auf die Berater-Klienten Beziehung vor dem Hintergrund der Definition von Greiner/Metzger (1983), die den Consultant gewissermaßen als einen externen Eindringling betrachten „... process conducted by a foreign intruder ...“, so ist nur schwer vorstellbar, wie das Verhältnis zwischen Berater und Klient einen positiven langfristigen Charakter haben kann. Die Autoren bezeichnen den Berater als jemanden, der sich während des Prozesses lediglich *durchschlägt* „... who muddles through ...“ und es schafft, dabei eine professionelle Attitüde beizubehalten. Diese zynische Ansichtswiese kann zwar ein guter Einstieg in eine kritische Diskussion über das Beratungsgeschäft und die Branche an sich sein, doch sollte es nicht als ein konstruktiver und ernsthafter Beitrag gesehen werden. Vielmehr empfehlen sich da doch die in Kapitel 5 aufgeführten Definitionen.

Im Interview mit einem Klienten erfährt Diedrich (2004) aus sozusagen erster Hand, was die Klientenseite von dem ihr gegenüberstehenden Berater erwartet. „Ein *frisches* Paar Augen und Ohren ...“ – so ist aus dem Gespräch zu erfahren – soll der Berater mitbringen. Etwas formaler ausgedrückt, wird vom Consultant demnach erwartet, aktiv zuhören und die richtigen Fragen stellen und außerdem eine neue Perspektive auf bestimmte Sachverhalte eröffnen zu können. Auch ist es notwendig, dass der Berater zusammen mit dem Management – im Beratungszusammenhang der Agent und der Prinzipal – im Laufe des Projektes in einen gemeinsamen Lernprozess eintritt und bei Problemstellungen nicht automatisch auf sein bereits erworbenes Wissen zurückgreift. Stattdessen soll auf das im Rahmen des eigentlichen Auftrags Erlernte zurückgegriffen werden. Dabei steht das technische und geschäftsspezifische Wissen im Hintergrund, während der Berater als beratender Psychologe auftritt. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte durchläuft die Nachfrageseite, sowohl auf der Organisations- als auch auf der Individualebene, einen Emanzipationsprozess. Damit meint Mohe (2005b, 2003) die zunehmende Klientenprofessionalisierung, gekennzeichnet durch Erfahrung im Umgang mit Beratern. Die Professionalisierung wird zum einen organisatorisch verordnet, zum anderen auch ganz natürlich entwickelt. Der Klient lernt von seinen vergangenen Fehlern und begegnet dem Berater zunehmend kritisch. Dadurch ändert sich ebenfalls seine Einstellung zu den Dienstleistungen des Beraters. Beratungsleistungen werden zunehmend zur Kommodität (vgl. The Economist, 2007). Damit geht einher, dass die Qualität der Beziehung bei der Wahl des Anbieters weniger entscheidend wird, während im steigenden Maße die Art der Problemstellung und der damit einhergehende Bedarf seitens des Klienten

die Hauptrolle spielt. Dies alles widerspricht jedoch in gewisser Weise Ansätzen, die sich mit der Rolle und Interaktion zwischen beiden Seiten beschäftigen und diese als den entscheidenden Faktor ausmachen. Zumindest wären diese laut Mohe obsolet und die ihnen bis *dato* zugestandene Beachtung nicht mehr in dem Maße gerechtfertigt. Lipsey (2002) entgegnet darauf mit seinem Ansatz der Relationship Intelligence (RI), der Integration von Klientendaten und Informationen unterschiedlicher Beratungsebenen. Ziel ist es, Beratungsprozesse effizienter zu machen sowie dem Berater Grundkenntnisse über die Klientenorganisation im Vorfeld der eigentlichen Konsultation bereitzustellen. RI ist damit ein Stück weit die Antwort der Beratungsbranche auf die von Mohe dargestellten Entwicklungen und soll ein fundiertes dauerhaftes Verhältnis zum Klienten sichern und sogar ausbauen. Die Ausgangslage bei Verhandlungen wird verbessert und es fällt leichter, sich für den Fall optimal zu positionieren, sollten sich neue Geschäftsmöglichkeiten auftun.



**Abbildung 10: Matrix von Margerison (1988)**

Der Berater beeinflusst die Beziehung, indem er den Eindruck vermitteln kann, eine qualitativ hochwertige Leistung geliefert zu haben. Er ist stets bemüht, einen Sinn und Bedeutung der Beziehung hinzuzufügen und diesen Aspekt über die gesamte Dauer hinweg zu managen. „... consultants seek to demonstrate their expertise, value and quality to clients when services are intangible, results are difficult for clients to evaluate, there is no obvious knowledge base on which to do this and there is enormous competition from other suppliers.”



Dieses Zitat soll verdeutlichen, dass die Schwierigkeit der Evaluation der Beraterleistungen auch ein zentrales Problem der Berater selbst ist. Und zwar sind sie gezwungen, andere Wege zu finden, um die persönlich erzeugten Mehrwerte klar zu kommunizieren und ein entsprechendes Bild in der Wahrnehmung des Klienten zu projizieren. In wie weit sich die Berater dabei entfalten können, hängt von der Emanzipation der Nachfrageseite ab. Versucht man diesen Aspekt des Beratungsprozesses auf die Matrix von Margerison (siehe Abbildung 10) zu übertragen, und nimmt man dabei an, dass der Berater in der Lage ist, ein nicht unbedingt wahrheitsgetreues sondern idealisiertes Bild von seiner Leistung zu vermitteln, so befindet man sich in dem „Berater gewinnt / Klient verliert“ Feld. Zu unterscheiden ist an dieser Stelle zwischen einem verlierenden Klienten, der sich dessen bewusst ist, benachteiligt worden zu sein und dem unwissenden Klienten. Unabhängig davon zu bevorzugen, auch aus der Sicht des Consultant, ist jedoch allgemein ein Ausgang der Interaktion, bei dem beide Seiten gewinnen, insbesondere wenn man um eine langfristige und nachhaltige Beziehung zur Klientenseite bemüht ist. Margerison beschreibt jedoch auch Situationen, in denen Berater einen Abschluss in Kauf nehmen sollten, bei dem sie „gewinnen“ während der Klient „verliert“. Dies können unter Umständen Verhandlungen mit einem Klienten sein, bei dem der Berater nicht unbedingt um eine Aufrechterhaltung beziehungsweise Ausbau der Beziehung bemüht ist. Oder aber beispielsweise ein Beratungsprojekt, bei dem die Vertrauensbasis bereits zuvor enorm beschädigt wurde und ohnehin keine weiteren Aufträge zu erwarten sind. Dieses einfache Model entspricht den Ansätzen der Spieltheorie (vgl. Küpper/Ortmann, 1988) und verhilft darüber hinaus zu keinen zusätzlichen Erkenntnissen.

Die Arbeit von Clark/Salaman (1993) schlägt da doch einen recht neuen Weg ein, denn die Autoren sehen in der Arbeit des Beraters Parallelen zum traditionellen Drama. Der verwunderte Leser mag an dieser Stelle nicht auf Anhieb die metaphorischen Übereinstimmungen erkennen. Zugegeben, diese Interpretation ist recht unorthodox, sehen die Autoren ihr Model im direkten Vergleich zu anderen eher konventionellen Ansätzen. Sie zitieren Goffman (1990), der die Leistung des Beraters als eine Art Darbietung sieht, die er wie folgt definiert: “All the activity of an individual which occurs during a period marked by his continious presence before particular set of observers and which has some influence on the observers” – also jegliche Aktivität von Personen, die vor einem Publikum stattfindet und eine gewisse Wirkung auf das Publikum haben. Der Berater spielt eine Rolle und er ist nicht er selbst in der Beziehung zum Klienten. Hierzu sind zwei Punkte anzumerken. Erstens, Individuen sind in den meisten Dienstleistungsberufen gezwungen, sich zu verstellen und ihre

natürlichen Verhaltens- und Ausdrucksweisen zu unterdrücken und verstärkt zu kontrollieren. Dies wird zumeist von einem professionellen Arbeitnehmer explizit erwartet. Zweitens, Goffman hält dem Berater zugute, dass er unbewusst theatralisch auftritt und nicht unbedingt im Vorfeld darauf aus ist, sich so zu verhalten. Darüber hinaus sieht Goffman weitere Parallelen zum Drama, indem er zwischen *Front Stage* und *Back Stage* unterscheidet. In diesen *Räumen* bewegt sich der Berater. Mit *Front Stage* ist die direkte Interaktion mit dem Klienten gemeint während *Back Stage* die Zeit der Beratertätigkeit beschreibt, die der Consultant ohne direkten Zugang zur Klientenseite verbringt. Hier kann er die vergangenen Interaktionen rückblickend analysieren und aus möglichen Fehlern lernen. Auch kann er sich auf die nächsten Treffen mit dem Klienten vorbereiten, kann also das *Skript* einstudieren und die *Rolle* verinnerlichen. Laut Goffman ist der Berater stets darauf bedacht, den Klienten nicht hinter die *Bühne* blicken zu lassen, um seine wahre Identität nicht zu offenbaren.

Freimuth (2003) unterstreicht den Aspekt der Freiwilligkeit. Er verdeutlicht, wie in zunehmender Weise Führungsverantwortliche orientierungslos werden, wenn mit schwerwiegend erscheinenden Entscheidungsfragen konfrontiert. Die Folge ist eine freiwillige Abgabe von Macht an berufene Berater. Diesen Prozess bezeichnet der Autor als den „lautlosen Aspekt der Machtausübung“. Mit seiner insgesamt kritischen Auseinandersetzung mit dem Beratungsgeschäft unterstellt er, dass „... Definitionsmacht immer auch Machtdefinition ist und Machtdefinition ihrerseits Definitionsmacht begründet“. Deutlich werden soll, dass sich das Machtverhältnis zugunsten der Beraterseite immer weiter verschiebt und dies ein langfristiges Abhängigkeitsverhältnis begründet, das, wie er meint, lediglich schwer zu beheben ist. Dagegen jedoch sprechen zum Beispiel Befunde und Aussagen von Mohe (2005b), der im Klienten hauptsächlich einen immer besser informierten und preisbewussten Nutzer von Beratung sieht. Durch die plakativen Aussagen und Bezeichnungen, die leider oftmals in unfundierte Behauptungen entschwinden, und eine teils doch recht populistische Ausdrucksweise gelingt es Freimuth sicherlich, das Interesse seines Publikums am Thema zu wecken. „Der Berater, der vom Feuerwehrmann zum Brandstifter“ wird ist ein weiteres Zitat, das darauf hinweisen soll, dass der Consultant den Bedarf an den eigenen Leistungen selbst kreiert. Doch wäre dies tatsächlich der Fall, so stellt sich die Frage, warum daraus nicht eine weitaus positivere Entwicklung der Industrie resultiert.

Die Dynamik zwischen Berater und Klienten ist ein Grund dafür, dass das Verhältnis durch modelltheoretische Ansätze nur sehr schwer darzustellen ist. Im Folgenden sollen nun einige dieser Konzepte vorgestellt werden, die versuchen, die Beziehung zu modellieren.

Wickham (1999) identifiziert vier Attribute der Berater-Klienten Beziehung: ergänzend (supplementing), vervollständigend (complementing), differenzierend (differentiating) sowie integrierend (integrating). Der gleiche Autor stellt ebenfalls ein Konzept zur Unterscheidung zwischen Kliententypen vor, indem er sechs verschiedene Arten von Klienten ausmacht. Erstens, der kontaktierende Klient (Contact Client), der als erster Kontakt zum Berater aufnimmt und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit erkundet. Zweitens, der Zwischenklient (Intermediate Client), der in ein potentiell Projekt miteinbezogen und daran direkt beteiligt wird. Drittens, der Primärklient (Primary Client), der das Problem identifiziert und definiert sowie als Financier des Projektes auftritt, was ihn zu einem zentralen Stakeholder macht. Viertens, der ahnungslose Klient (Unwitting Client), der direkt von den Interventionen betroffen ist, sich dessen jedoch nicht bewusst ist. Fünftens, der indirekte Klient (Indirect Client), der ebenfalls von den Interventionen betroffen ist, doch im Gegensatz zum Unwitting Client über die Auswirkungen der Veränderungsprozesse zumindest eingeschränkt in Kenntnis gesetzt wird. Interessanterweise weiß der Berater aber nicht, dass das Ergebnis des Projekts Einfluss auf die Arbeitsweise des indirekten Klienten hat. Als ein direkt Betroffener kann dieser Klient zudem entweder im Sinne des Projektes agieren oder aber aus dem Hintergrund dagegenwirken. Sechstens, der ultimative Klient (Ultimate Client) als jener, der von den Interventionen betroffen ist. Dazu zählen ebenfalls externe Geschäftspartner wie beispielsweise Zulieferer. Der Berater muss die Interessen der gesamten Gruppe wahrnehmen und berücksichtigen. Anzumerken ist, dass diese Klienten nicht zwangsläufig einzeln als physische Personen auftreten, sondern vielmehr als spezielle Rollen anzusehen sind, die der Klient im Verlauf eines Beratungsmandats einnehmen kann. Diese Kategorisierung seines Gegenübers kann dem Berater helfen, sein Verhalten situationsspezifisch anzupassen und so Fehler zu vermeiden, beispielsweise beim Weiterleiten von Informationen oder bei Verhandlungen. Beim Betrachten der von Wickham vorgeschlagenen Attribute fällt auf, dass diese in einem Gesamtkontext gesehen werden müssen und eine Auflistung allein nur eingeschränkt aussagekräftig ist. Unklar ist, ob die Attribute an bestimmte Projektphasen gebunden sind. Gewisse Überschneidungspunkte hiermit hat der Ansatz von Sadler (2001). In seiner Herangehensweise an die Beziehung zwischen Klient und Berater bestimmt er drei Dimensionen sowie vier Phasen der Beziehung, womit die Verbindung beschrieben und in einen konzeptionellen Rahmen übertragen werden soll. Erstens, die vertragliche Beziehung, zweitens, die idealisierte Beziehung sowie drittens, die authentische Beziehung. In seinen Ausführungen stellt er diese Dimensionen so dar, als seien diese co-existenziell, je nach

Situation oder Bereich des Beratungsprozesses. Die erste vertragliche Dimension beschränkt die Beziehung lediglich auf die verbindlich zugestandenen Leistungen seitens des Beraters. Es entspricht dem Argument von Mohe, der Beratungsleistungen als Kommodität ansieht und indirekt damit den Vertrag in den Vordergrund stellt. Die nächste, zweite Dimension, beschreibt eine Beziehung, in der beide Seiten die Bedeutung der Interaktion wertschätzen und bei Verhandlungen langfristige Interessen verfolgen. Die letzte Dimension bezieht sich auf ein Verhältnis, in dem beide Seiten offen miteinander umgehen, auch eigene Schwächen eingestehen und wahrhaft zur Kooperation bereit sind.

Nachdem Sadlers Dimensionen vorgestellt wurden, werden nun die vier Phasen desselben Autors diskutiert (siehe Abbildung 11). Sein Konzept erlaubt es, die Dynamik der Berater-Klienten Beziehung in einer zeitlichen Abfolge zu sehen. Anfänglich treten beide Seiten in die Orientierungsphase ein. Hier wird der Rahmen des Projektes abgesteckt. Das Managen der Erwartungen des Klienten ist mitunter das wichtigste Zwischenziel, das die Beraterseite erreichen muss. Die Synchronisierung von subjektiven Erwartungen und dem ausdrücklich dargelegten Umfang des Auftrags ist eine Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg des gesamten Beratungsprozesses sowie für eine solide Vertrauensbasis über das Mandatsende hinaus. Gerade in der Anfangsphase darf der Berater sich nicht dazu hinreißen lassen, dem Klienten durch Versprechungen, die über den vertraglichen Inhalt hinaus reichen, *imponieren* zu wollen. Stattdessen müssen realistisch Möglichkeiten und Beschränkungen kommuniziert werden. In dieser Phase spiegelt sich gewissermaßen die Realisierung der vertraglichen Beziehung nach Sadler wider. Darauf folgt dann die Identifikationsphase, in der die Probleme definiert und als positive Herausforderung interpretiert werden. Erste Lösungsansätze werden ebenfalls ermittelt und vorgestellt. Auch wenn alle Phasen stets die interindividuelle Ebene zwischen Berater und Klient berücksichtigen, so ist die Phase des Erkundens eher auf die technischen Aspekte ausgerichtet und umfasst die eigentliche Leistungserbringung. Dabei handelt es sich um eine Art Subprozess, der Maßnahmen der Modifikation sowie Anpassung erlaubt. Der abschließende Abschnitt beinhaltet das Sicherstellen der Deckungsgleichheit von erzielten Ergebnissen und vertraglichen Inhalten.



**Abbildung 11: Vier-Phasen-Modell (Quelle: Sadler)**

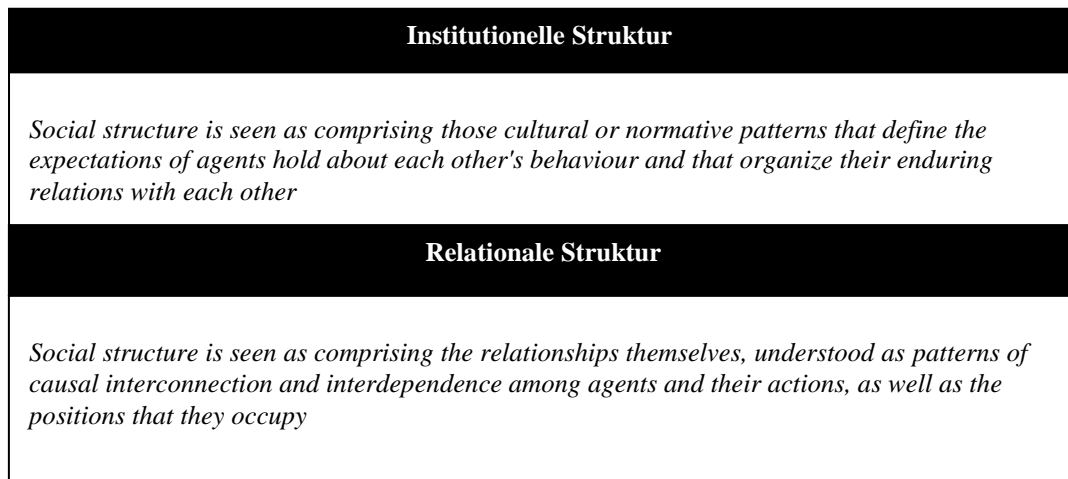
Darüber hinaus ist es wichtig, dass Inhalte genau kommuniziert werden. Diese Phase ist gewiss wieder klientenfokussiert gestaltet, da der Abschluss eines Projektes Möglichkeiten zu weiterer Zusammenarbeit offenbaren kann. Generell lässt sich sagen, dass alle Stadien beide Bereiche abdecken, den eigentlichen Problemlösungsprozess sowie die Relation zwischen beiden Seiten. Dieser Ansatz ähnelt durchaus dem von Biech (2007), der ebenfalls vier Mandatsphasen aufführt. Diese konzentrieren sich stark auf die Beziehungsbildung. Erstens,

„den richtigen Partner finden“ – hier geht es darum, möglichst viele Informationen über die Gegenseite zusammenzutragen und diese effizient zu verarbeiten. Daneben ist es wichtig, die Erwartungen jeweils zu erörtern und diese wenn nötig zu korrigieren. Zweitens, „sich kennen zulernen“ – Daten und Informationen werden am Klientenstandort gesammelt, um sich ein klares Bild über die Ausgangssituation zu verschaffen. Drittens, „produktiv sein“ – hier stehen das Projektmanagement sowie das eigentliche Liefern der Vertragsleistungen im Mittelpunkt. *Was* und *wie* erbracht wird bestimmt nachhaltig die Beziehung zum Klienten. Schließlich viertens, „Schaffen von Unabhängigkeit“ auf Seiten des Klienten. Wichtig ist, dass die Nachfrageseite nun mit all dem Wissen und Tools ausgestattet ist, die es ihr erlauben, die durch den Berater eingeleiteten Maßnahmen weiterhin autonom fortzuführen. Das können Aktivitäten zum Beispiel in den Bereichen Change Management, Training oder Kommunikation sein. Die Zielsetzung der Klientenautonomie kann zunächst als ein Widerspruch zur Schaffung von zukünftiger Nachfrage durch die Beraterseite erscheinen. Denn ein Klient, der nach Mandatsabschluss eigenständig ohne den Berater auskommt, wird zumindest kurzfristig Beratungsleistungen ähnlicher Art nicht nachfragen. Auf lange Sicht jedoch, so wird angenommen, ist ein erstärkter und zufriedener Klient, der den Wert der Beratungsleistungen im Alltag erkennen kann, wünschenswert. Dieses resultiert in einer Aufwertung der Beziehung aber auch des Rufs des Beraters. Die Ethik des Berufsstands der Berater ist hier ebenfalls anzumerken, denn in Situationen, in denen beides nicht vereinbar ist, sollten die Nöte der Klientenorganisation stets Vorrang vor eigenen Geschäftsinteressen haben.

Binz-Scharf (2003) befasst sich unter anderem in ihrer Arbeit mit dem Shared Mental Model (vgl. Minsky, 1986), einem Ansatz, der die zwischenmenschliche Interaktion innerhalb von Prozessen der Entscheidungsfindung sowie des Knowledge Sharing beschreibt. Unter Mental Models versteht man Wissensstrukturen, die das Vorhersagen von Ereignissen sowie Verhaltensweisen von Individuen im Zusammenhang mit Entscheidungen begrenzt erlauben. Bei Shared Mental Models überträgt man diese Fähigkeit auf eine Gruppe und erreicht ein gemeinsames Empfinden, das dazu führen kann, dass Individuen trotz gegensätzlicher Präferenzen zu kompromissbasierenden Entscheidungen gelangen. Ein funktionierender Wissenstransfer ist bei diesem Ansatz Voraussetzung. In Hinblick auf das Beratungs- und Kundensystem, lässt sich sagen, dass Shared Mental Models potentiell einen Beitrag leisten können, Kollaboration und ein übereinstimmendes Verständnis über die Veränderung zukünftiger Realität bei entsprechenden Entscheidungen zu fördern.

## **8.2 Beratung und Sozialstrukturen**

Beratungsprozesse lassen sich als Dienstleistung, eine wirtschaftliche Aktivität, ebenfalls im Sinne von sozialen Strukturen beschreiben. Hierzu muss zunächst der Begriff selbst abgegrenzt werden, bevor darauf aufbauend ansatzspezifisch Aspekte der Beratung betrachtet werden können. Soziale Strukturen sind durch Individuen und Gruppen, die zueinander in Relation stehen und in ihrem Verhalten beständig sind, gekennzeichnet. Sie sind Bestandteile eines gemeinsamen Sozialsystems, das durch die ihn charakterisierenden institutionellen Normen einen Rahmen bietet, in dem Akteure interagieren. Esser (1993) beschreibt die Eigenschaften des soziologischen Strukturbegriffs in seiner Arbeit. Demnach unterstützen diese steuernd die sozialen Prozesse in ihrer Regelmäßigkeit und Ordnung sowie Dauerhaftigkeit in Bezug auf Zustände wie auch Vorgänge. Zudem sind soziale Strukturen institutionell verbindlich. Darüber hinaus existieren einige Ansätze zur Unterscheidung zwischen verschiedenen Subtypen. Zum Beispiel kann zwischen institutioneller Struktur sowie relationaler Struktur (vgl. López/Scott, 2000) unterschieden werden (siehe Abbildung 12). Soziale Strukturen können ebenfalls in Mikro- sowie Makrostrukturen unterteilt werden. Von dieser Einordnung ausgehend, entsprechen Mikrostrukturen dem Verhältnis zwischen den Grundbestandteilen des sozialen Miteinanders und bestehen selbst aus keinen weiteren untergeordneten Strukturen. Makrostrukturen sind demzufolge eine Art Struktur des zweiten Grades. Sie beschreiben Beziehungen zwischen Objekten, die wiederum selbst Strukturen besitzen wie zum Beispiel Gewerkschaften in ihrer Beziehung zu privatwirtschaftlichen Unternehmen. Moreno (1996) bietet eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung zwischen sozialen Strukturen. Er versteht Relationsstrukturen als solche, die in Familien oder Klans etabliert sind, während Kommunikationsstrukturen als den Informationsfluss in Organisationen und schließlich Soziometrische Strukturen als Strukturen der Sympathie, Antipathie sowie Indifferenzen in Organisationen.



**Abbildung 12: Sozialer Strukturbegriff (Quelle: López/Scott, 2000)**

Nachdem die Grundlagen des sozialen Strukturbegriffs vorgestellt wurden, soll dieser Ansatz im Kontext des Wirtschaftssystems interpretiert werden. Ökonomische Aktivitäten innerhalb dieser Strukturen basieren auf den nun folgenden Annahmen. Erstens, ökonomisches Handeln ist eine Form sozialen Handelns, zweitens, ökonomisches Handeln spielt sich in sozialen Netzwerken ab sowie drittens, ökonomische Institutionen werden von Menschen hervorgebracht (vgl. Swedberg/Granovetter, 1992). Diese Ansicht der Autoren entspricht Max Webers Auffassung vom ökonomischen Handeln, nämlich dass „ökonomisches Handeln das Verhalten anderer in Form sinnhaften Handelns berücksichtigt“ (vgl. Weber, 1922b).

Betrachtet man das Verhältnis zwischen Berater und Klient in diesem konzeptionellen Rahmen, so handelt es sich hierbei zumeist um Interessenstrukturen, die häufig divergente Zielvorstellungen und Bestrebungen aufweisen. Im Sinne von Makrostrukturen bildet die Berater- sowie Klientenseite während des Mandats eine integrierte Struktur, während beide in sich selbst aus Strukturen bestehen. Der Beratungsauftrag lässt sich aber auch als Kommunikationsstruktur begreifen, in der ein Informationsfluss innerhalb des Wissensmanagements stattfindet. Spricht man von Sozialstrukturen, so spielen weitere Faktoren wie Status und Macht eine ebenfalls tragende Rolle. Mit Bezug auf das ökonomische Handeln nach Weber muss erwähnt werden, dass diese genannten Aspekte sehr stark das Verhalten beeinflussen und so als ein theoretisches Framework auf das Berater-Klienten Verhältnis übertragen werden können.



## 9 Machtressourcen

### 9.1 Einleitung

„Und nun ist die Macht an sich böse, gleichviel wer sie ausübe. Sie ist kein Beharren, sondern eine Gier und *eo ipso* unerfüllbar, daher in sich unglücklich und muss also andere unglücklich machen“ (vgl. Burckhardt, 1905).

Macht wird oft mit negativen Aspekten des Zwischenmenschlichen in Verbindung gebracht. Jemandem, der *mächtig* ist, begegnet man bestenfalls mit Ehrfurcht und schlimmstenfalls mit Missgunst einhergehend mit Neid. Auch wenn das Streben nach Macht sowie ihre Ausübung viele zunächst abstreiten und als ihnen befremdlich abtun, so ist diese Tatsache an sich selbst äußerst befremdlich, denn ist Macht doch zweifelsohne ein wesentlicher Teil des sozialen Lebens von Individuen, und dies nicht nur auf bestimmte Bereiche beschränkt. Im privaten Miteinander in der Familie oder im professionellen Umfeld im Unternehmen. In Institutionen, wie Kirche oder Schule – alle individuellen Aktivitäten resultieren direkt oder indirekt aus dem Machtgefüge, das ein jedes Individuum umgibt.

Im Makrokontext sind Institutionen wie Kirche, Polizei oder Staat in der Lage, machtbezogen unabhängig von den gegebenen Machtgrundlagen sowie -quellen zu handeln. Macht spiegelt sich im Handeln und Wirken von beispielsweise Konzernen oder Zentralbanken wider. Das kann potenziell weitreichende Konsequenzen für eine Vielzahl von an der wirtschaftlichen Ordnung direkt und indirekt beteiligten Akteuren, also Subsystemen der Gesamtgesellschaft, nach sich ziehen. In einer vernetzten weltumfassenden Wirtschafts- sowie Gesellschaftsordnung kann Macht einzelner Handelnder wie von globalen Konglomeraten zum Beispiel vor dem Hintergrund von Entscheidungen im Zusammenhang mit der Standortwahl oder Personalpolitik ganze Regionen aufwerten oder aber nachhaltig schwächen. Ähnlich verhält es sich mit Zentralbanken, die durch ihre Geldpolitik in der Lage sind, die Entwicklung gesamter Volkswirtschaften zu beeinflussen. Doch auch andere Akteure des Wirtschaftssystems, wie Privathaushalte, können, auch wenn nur kollektiv, durch ihr Konsumverhalten Einfluss nehmen auf zum Beispiel Mengen, die Unternehmen an Gütern

sowie Dienstleistungen bereitstellen und zu welchem Preis sie diese anbieten. Szenarien dieser Art sind recht unspezifisch und selbst vielen Nicht-Ökonomen geläufig. Im Rahmen dieser Arbeit ist vielmehr die Macht, über die Beratungsunternehmen beziehungsweise Berater verfügen, von Interesse. Beratungen verfügen innerhalb des Systems ebenfalls über bestimmte Machtressourcen, was sich auf andere Akteure auswirkt.

In diesem Kapitel werden einige Konzepte vorgestellt, bevor der Begriff der Macht diskutiert wird. Gemeinhin wird zwischen zum einen den Machtbasen, auch Machtressourcen genannt, und zum anderen den Machtfunktionen unterschieden. Daneben definiert Crozier Machtquellen, die Parallelen zu den Machtbasen aufweisen. Diese Ansätze werden vorgestellt, um den Leser mit den Konzepten der Macht bekannt zu machen und so das Verständnis bezüglich des empirischen Teils zu fördern.

Anschließend findet der Leser eine Einleitung zur Rationalität im Kontext der Macht vor. Im letzten Abschnitt (siehe Kapitel 9.7) folgt die Definition von Macht, die im Rahmen dieser Arbeit gelten soll.

## **9.2 Der Machtbegriff**

Dem Thema Macht kann man sich durchaus in verschiedener Weise nähern. Zunächst kann man nämlich die Quellen untersuchen, um herauszufinden, *wie* Macht ausgeübt wird. Oder aber, indem man Macht ergebnisbezogen diskutiert und zwar mit dem Ziel, feststellen zu wollen, was Macht bewirken soll und was die Motive sind. Also sucht man nach einer Antwort auf das *warum*. Letzteres spiegelt die Machtdefinition von French (1956) recht deutlich wider. Danach ist Macht "die Fähigkeit von Akteur A einen Akteur B zu einer Handlung zu bewegen, etwas zu tun was Akteur A von ihm verlangt, abzüglich der Wahrscheinlichkeit, dass der Akteur B die von Akteur A gewollte Handlung auch ohne den Einfluss von Akteur A getan hätte". Ähnlich ist auch die Definition von Johns/Saks (2001), die Macht als die Kapazität, andere zu beeinflussen, die sich in einem Zustand der Abhängigkeit befinden, sehen. Hier ist Macht etwas, das einem Individuum direkt zugeordnet werden kann. Die Suche nach dem *wie* entspricht der Sicht von beispielsweise Mearsheimer (2001), der rationale Macht im Sinne von Ressourcen wie Finanzstärke oder Territorium betrachtet. Diese sich stark auf internationale Relationen beziehende und realitätsorientierte Betrachtung von Macht lässt sich wohl nicht auf Anhieb auf den Beratungsprozess

übertragen, doch verdeutlicht sie recht gut den aufgeführten Machtbegriff. Macht kann aber auch anders gedeutet werden, nämlich im institutionellen Kontext als die organisatorische Ungewissheitszone (vgl. Crozier, 1977). Grundsätzlich versuchen Individuen, zumeist unbewusst, diese Art des Vakuums zum persönlichen Vorteil zu füllen und unregelte oder wenig geregelte Bereiche zu kontrollieren. Croziers Definition folgt diesem Ansatz: „Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder, der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt“. Parallelen dazu weist die Interpretation von Weber (1922b) auf, wonach Macht jede Chance verkörpert, „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. Folgt man dieser Ansicht, so erscheint Macht also als ein Konzept, das Beziehungen zwischen Akteuren beschreibt. Dem entspricht ebenfalls die Betrachtungsweise von Strange (1996), die den Begriff der strukturellen Macht prägt. Im Mittelpunkt steht das Machtpotenzial von Strukturen, womit zum Beispiel Sicherheit, Wissenschaft oder Produktion gemeint sind und die Fähigkeit, auf Organisationen beziehungsweise Individuen einwirken zu können. Demnach ist dann ein Akteur in der Lage, Macht auszuüben, wenn er Einfluss über die genannten Strukturen besitzt. Denn nur in diesem Fall, also wenn Strukturen kontrolliert werden, können diese zum eigenen Vorteil manipuliert werden. Veränderung ist ebenfalls der zentrale Gegenstand der Sichtweise von Popitz (2004), der Macht sehr präzise und kurzbündig als „verändern können“ definiert. Die Möglichkeit der Gestaltung von Prozessen sowie der Umwelt in ihrem Umfang entspricht eher der Interpretation der Macht im Sinne der Handlungsmacht und weniger der Machtfunktionen (siehe Kapitel 9.4).

Die nächsten Abschnitte (siehe Kapitel 9.3 bis 9.5) zu Machtgrundlagen, Machtfunktionen sowie Machtquellen stellen einen umfangreichen theoretischen Umriss dar, auf dem basierend die Resultate des empirischen Teils der Arbeit diskutiert werden. Abschließend in diesem Kapitel wird noch darauf hingewiesen, dass die in diesem Abschnitt behandelten Begriffe wie Machtbasen, Machtquellen, Machtgrundlagen sowie Machtressourcen in der Literatur oftmals als Synonyme verwendet werden.

### **9.3 Arten von Machtgrundlagen**

Woher rührt die Macht und worauf ist sie fundiert(?) – Auch wenn das Ausüben von Macht selbst auf den Beobachtenden durchaus ähnlich wirken kann, so gibt es unterschiedliche Antworten auf die soeben gestellte Frage. Die Gründe dafür warum ein Individuum über Macht verfügt, lassen sich in fünf Kategorien unterteilen. Hierbei spricht man von personalen Machtgrundlagen (vgl. French/Raven, 2004), die auch als Machtressourcen bezeichnet werden.

Der legitimierte Macht (Legitimate Power) nach besitzt der Ausübende das Recht dazu, basierend auf der Position oder Stellung, beispielsweise in der Organisation, andere zu beeinflussen. Andere Faktoren spielen oftmals mit eine Rolle bei der Bestimmung des Umfangs der Macht oder bei der Akzeptanz, doch letztendlich ist der Aspekt der Berechtigung zur Machtausübung entscheidend. Bei der Belohnungsmacht (Reward Power) belohnt – wie der Begriff bereits suggeriert – der Machtausübende sein Umfeld. Dies kann vielerlei Gestalt annehmen. Sowohl materielle als auch immaterielle Anreize können indirekt den Grad der Macht bestimmen und dazu verhelfen, andere zu beeinflussen. In gewisser Weise lassen sich Parallelen zur Motivationslehre erkennen und in diesem Zusammenhang ist die Belohnung die Motivation zur Änderung des eigenen Verhaltens zu Gunsten von äußeren Interessen. Das Vorenthalten von Belohnung andererseits entspricht dem Konzept der Bestrafungsmacht (Coercive Power). Im Gegensatz zur Macht durch Belohnung, wo positive Gefühle Macht erzeugen sollen, sind es bei der Macht durch Zwang eben negative Empfindungen wie das Befürchten von Konsequenzen jeglicher Art. Diese *negative* Belohnung, die auf Angstgefühlen begründet und in mancher Situation kurzfristig wirkungsvoll ist, erzeugt langfristig jedoch eine Beziehung zwischen Empfänger und Sender, die im transaktionalen Stadium verbleibt und keinen transformationalen Charakter hat, wie es etwa bei der Referenz- beziehungsweise Identifikationsmacht (Referent Power) der Fall ist. Im Kontext von Führung ist diese Machtbase mit dem Konzept des Transformational Leadership eng verbunden. Der Machtausübende verfügt über Fähigkeiten, die es ihm erlauben, bei den Bezugspersonen Gefühle zu erzeugen. Diese positiven Emotionen erleichtern das Erreichen der Ziele durch oftmals unbewusst erfahrenes Beeinflussen. Verstärkend kommt hinzu der Wille, sich mit dem Machtinhaber zu identifizieren und eine positive Beziehung zu begründen oder aufrechtzuerhalten. Der zumeist charismatische Machtinhaber besitzt Attribute, die *gehorsamen* Mitläufern begehrenswert erscheinen und auf die eigene Person projiziert werden sollen. Schließlich ist noch Expertenmacht (Expert Power) zu erwähnen. Dieses Konzept beschreibt Individuen mit spezifischem Wissen und

Fähigkeiten, die in der Lage sind, diese einzusetzen um Macht zu generieren. Diese Machtressource ist jedoch stark begrenzt und situationsspezifisch. Der Machtausübende kann sich schnell im Umstand der Machtlosigkeit vorfinden, sobald der Kontext, in dem er operiert, sich ändert.

#### **9.4 Arten von Machtfunktionen**

Daneben lässt sich das Thema Macht ebenfalls hinsichtlich der Machtfunktionen betrachten. Hier unterscheidet man zwischen fünf Arten. Zunächst gibt es die Handlungsmacht, womit alle Aktionen gemeint sind, die Veränderungen nach sich ziehen und Dynamik in der sozialen und physischen Umwelt erzeugen. Des Weiteren die Entscheidungsmacht, also die Wahl zwischen vorhandenen Optionen sowie der Definition neuer Zielsetzungen. Unter der Mobilisierungsmacht versteht man das gezielte Herbeiführen von Unterstützung seitens anderer Akteure durch den Mächtigen. Dies kann sich als Beispiel in Zustimmung oder Bereitstellung von Ressourcen widerspiegeln. Spricht man von der Verfügungsmacht, so meint man das Anrecht auf den Konsum von Dienstleistungen und Gütern, auf die man durch beispielsweise Eigentum oder Besitz Zugriff hat. Abschließend die Definitionsmacht, die es ermöglicht, eine soziale, gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeit innerhalb eines sozialen Systems zu schaffen. Ein Prozess, der weitere Akteure involviert, kann hierfür instrumentalisiert werden. Je nach Grad der individuellen Macht kann der Prozessverlauf zum eigenen Vorteil gesteuert werden. Diese Machtfunktion ist recht abstrakt und kann oft nicht auf Antriebe sozialer Konstellationen zugewiesen werden.

#### **9.5 Arten von Machtquellen**

Soweit wurden Machtbasen sowie Machtfunktionen vorgestellt. Crozier/Friedberg (1979) fassen zudem vier verschiedene Machtquellen zusammen. Erstens, der Besitz von speziellem Sachwissen oder einer der Funktion des Individuums zugrunde liegenden Spezialisierung (ähnlich: Expert Power). Zweitens, die Wissensüberlegenheit hinsichtlich der Beziehung zwischen der eigenen Gruppe beziehungsweise Organisation und der Umwelt. Drittens, die exklusive Kontrolle über Informationen sowie über Kommunikationskanäle

(Informationsmacht). Viertens, die explizite Macht, die in organisatorischen Regeln (ähnlich: Legitimate Power) begründet ist.

## **9.6 Rationalität und Macht**

Innerhalb der Ausführungen zum Thema Macht soll der Aspekt der Rationalität (vgl. Crozier, 1977), die im Kontext der Entscheidungsfindung steht, kurz dargestellt werden. Damit wird bezweckt, weitere Gebiete, die von Interesse für das eigentliche Thema sein könnten, aufzuzeigen. Zunächst wird zwischen *priori* (im privatwirtschaftlichen Handlungsbereich) und *posteriori* (im öffentlichen Handlungsbereich) Rationalität unterschieden. Diese Unterscheidung ist deshalb interessant, da es durchaus eine Rolle spielen kann, ob der Beratungsadressat aus der Privatwirtschaft stammt oder es sich um einen Auftraggeber aus dem öffentlichen Sektor handelt. Das Modell basiert auf Entscheidungsträgern, die synoptisch denken und über vollkommenen Informationszugang verfügen. Das Handeln begrenzt sich auf Entscheidungen mit klarem Input-Output-Verhältnis und der Vorhersehbarkeit des Resultats. In Praxis agieren Entscheidungsträger jedoch unter den Annahmen der begrenzten Rationalität (vgl. Simon, 1955), also in einem Umfeld mit unvollkommener Information begleitet von einem Unvermögen, die vorhandenen Daten zu verarbeiten um die optimale Entscheidung zu treffen. Zeitgenössisches Management ist sich dessen bewusst und erkennt zumeist an, dass mit erhöhter Komplexität des eigenen Systems aber auch der Umwelt, die Entscheidungsqualität abnimmt. Dagegenwirken kann Handeln, das sich während des Entscheidungsprozesses permanent verändert. Ein Ansatz, der als Mutual Partisan Adjustment bezeichnet wird. Es erlaubt, neue Ziele sowie Werte zu definieren und vielleicht noch wichtiger, zu übernehmen. Ein dementsprechendes Verhalten setzt einen gewissen Grad an Risikobereitschaft voraus. In der Konglomeratuntersuchung ermittelt Bower (1967) drei unterschiedliche Machtebenen: (1) Corporate, (2) Divisions, (3) Produkt-Markt. Dieser Kategorisierungsansatz entspricht in etwa der geläufigen deutschsprachigen Unterscheidung zwischen unterem, mittlerem sowie oberem Management, auch wenn kulturspezifische Managementeigenheiten zu beachten sind. Etwas, worauf in diesem Kapitel noch eingegangen wird. Bowers Ebenen lassen sich jeweils spezifischen auf bestimmten Machtressourcen basierenden Funktionen zuordnen: Ebene (1): Ausarbeitung der Rationalitätskriterien (Spielregeln); Ebene (2): Leitung der Menschen (Personal) sowie des

*Spiels*; Ebene (3): Entscheidungsinitiative. Anzumerken ist, dass dieses Modell der angelsächsischen Free Market Sichtweise entspricht und grundsätzlich den vorrangig nach Profit strebenden Ansätzen der Lehre von Business Schools folgt. Hier überlässt das Führungsmanagement die operationale Macht der Basisebene und bestimmt selbst lediglich die Regeln. Diese, allerdings, orientieren sich stark an den Präferenzen der Divisions (mittlere Ebene), die indirekt die Karrieren der Corporate Ebene bestimmen. Indem sich führendes Management so der Entscheidungsmacht teilweise entledigt, kann es bei Versagen des Systems das Verschulden eher den niedrigeren Ebenen zuordnen und für sich reklamieren, an dem Prozess nicht selbst direkt beteiligt gewesen zu sein. Hieran lassen sich Parallelen zum Berater-Klienten Verhältnis festmachen. In Systemen, in denen das Führungsmanagement hingegen bis hinunter zu der Produkt-Markt-Ebene mitentscheidet, setzt es sich selbst dem Risiko aus, für Fehlentscheidungen und -entwicklungen mit verantwortlich gemacht zu werden. Diese Tatsache ist der Grund dafür, dass in solch einem System Topmanagement sich anders bei der Festsetzung der Rationalitätskriterien verhält. Es ist eher geneigt, Kriterien in einer Art und Weise zu bestimmen, sodass sie leichter zu erreichen sind. Dadurch wiederum ist die gesamte Zielsetzung der Organisation weniger anspruchsvoll und herausfordernd. Die Organisation und interne Abläufe sind so zwar weniger profitabel, jedoch gleichzeitig für die agierenden Individuen psychosomatisch weniger belastend.

## **9.7 Beratung und Macht**

Die entsprechende Herangehensweise an das Thema ist entscheidend, auch um die Resultate des empirischen Teils besser interpretieren und sie vor dem Hintergrund der theoretischen Ansätze betrachten zu können. Zunächst ist es jedoch wichtig zu verstehen, in welcher Beziehung der Berater und der Klient zueinander stehen und welche Faktoren hier eine Rolle spielen. Nun, wie bei vielen anderen Beziehungen im Bereich der Organisationslehre auch, findet auch diese auf drei unterschiedlichen Ebenen statt und kann dementsprechend auch analysiert werden. Auf der interpersonellen Ebene werden der Berater und Klient *at persona* gegenübergestellt und bei ihrer Interaktion betrachtet. Auf der Gruppenebene werden gesamte Teams untersucht, die aus Vertretern des Beratungs- und des Klientensystems bestehen. Innerhalb der dritten Ebene schließlich richtet sich der Fokus auf

das interorganisatorische Verhältnis zwischen der Beratungsfirma und den Beratungsempfängern.

Angesichts der Tatsache, dass Macht einen wichtigen Bestandteil der Untersuchung verkörpert, besteht die Notwendigkeit einer genauen Bestimmung des Machtbegriffs, der für diese Arbeit gelten soll. Zunächst muss daher festgelegt werden, ob Macht als ein Attribut von Akteuren betrachtet werden sollte, oder den Definitionen von Crozier beziehungsweise Weber zufolge, wie zuvor erwähnt (siehe Kapitel 9.2), als den die Beziehung zwischen Individuen oder Gruppen charakterisierenden Freiraum. Für diese Arbeit scheint es durchaus angemessen, Macht zunächst als ein Attribut beider am Mandat beteiligter Seiten zu betrachten. Dies erlaubt eine bessere Bestimmung der Machtressourcen. Zudem erleichtert es deren spätere Gegenüberstellung, aus der die Machtbeziehung als eine soziale Größe dann abgeleitet werden kann. Wendet man sich Machtressourcen zu, so kann man zwischen beiden Seiten, dem Berater und dem Klienten differenzieren. Während erwartet wird, dass der Consultant sein Machtpotenzial aus der Expertenmacht schöpft, in Informationsmacht sowie Wissensüberlegenheit begründet, ist die Nachfrageseite vermutlich durch Verfügungs- sowie Handlungsmacht gekennzeichnet. Denn letztendlich ist der Klient stets in der Lage, zumindest theoretisch und möglicherweise mit hohen Verlusten verbunden, die Beziehung zu beenden. Vorhandenes Machtungleichgewicht innerhalb der Beziehung zwischen beiden Seiten kann man demnach folgendermaßen kategorisieren. Für den Fall dass die Diskrepanz nämlich zugunsten des Klientensystems ausfällt, kann man von Beherrschen sprechen. Hier dem Prinzipal-Agenten Ansatz folgend, verfügt der Klient strukturell begründet über durch Handlungsmacht gekennzeichnete Autorität. Stellt man andererseits einen Machtvorsprung zum Vorteil des Beraters fest, so handelt es sich hierbei um offene Machtausübung (vgl. Hirsch-Kreinsen, 2005). Grundsätzlich gilt, dass der Beratungsadressat während des Mandats über den Berater und seine Leistungen verfügen kann, da er diesen Service gegen Entgelt erworben hat. Dem kann man entnehmen, dass der Berater die eigene Stellung im Kontext der Macht nur solange ausbauen kann, solange die Beziehung überhaupt besteht. Ob diese jedoch existiert, entscheidet der Klient, der ebenfalls den zeitlichen Rahmen sowie das Auftragsvolumen in letzter Instanz durch den Vertragsabschluss bestimmt. Zusammengefasst gilt demnach soweit, dass der Berater die eigenen Machtressourcen nur entsprechend der durch den Klienten vorgegebenen Rahmenbedingungen ausbauen kann.

Das Kapitel resümierend soll Macht also in dieser Arbeit zunächst hinsichtlich ihrer Quelle sowie Fundaments erörtert werden. In einem weiteren Schritt sollen die gewonnenen



Erkenntnisse dazu genutzt werden, um die Beziehung zum Klienten zu beschreiben, welcher als ein soziales Subsystem in sich selbst überaus dynamisch und durch Spannung gekennzeichnet ist. Die Beziehung wird von einem gewissen Misstrauen seitens der Nachfrageseite bestimmt, das sei unterstellt, die zunächst aufgrund der fehlenden Möglichkeiten der Beratungsleistungsevaluation oftmals skeptisch zu sein scheint. Dies gilt insbesondere bei nicht über Zeit gewachsenen Berater-Klienten Beziehungen. Die Klientenseite, speziell bei größeren Mandaten, wirkt aufgrund der konträren Interessenlagen fragmentiert. Dies kann den Grad der Ungewissheit auf beiden Seiten deutlich erhöhen und möglicherweise zusätzliche Spannungen kreieren. Untersuchungen, die explizit die Beziehungen innerhalb der Klientenseite betrachten, könnten in diesem Bereich aufschlussreich sein. Aber auch äußere Faktoren wirken auf die Sozialstrukturen der Beziehung. Beispielsweise sind externe Stakeholder wie Medien und so indirekt die Öffentlichkeit gegenüber Beratungsaufträgen häufig misstrauisch.

## **10 Branchenspezifische Beratung**

### **10.1 Einleitung**

Gemäß der allgemeinen Zielsetzung dieser Arbeit sollen Beratungsmandate unterschiedlicher Branchen betrachtet werden, um mögliche Unterschiede in Hinblick auf Machtressourcen der Beteiligten aufzufindig zu machen. Das betrachtete Unternehmen berät in Großbritannien hauptsächlich Klienten, bei denen es sich um Unternehmen aus der Privatwirtschaft handelt. Es werden jedoch ebenfalls Leistungen vom öffentlichen Sektor nachgefragt, wie beispielsweise von britischen Ministerien oder Stadtverwaltungen. Gemeinhin wird daher innerhalb des Organisationssystems zwischen den folgenden Sektoren unterschieden: (1) Finanzdienstleistungen, (2) Kommunikation, (3) Vertrieb, (4) industrieller und (5) öffentlicher Sektor. Einzelne Industrien fallen dann in eine der fünf Kategorien, wie unten dargestellt (siehe Abbildung 13). In diesen Bereichen kommen entsprechende Fachberater mit Expertenwissen aber auch Allrounder zum Einsatz, deren Fokus dem Beratungsprozess gilt, also etwa finanziellen und vertraglichen Fragen sowie der Betreuung der Klientenseite. Beratern steht eine umfassende Datenbank mit Informationen zu den

jeweiligen Sektoren beziehungsweise Industrien zur Verfügung. Dazu gehören Brancheninformationen, fachrelevante Analysen, Erfahrungsberichte von vergangenen Projekten, Literaturvorschläge aus der firmeninternen elektronischen Bibliothek sowie Kontaktlisten mit internen Ansprechpartnern, also auf bestimmte Industrien spezialisierte Berater.

Die Organisation verfügt über eigens für die Geschäftsfelder gestaltete Industriemodelle, die fortwährend überarbeitet und optimiert werden. Diese Modelle bieten gemeinsame Lösungen der Regulationsanforderungen sowie des Risikomanagement für eine ganze Reihe von Produkten. Damit soll verhindert werden, dass überschneidende Leistungen erbracht und somit Ressourcen nicht bestmöglich eingesetzt werden. Wiederverwendbarkeit wird so in einem Umfeld, das durch Multiprodukte sowie Multikanäle gekennzeichnet ist, gefördert.

In dieser Arbeit werden retrospektiv bereits erfolgte Mandate zweier unterschiedlicher Sektoren untersucht. Dabei handelt es sich zum einen um den Telekommunikations- und zum anderen um den öffentlichen Sektor. Nun soll begründet werden, warum die Wahl auf diese Sektoren fiel. Erstens, hierbei handelt es sich um zwei durchaus gegensätzliche Sektoren und zwar unter den Gesichtspunkten des technologischen Fortschritts, des Grades der Marktturbulenz sowie der Organisationskulturen und Organisationsstrukturen. Akteure des öffentlichen Sektors können in diesem Kontext als Monopolisten betrachtet werden. Im Fall der Klienten der Telekommunikationsbranche ist ein vergleichsweise hoher organisationskultureller Konvergenzgrad mit der Beratungsfirma zu erwarten, denn hier stehen sich Blue Chip Dienstleister gegenüber. Bei der britischen Telekommunikationsbranche handelt es sich um eine Schlüsselindustrie mit Organisationen, die nicht nur im Inland führend sind, sondern ebenfalls weltweit hohe Marktanteile besitzen wie zum Beispiel die Vodafone Group PLC. Die Telekommunikationsindustrie befindet sich derweil global gesehen in einer Konsolidierungsphase, während der öffentliche Sektor zunehmend durch Umstrukturierung in Richtung Lean Management gekennzeichnet ist. Zumindest in den entwickelten Ländern sehen sich die Verantwortlichen unter Zugzwang, die eigenen Organisationen effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten. Zugleich wird erwartet, dass der Sektor stärker neue Technologien wie Web 2.0 nutzt. Initiativen wie das eGovernment sollen als eine Reaktion auf diese Erwartung der Öffentlichkeit gesehen werden. Daneben gibt es, zweitens, weitere organisatorische Gründe für die Wahl der

betrachteten Industrien. Nämlich der strukturelle Zugang des Autors zu entsprechenden Informationen aber auch Beratergruppen, die in den genannten Sektoren aktiv sind.

In den nächsten beiden Abschnitten werden die betrachteten Industrien näher vorgestellt.

## **10.2 Telekommunikation**

Die Telekommunikationsindustrie kann sicherlich als eine der wichtigsten des globalen ökonomischen Systems betrachtet werden, da sie Regionen, Länder, Organisationen sowie Individuen miteinander verbindet und somit eine tragende Rolle für jegliche Wirtschaftsaktivitäten spielt. Zugleich ist es eine der Dynamischsten mit nur schwer vorhersehbaren Entwicklungen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Industrie dem privaten Sektor zugeordnet und es wird nicht weiter auf die Telekommunikationsbranche als Teil des öffentlichen Sektors, wie heute noch in zahlreichen Regionen der Welt der Fall, eingegangen. Kennedy Consulting Research (2008b) zufolge, lässt sich das Volumen des weltweiten Beratungsmarktes in dem Sektor (das Institut definiert den Sektor als „Kommunikation & Medien“) auf etwa US \$ 25 Milliarden für das Jahr 2008 beziffern. Vorhergesehen wird ein stetiges Wachstum bis auf ein Niveau von US \$ 30 Milliarden in 2011. Hot Telecom (2009) geht für den Telekommunikationssektor – Medien ausgenommen – von einem weltweiten Volumen von knapp US \$ 12 Milliarden aus. Führend im Bereich der Telekommunikationsberatung ist Accenture Limited, früher Anderson Consulting, mit einem weltweiten Marktanteil von über 16%. Der britische Beratungsmarkt der Telekommunikationsindustrie weist laut Czerniawska (2008) im Jahr 2007 ein Volumen von £ 432 Millionen, was einem signifikanten Wachstum gegenüber dem Vorjahr von 21% entspricht. Dieses positive Bild belegen Resultate einer in 2005 stattgefundenen Befragung von Führungskräften und Entscheidungsträgern in britischen Unternehmen der Branche zu zukünftigen Beratungsausgaben. Hier gaben etwa 86% an, die derzeitigen jährlichen Ausgaben geringfügig erhöhen oder sie beibehalten zu wollen. Die restlichen 14% gaben an, die Ausgaben geringfügig senken zu wollen (vgl. Czerniawska, 2006).

<b>Finanzdienstleistungen</b>	<b>Bankwesen Finanzmärkte Versicherungen</b>
<b>Kommunikation</b>	<b>Energie/Versorgung Medien/Unterhaltung Telekommunikation *</b>
<b>Vertrieb</b>	<b>Konsumgüter Biowissenschaft/Pharmaindustrie Einzelhandel Transport</b>
<b>Industrieller Sektor</b>	<b>Automobile Chemie/Mineralöl Elektronik Industriegüter</b>
<b>öffentlicher Sektor</b>	<i>sämtliche öffentliche Mandate *</i>

**Abbildung 13: Sektorenübersicht mit angegliederten Industrien,  
(Quelle: betrachtetes Beratungshaus; \* im Rahmen der  
Untersuchung betrachtete Industrien)**

Wie andere Sektoren auch, hat diese Branche sehr spezifische Herausforderungen, die ihre zukünftige Entwicklung wohl maßgebend beeinflussen werden. Zu diesen Merkmalen gehört die Abhängigkeit von Regulierungsbehörden gepaart mit dem technologischen Fortschritt. Während des vergangenen Jahrzehnts wird auf vielen Märkten ein Deregulierungsprozess eingeleitet. Ehemals staatliche Monopole sehen sich seither nationaler und teils grenzübergreifender Konkurrenz ausgesetzt. Im Zeitalter der rasanten Technologieentwicklung wird es zunehmend schwer, sich im Markt behaupten zu können. Das Erscheinen der Wireless Technologie stellt zum Beispiel eine große Gefahr für Unternehmen dar, die sich bisher stets auf eine alternde Infrastruktur sowie überholte

Marketingstrategien verlassen haben. Um das eigene Bestehen langfristig zu sichern, sehen sich die Netzbetreiber gezwungen, unterschiedliche Optionen in Erwägung zu ziehen, darunter eine umfassende Konsolidierung und kostspielige technische Aufrüstungsprogramme sowie die Schließung neuer Partnerschaften innerhalb verwandter Industrien. Ein Beispiel hierfür ist einer der Mandanten, nämlich ein britisches Mobilfunkunternehmen, das in 2006 von einem europäischen Telekommunikationsriesen, einem National Champion, übernommen wurde. In diesem Fall handelt es sich um einen Anbieter, der im heimischen sowie dem lateinamerikanischen Markt dominant ist und der mit dem Zukauf des britischen Betreibers Zugang zu weiteren Märkten sucht, nämlich den britischen Inseln sowie Mitteleuropa. Die sich ergebenden Synergieeffekte können vorteilhaft genutzt werden, indem Kosteneinsparungen realisiert werden. Daneben steigt der Marktanteil des Gesamtunternehmens weltweit signifikant. Im Rahmen des eigentlichen Beratungsprojekts erfolgt ein Upgrade der Firmeninfrastruktur. Gleichzeitig werden weitere Produkte sowie Angebote, die ursprünglich dem Marketing entsprangen, und wirtschaftsanalytischen Betrachtungen unterzogen wurden, schließlich technisch umgesetzt und integriert. Während des gesamten Prozesses wird der Klient begleitet und so stellt diese Konstellation in ihrem Charakter ein relevantes Objekt für diese Untersuchung dar. Darüber hinaus zeigt sich die kritische Kundenbasis als Stakeholder der Unternehmen zeigt oft über die Leistungen unzufrieden. Das zieht ein sich verschlechterndes allgemeines Branchenimage nach sich.

### **10.3 Öffentlicher Sektor**

Wie zuvor die Telekommunikationsindustrie, soll nun der zweite im Rahmen der Arbeit analysierte Sektor vorgestellt werden. Der öffentliche Sektor. Im Folgenden werden zunächst die mandatsübergreifenden Merkmale im weiteren Sinne dargelegt, bevor dann genauer die Charakteristika des britischen öffentlichen Sektors behandelt werden. Abschließend soll der Ansatz, den die Beratungsfirma bei Mandaten in diesem Bereich verfolgt, vorgestellt werden.

Zuvor jedoch ein Überblick über die Marktkennndaten. Für das Jahr 2006 gibt Kennedy Consulting Research (2007) einen weltweiten Umsatz von etwa US \$ 52 Milliarden an. Gleichzeitig geht das Institut von einem Gesamtvolumen von circa US \$ 60 Milliarden für das

Jahr 2010 aus. Etwa die Hälfte des Marktes entfällt auf die IT Beratung gefolgt von Beratung im Bereich des Operations Management mit ungefähr 30%.

Beratungsprojekte, die innerhalb dieses Sektors abgeliefert werden, unterscheiden sich in einigen Aspekten grundlegend von Mandaten, die im privatwirtschaftlichen Sektor durchgeführt werden. Zunächst ist dieser Sektor sehr stark lokal ausgerichtet. Ein starker Gegensatz zu der oben beschriebenen Telekommunikationsbranche, die durch eine stark internationale Ausrichtung sowie eine beschränkte Anzahl agierender Hauptakteure gekennzeichnet ist. Im Fall des öffentlichen Sektors handelt es sich bei Klienten nicht um nationale, sondern im Regelfall um regionale Organisationen. Auch wenn öffentliche Institutionen, wie Krankenhäuser oder ähnliche Einrichtungen verstärkt Ansätze von privaten Unternehmen anwenden, unterliegen sie weder marktwirtschaftlichen Zwängen noch Preisbestimmungsmechanismen. Diese Besonderheit des Sektors wirkt sich traditionell direkt auf die Organisationskultur aus. Insbesondere das in Deutschland stets gegenwärtige Beamtentum hat zu Folge, dass sich Individuen nur sehr eingeschränkt einem leistungsorientierten Wettbewerb ausgesetzt sehen. Ihre berufliche Zukunft, von einzelnen Ausnahmen bei schwerwiegenden Vergehen abgesehen, ist gesichert und somit langfristig auch die persönliche finanzielle Lage. Dieser Mangel an internem Wettbewerb resultiert in eingeschränkter Leistungsbereitschaft und Ineffizienz. Auch wenn die Angestellten des britischen öffentlichen Sektors über keinen vergleichbaren Beraterstatus verfügen, so sind auch sie nicht den üblichen Arbeitsmarktkräften ausgesetzt. Die fest eingestellten Staatsdiener können auch hier erwartungsgemäß mit sicheren Karrierelaufbahnen rechnen. Fluktuationsbedingte Bereiche des Sektors werden in Großbritannien stärker als in Deutschland mittels Projektarbeit bedient. Hier werden Berater und Subunternehmer beauftragt, zeitlich begrenzt genau definierte Aufgaben auszuführen. Kommt es zu Einsparungen, etwa aufgrund von Änderungen der parteipolitischen Zielsetzungen, werden Aktivitäten dieser Projektstrukturen kurzfristig begrenzt oder bei Bedarf zumindest vorübergehend eingestellt. Die relativ starke Involvierung der Beratungsbranche spiegelt sich in den aktuellsten vorliegenden Daten über Umsätze in dem Sektor wider. So gibt die durch die Labour Partei geführte Regierung im Haushaltsjahr 2005/2006 £ 1.8 Milliarden aus (vgl. Interview mit Alan Leaman, 20. Oktober 2008, [www.publicservice.co.uk](http://www.publicservice.co.uk)). Zu beachten ist, dass bei diesem hohen ausgewiesenen Jahresaufwand Ausgaben der der Regierung nahestehenden sowie direkt angegliederten Institutionen mitberücksichtigt werden. Die Gesamtausgaben des öffentlichen Sektors in Großbritannien in den Haushaltsjahren

2004/2005 und 2005/2006 belaufen sich auf etwa £ 3 Milliarden (vgl. Hencke, 2006). Für das Haushaltsjahr 2005/2006 liegen genauere Daten vor. Dem National Audit Office (NAO) zufolge, entfällt der bei weitem größte Teil der Ausgaben der Zentralregierung mit circa £ 560 Millionen trotz der abnehmenden Tendenz immer noch auf Leistungen, die sich der IT Beratung zuordnen lassen. Im gleichen Zeitraum belaufen sich die Ausgaben für Management- und Strategieberatung (vgl. Deakins/Dillon, 2006) auf knapp £ 200 Millionen. Für Beratung auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Optimierung sowie für Programmmanagement werden jeweils etwa £ 300 Millionen ausgegeben. Zusammengenommen werden in diesem Haushaltsjahr demnach knapp £ 1.4 Milliarden für Beratungsleistungen verbucht. Derart detaillierte Daten liegen für die Bundesrepublik nicht vor. Stellt man die Ausgaben beider Regierungen im Jahr 2003 gegenüber (hier liegen Daten vor), weist Großbritannien mit £ 932 Millionen höhere Ausgaben als Deutschland mit € 1 Milliarde (vgl. Tietzel/Müller, 2004; Anmerkung: im Jahr 2003 liegt der £/€ Wechselkurs bei circa 1:1.45) für Beratungsleistungen aus. In Tabelle 14 sind die größten Anbieter dieser Leistungen aufgeführt. Hier ist IBM ebenfalls führend und gilt traditionell als besonders gut im Bereich der IT Beratung aufgestellt.

<b>Firma</b>	<b>Umsatz in Mio. £</b>
<b>1. IBM</b>	<b>275</b>
<b>2. Logica CMG</b>	<b>175</b>
<b>3. Accenture</b>	<b>130</b>
<b>4. PA Consulting</b>	<b>102</b>
<b>5. Capgemini</b>	<b>85</b>

**Tabelle 14: Umsätze ausgewählter Anbieter generiert durch Mandate der britischen Regierung im Jahr 2005 (Quelle: National Audit Office NAO, 2006)**

Der öffentliche Sektor in den jeweiligen beiden Ländern unterscheidet sich deutlich hinsichtlich der so genannten Öffentlich Privaten Partnerschaften (ÖPP). Während dies in

Großbritannien bereits seit langem eine Möglichkeit der Finanzierung von öffentlichen Projekten ist, wird es in Deutschland als eine zu betrachtende Alternative, auf Kommunal-, Landes- sowie Bundesebene, erst seit ein paar Jahren in Erwägung gezogen. Initiativen wie die erst in 2009 gegründete ÖPP Deutschland Aktiengesellschaft „Partnerschaften Deutschland“ des Bundesministeriums der Finanzen oder das Föderale PPP Kompetenznetzwerk des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sind Beispiele dafür, dass die Regierung auf diesem Gebiet von anderen Ländern lernt und Best Practice übernimmt. In Großbritannien sind die Voraussetzungen in der Vergangenheit geschaffen worden und beide Seiten sind mit dieser Form der Zusammenarbeit vertraut. Generell gilt, dass Kooperation zwischen beiden, dem öffentlichen und privaten Sektor, ein fester Bestandteil der Aktivitäten der öffentlichen Hand ist. Das gilt ebenfalls für die Zusammenarbeit mit Beratern. Die heutigen Entscheidungsträger auf Seiten der staatlichen Institutionen gehören einer Generation der Civil Servants an, die seit Beginn ihrer Karrieren im öffentlichen Dienst mit externen Beratern zusammenarbeitet. Auch wenn man an dieser Stelle sich nicht Verallgemeinerungen hinwenden sollte, so kann gesagt werden, dass diese Partnerschaften überwiegend als positiv angesehen werden. Beide Seiten sind professionell im Umgang miteinander, Erfolge werden stets anhand der Mandatszielsetzung gemessen. Vorurteile existieren im Vergleich zu Deutschland kaum. Dies gilt sowohl für die Betroffenen, die sich als mögliche Benachteiligte der durch die Berater verordneten Maßnahmen sehen als auch für die Öffentlichkeit, die Verschwendung von Steuergeldern durch Vetternwirtschaft und Seilschaften zwischen Beratungsnehmern und den leitenden Beratern vermutet. Investitionen in Großberatungsprojekte gelten häufig als fragwürdig. Gleichzeitig erkennt die Öffentlichkeit nicht immer an, dass Behörden genau wie private Firmen sich mit Entscheidungsproblemen auseinandersetzen, dessen Lösung zu bis dahin nicht realisierten Effizienzvorteilen führen kann. Medien tragen dazu durchaus bei, indem sie den Zeitgeist aufgreifen. In Artikeln wie *Beraterrepublik* ([www.zeit.de](http://www.zeit.de)) werden Berater auf eine populistische Weise kritisiert, ohne ihre Tätigkeit genauer zu betrachten und zwischen unterschiedlichen Gruppen innerhalb der Branche zu unterscheiden.

## **11 Wissensmanagement**



Wissen scheint ein immer wichtigerer Aspekt von wirtschaftlichen Aktivitäten zu sein. Unlängst haben sich Begriffe wie etwa Wissensgesellschaft (vgl. Howaldt, 2004) in der entwickelten Welt etabliert. Damit ist der Wandel der nachindustriellen Gesellschaft (vgl. Drucker, 1993; Castells, 1997) und die Verschiebung ihrer Konzentration von industrieller Güterproduktion hin zu fortgeschrittenen Dienstleistungsformen beispielsweise in Bereichen Finanzwirtschaft oder Informationstechnologie gemeint. Diese Gesellschaftsform lässt sich dem Soziologen Bell (1973) zufolge zum einen durch Wissen als Rohstoff der Ökonomien sowie die Schwerpunktlegung auf den Dienstleistungssektor charakterisieren. Die Digitale, auch als die vierte industrielle Revolution bezeichnet, ist keineswegs ein bereits abgeschlossener Evolutionsprozess. Die innovationsökonomische Dynamik führt fortwährend zur Herausbildung und Perfektionierung des Informationssektors, der gelegentlich auch als der Quartäre Sektor bezeichnet wird. Je nach Definition werden wirtschaftliche Aktivitäten in solchen Bereichen wie Unterhaltung oder Beratung (vgl. Columbo, 1991) ebenfalls darunter zusammengefasst. Wie in Kapitel 4 bereits vorweggenommen, sollen in dieser Sektion nun die Bedeutung von Beratung innerhalb des ökonomischgesellschaftlichen Wissensmanagement sowie andererseits die Relevanz von Wissen als Machtquelle der Beraterseite herausgearbeitet werden.

Nimmt man also Wissen als die unabdingbare Ressource des heutigen weltumspannenden Wirtschaftssystems wahr, so kann daraus abgeleitet werden, dass – ähnlich wie bei anderen Produktionsfaktoren wie Kapital – Wissenskapazität Macht begründen kann (siehe Kapitel 9). Dies obwohl Wissen selbst keine knappe Ressource ist, so Lehner (2003). Vielmehr ist die Fähigkeit rar und daher gefragt, verwertbares und relevantes Wissen vom problemspezifisch nicht verwertbarem und irrelevantem zu trennen. Die Beratungsbranche ist vielleicht mit eines der besten Beispiele dafür, wie theoretisches mit erfahrungsbasiertem Wissen nicht nur vermengt sondern eben aufbereitet und vermarktet werden kann. Kurzerhand *gemanaged*. Im Zusammenhang mit Wissensvermarktung steht das so genannte Thought Leadership (vgl. Young, 2005; Meerman Scott, 2007). Darunter versteht man ganz speziell Maßnahmen, die darauf abzielen, die Marktpositionierung von professionellen Organisationen positiv zu beeinflussen und sie so zu nachhaltiger auf intellektuellem Kapital basierender Differenzierung und damit verbundener verbesserter Wahrnehmung durch potentielle Klientensegmente zu führen. Wie Borgatti/Molina (2002) beispielhaft attestieren, werden spezielle Kompetenzgruppen in Beratungsfirmen mit dem Ziel etabliert, Thought Leadership Funktionen zu definieren, zu bilden und nach außen hin zu

kommunizieren. Im abschließenden Kapitel 21 findet der Leser weitergehende Ausführungen zum Thema vor.

Hirsch-Kreinsen (2005) führt den Begriff der Transdisziplinarität von Wissen an, was den Komplexitätsgrad des Wissensmanagements zusätzlich erhöht, der sich bereits aus der Vielfältigkeit der Quellen und schierer Menge ergibt. Innovationszentrierte Wertschöpfungsketten integrieren Wissen mannigfaltiger wissenschaftlicher sowie praxisnaher branchenübergreifender Gebiete und fördern die Kreation höchstspezifischer Wissensbasen. Beratungsmandate sind zumeist Brutstätten dieser Wissensverflechtungen. Beide Seiten importieren bestimmte Kenntnisse, die sie zu teilen bereit sind. Angenommen werden kann, dass Klient wie Berater über Kenntnisse, Wissen und Daten verfügen, die exklusiv sind und über die das Gegenüber zumindest eingangs nicht verfügt. Die Dynamik des wechselseitigen Lernens ist somit mit dem Machtgefüge innerhalb der Beratung verknüpft.

Auch wenn allgemein geltend ein Merkmal des postindustriellen Gesellschaftsmodells, kann doch behauptet werden, dass das zwischenmenschliche Leben seit jeher auf gegenseitigem Lehren und Lernen basiert. Doch erst in den vergangenen Jahrzehnten wächst weltweit produziertes Wissenskapital, mit einer geschätzten Verdoppelung in Abständen von etwa fünf bis sieben Jahren, exponentiell (vgl. OECD, 1996). Designierte Institutionen haben es zur zentralen Aufgabe, Wissen zu vermitteln, indem sie es zunächst beschaffen. Und diese Einrichtungen sind keineswegs ein Ergebnis hoch entwickelter Gesellschaftsformen, sondern sind kulturunabhängig seit Jahrhunderten etablierte soziale Systeme. Sie erlauben dem Menschen, heranwachsenden Generationen das an Wissen weiter zu geben, das bereits vorhanden ist, worauf diese dann aufbauend die Wissensbasis erweitern. Dieser Prozess wird zum entscheidenden Faktor des ökonomischen Systems, denn die traditionellen Quellen der Mehrwerverzeugung, einst die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit sowie Kapital sind teils durch den Input Wissen ersetzt worden, was eine Neudefinition der Wirtschaftssektoren fordert und einen Schwerpunktwechsel und ein Umdenken des Management hin zu Wissensressourcen als den zentralen Wettbewerbsvorteil einleitet. Unternehmen folgen dem Resource Based View (vgl. Rühli, 1994) und sehen in der flexiblen Kombination sowie der wiederholten Restrukturierung die Möglichkeit einer Marktpositionierung, die über einen lediglich reaktiven Charakter hinausgeht. Wissen kann je nach Geschäftsfeld die Funktion eines Inputs einnehmen oder aber auch des Outputs (vgl. Senge, 1994). Mergel/von Kortzfleisch (2002)

behaupten, dass im Fall von Beratungsfirmen, Wissen als ein Endprodukt, also Output zu sehen ist. Es könnte jedoch behauptet werden, dass unter innovationsökonomischen Gesichtspunkten das abstrakte Mandatsprodukt Wissen entweder im Rahmen desselben Beratungsauftrages oder aber in einem später folgenden Mandat als Input hineinfließt. Auch wenn in der Diskussion recht theoretisch und nur schwer greifbar, Wissen sowohl als Input als auch Output zu betrachten erscheint als sinnvoll, da so Wissen zusammen mit auch Beratung als entscheidende Teilaspekte von Netzwerken als *Fabriken* des Quartären Sektors definiert werden können. Beratungsfirmen gehören zu der Gruppe wissensintensiver Unternehmen (vgl. Starbuck, 1992; Howaldt, 2006) und eignen sich auch daher als Objekt für Wissensmanagementforschung. Die Informationsgesellschaft, ohne sie näher zu definieren, wird vorrangig von der Informationstechnologie sowie Telekommunikation gestützt und verzeichnet in Deutschland und darüber hinaus zweistellige Zuwachsraten beim Personalbedarf. Diese Tendenz wird seit dem Jahr 2000 (vgl. Kalkowski/Mickler, 2002) beobachtet. Es zeigt die Richtung an, wohin sich hoch entwickelte Ökonomien hinbewegen. Der Begriff Wissensarbeit wird immer öfter in die Diskussion mit eingebracht, wenn von der postfordischen Konzentration von Innovation und Fortschritt der betriebswirtschaftlichen Aktivität gesprochen wird. Willke (1998) beschreibt die Notwendigkeit der Wissensarbeit zum kontinuierlichen Revidieren von Wissen, das als permanent verbesserungsfähig gesehen werden soll. Damit vertritt der Autor ebenfalls die Ansicht, dass Wissen Input und Output zugleich ist. Wissensarbeit nimmt laut Willke prinzipiell Wissen nicht als Wahrheit sondern als Ressource an, untrennbar vom Nichtwissen. Das Umfeld, in dem Wissensarbeit stattfindet, ist die Projektorganisation. Also dort wo Wissen günstig produziert und verarbeitet werden kann. Der Consultant ist Huczynski (1993) zufolge zugleich Produzent und Händler von Wissen. Er trägt dadurch maßgeblich zur Projektifizierung (vgl. Kalkowski, 2004) von Arbeitsabläufen innerhalb wissensintensiver Industrien bei. Die Generierung von intellektuellem Kapital stellt allein jedoch sowohl aus einer mikro- als auch einer makrowirtschaftlichen Perspektive keinen Mehrwert dar. Erst wenn es dem Revisionskreislauf entnommen wird, und als Zwischenprodukt in andere Produktionsketten hineinfließt, bewirkt es steigende Effektivität und Produktivität. Wissen als Output des Quartären Sektors wird zum Input des Tertiären Sektors. Beratungsmandate als Wissensfabriken werden zu Schnittstellen in Netzwerken, in denen sich Low/Medium Tech und High Tech Unternehmen begegnen (vgl. Hirsch-Kreinsen, 2006). Dieser Austausch stellt eine besondere Herausforderung für Organisationen dar, da Strukturen und Prozesse

geschaffen werden müssen, die es erlauben, Wissensressourcen zu verwalten. Die enorme Bedeutung von Wissensmanagement ist insbesondere aus Klientensicht ein zentraler Beratungsaspekt, was durch die Ergebnisse einer Befragung von Klienten durch Kolbeck (2001) bestätigt wird. Demnach ist eben Wissensmanagement, zusammen mit der Unternehmenskultur, der zentrale Bereich aus der Sicht der Nachfrageseite. Orientiert man sich an der Übersicht von Dembla/Mao (2002), so übernimmt die Beraterseite zwar den Wissensprozess sowie die Wissenskreation, jedoch muss die Klientenseite mit sicherstellen, dass der Wissenstransfer vollzogen wird. Danach muss das Wissen geschützt werden (siehe Abbildung 15).

Laut Margerison (1988) kann man den Informationstransfer vom Beratungs- hin zum Klientensystem kategorisieren, indem unterschieden wird zwischen: (1) „Information nicht vorhanden“, (2) „Information ist leicht zugänglich“, (3) „Information zugänglich wenn entsprechend danach gefragt wird“, sowie (4) „Information zugänglich wenn Vertrauensbasis vorhanden“. Diese Klassifizierung ist auch deshalb nachvollziehbar, da sie es erlaubt, gleichzeitig auch Aussagen über die Qualität der Wissensbasis zu machen. Durchaus interessant ist die These, die Wimmer (2003) vertritt. Er sieht in der abnehmenden Entwicklung der Beratungsnachfrage einen Beweis für den Erfolg der lernenden Organisation. „Mehr Flexibilität“, „höhere Veränderungsgeschwindigkeit“ und „schnelleres Lernen“ fördern zwar den Bedarf an Prozessberatern, so Wimmer, die ein lernfähiges Unternehmen während des Lernprozesses begleiten unterstützen, doch simultan benachteiligt es Berater, die sich als die besseren Spezialisten und Manager sehen und in ihrem Selbstverständnis dem Klienten überlegen sind.

Ein anderes Argument im Zusammenhang mit Wissensmanagement ist der Aspekt des Empowering, also des stärken und ermächtigen von Mitarbeitern in Organisationen (vgl. London/Stumpf, 1982; London, 1993; Smith, 2000; White, 2002). Übertragen nun auf das Verhältnis zwischen Beratern und ihren Klienten, impliziert es, dass der Beratungsträger, der bereitwillig sein Wissen und Expertise mit der Nachfrageseite teilt, sein Gegenüber so stärken wird und möglicherweise *Macht* einbüsst. Findet dieser Prozess als interne Reorganisation statt, so kann sich dieses bewiesenermaßen für die gesamte Organisation positiv auswirken, da durch zusätzliche Zuführung von Informationen, Wissen sowie speziellen Kenntnissen Mitarbeiter motiviert werden. Doch gilt diese Überlegung nur bedingt für den Beratungsprozess (aus der Sicht des Beraters), wenn dem Berater unterstellt wird, nicht

ausschließlich im Interesse der Klientenorganisation zu handeln. Das ist ein wichtiger Aspekt in der Diskussion um Wissen und Macht im Berater-Klienten Verhältnis.

<b>Knowledge Processes</b>
<b>Eine Reihe von Organisationsaktivitäten, die eine Basis für den Zugang sowie Nutzung von Wissen schaffen [vgl. Inkpen, 1996]</b>
<b>Knowledge Creation</b>
<b>Definition von Wissen und eine Überführung von Impliziten Wissen zu Expliziten Wissen, dass dann einfacher festzuhalten ist</b>
<b>Knowledge Sharing</b>
<b>Ziel ist es, einen möglichst direkten Transfer des Knowledge Sharing zu propagieren; Explizites Wissen lässt sich leichter transferieren [vgl. Buckman, 1998]</b>
<b>Knowledge Retantion/Protection</b>
<b>Aufrechterhaltung sowie Schutz der Wissensbasis, um eine wiederholte und bequeme Nutzung des Wissens sicherzustellen</b>

**Abbildung 15: Aspekte des Wissensmanagement (Quelle: Dembla/Mao, 2002)**

Bei der Auseinandersetzung mit der Thematik des Wissensmanagements in der Beratungsbranche konzentriert sich das Gros von Arbeiten und Beiträgen vorwiegend auf eine Richtung des Wissenstransfers und zwar vom Berater hin zum Klienten. Doch Evans und Wurster (1997) argumentieren, dass Berater ebenfalls Wissen bewusst oder unbewusst während der Interaktion mit dem Klienten aufnehmen. Doch grundsätzlich wird dieser Aspekt, so die Autoren, stets von der Beraterseite unterschätzt und so nicht der maximale Nutzen aus der Wissensressource *Klient* generiert.

Czarniawska/Joerges (1996) bringen in diese Diskussion den Begriff von Ideas Travel – also der Ideenreise – mit ein und sprechen von einem Zwei-Wege-Prozess. Beide bescheinigen dieser Subdisziplin der Wissensmanagementforschung jedoch den Mangel an relevanten Beiträgen. Zusammen mit Bueno (2004), der mit seiner Einführung einen Beitrag hierzu leistet, rufen sie zu mehr Beachtung auf. Zunächst unterscheidet der Letztere hier zwischen dem Prozessberater (Process Consultant) und dem beratenden Experten (Content Consultant), wobei der erste annimmt, dass das zur Problemlösung nötige Wissen in der Klientenorganisation vorhanden ist und er sich in einer begleitenden Rolle befindet mit dem Hauptziel, das bereits existierende Wissen bewusst und vorteilhaft in Projektgruppen einzusetzen und zu fördern. Der Expertenberater hingegen konzentriert sich weniger auf den Prozess des Wissenstransfers und dessen Ausschöpfens, als vielmehr auf die fundamentale Bereitstellung dieses Spezialistenwissens, über das, so wird unterstellt, die Klientenseite gar nicht oder nur eingeschränkt verfügt (vgl. Schein, 1988). Es ist ersichtlich, dass es keine klare Unterscheidung zwischen beiden Beratertypen geben kann und ein jeder Berater eine Mischung aus beiden sein muss, jedoch mit einer Tendenz in Richtung einer der beiden Beraterarten, die als Dimensionen an beiden Enden einer Skala zu interpretieren sind. Ideen entstehen in dieser Dynamik in der Theorie auf Seiten des Prozessberaters, der diese Idee an den Fachberater zur Verfeinerung weiterreicht. Prozessberater setzen die Idee im Sinne der Klientenproblemstellung schließlich um. Dieser Prozess vollzieht sich vielfach und überschneidend im Verlauf eines Mandats, sodass er in der Praxis so nicht auszumachen ist.

Erst seit nicht allzu langer Zeit scheinen Fragestellungen um das Lernen vom Berater in der Forschung Beachtung zu finden. Ein Vorreiter auf diesem Gebiet ist unter anderem wiederholt Bueno (2002). An dieser Stelle müssen auch Nelson/Winter (1982) genannt werden. Genauer betrachtet muss dabei zunächst die Frage nach der Art von Wissen beantwortet werden, das den Mehrwert für den Beratungsadressaten generiert. Darauf basieren dann die folgenden Fragen, die sich auf das *wie* und *warum* im Zusammenhang mit dem bestimmten Wissen, das die Arbeit des Klienten betrifft, beziehen. Deutlich wird, dass die Unterscheidung zwischen Lernprozessen von Individuen und Organisationen als Adressaten von Wissen entscheidend und dass dieses eine Determinante des Wissenstransfers ist. Antal/Krebsbach-Gnath (2003) behaupten jedoch, dass diesem Aspekt seitens der Berater nicht hinreichend Achtung geschenkt wird und die Learning Organisation die individuellen Lernprozesse zumeist ausblendet. Ein weiterer Faktor ist die Art der Beratung mit Empfehlungen als Teil der Fachberatung sowie Implementierung als Teil der

Prozessberatung. In dessen Rahmen kann der Berater als ein Learning Designer fungieren (vgl. Cunningham, 1994), der sowohl makro- als auch mikroorganisatorisch aktiv ist. Auf der Makroebene ist der Consultant in die Vorbereitung sowie Beschaffung involviert. Er kollaboriert und beurteilt Leistungen der Individuen. Aus der Mikroperspektive aus betrachtet, partizipiert der Berater in Lerngemeinschaften oder stellt so genannte Learning Contracts auf, die Mitarbeiter in Organisationen eingehen sollen. Dabei müssen wichtige Faktoren wie natürlich Klientenwünsche aber auch ökonomische, zeitliche sowie menschliche Einschränkungen berücksichtigt werden. Wie Nelson und Winter, vertritt ebenfalls Cunningham die Auffassung, dass dies Teil der Prozessberatung ist. Ein konträrer Standpunkt zu dem von Hurter/Odenthal (2003), die bei dieser Diskussion insbesondere die Fachberater als diejenigen ansehen, die Knowledge Managementsysteme forcieren sollten.

## **12 Forschungsstand**

### **12.1 Soziologische und psychologische Studien der Macht**

Die Analyse von Macht innerhalb sozialer Interaktion ist Gegenstand unterschiedlicher Wissenschaftsrichtungen, wobei das Studiendesign von der Perspektive und der Definition der Zielsetzung abhängig ist. Bei der Gegenüberstellung von Soziologie und Psychologie in diesem Zusammenhang lässt sich generell sagen, dass sich Psychologie grundsätzlich mit Machtressourcen auf der Individualebene befasst. Auf der nächst höheren sozialpsychologischen Ebene wird Macht in Gruppen und die daraus abgeleitete Gruppendynamik betrachtet. Was bedeutet das für dieses Projekt im einzelnen(?) – Die Interaktion zwischen Berater und Klienten, wie bereits erläutert, entspricht als Abhandlung diesen Vorgaben und so ließe sich das Projekt im Rahmen der Psychologie einordnen. Auf der anderen Seite gilt das Interesse von Soziologen den Machtaspekten als Teil der gesamtgesellschaftlichen Prozesse. Das Machtstreben von Individuen wirkt sich auf die Machtverteilung innerhalb des Systems zwischen bestimmten Gruppen aus, also hier zwischen der Beratungsindustrie und den Organisationen als Nachfrager von Beratungsleistungen. Die Tatsache, dass derartige Untersuchungen es zum Ziel haben, Akteure beziehungsweise Gruppen des ökonomischen Teilsystems der Gesellschaft in ihrer

Beziehung zueinander zu erfassen, rechtfertigt die Schwerpunktsetzung in der Wirtschaftssoziologie sowie Wirtschaftspsychologie, beides Teilbereiche der jeweiligen Wissenschaften.

Hinblickend auf die Zielsetzung dieses Projekts wiederum, sollen die Resultate der Untersuchung der Individualebene auf die allgemeine Wirtschaftsgesellschaftliche übertragen und diskutiert werden.

## **12.2 Managementforschung**

Der Managementforschung im allgemeinen wird allzu oft unterstellt, sich zu sehr in organisationspolitische Diskussionen zu begeben anstatt den objektiven Zielvorgaben des Forschungsauftrages zu folgen (vgl. Tranfield/Starkey, 1998; O'Connor, 1999; Starkey/Madan, 2001; Grey, 2001). Um darauf einzugehen und um im Rahmen dieser Arbeit diesen Tendenzen entgegenzuwirken, wird der Versuch unternommen, dem Gebiet die erforderliche Ernsthaftigkeit zukommen zu lassen und in der Wahl der Ansätze unvoreingenommen zu sein. Ein Beispiel hierfür ist die Studie von Antunes (2004; 2002), die in diesem Kapitel vorgestellt wird und bewusst innerhalb dieser Arbeit vor den Beiträgen zur Beratungsforschung platziert ist. Die Einführung zur Managementforschung soll den Kontext für die nachfolgende Studienübersicht (siehe Kapitel 12.3) sowie den empirischen Teil dieser Ausführung setzen und so dem Leser den Zugang zu dieser Thematik erleichtern.

Der Beitrag von Antunes stellt einen neuen Ansatz in dem Forschungsgebiet vor, nämlich den Transformative Approach, als Alternative zu den etablierten Positivist Approach und Interpretive Approach. Argumentiert wird, dass eben dieser Ansatz sich besser dazu eignet, um im Feld der Beratungsforschung angewendet zu werden. Als Grund dafür gibt die Autorin die ausgeprägte integrative Funktion auf den Ebenen Organisation/Individuum sowie Theorie/Praxis an. Berry (1995) bescheinigt zwar eine starke Bindung zwischen der Theorie und der Praxis, unterstreicht jedoch die Diskrepanz zwischen Theoretikern und Ausübenden in der Industrie. Darauf basiert die Forderung des Autors nach Schließung dieser Lücke. Die Gegenüberstellung der drei bereits erwähnten Ansätze soll verdeutlichen, worin die Vorteile des Transformative Approach im einzelnen liegen (siehe Abbildung 16).



	<b>Positivist Approach</b>	<b>Interpretive Approach</b>	<b>Transformative Approach</b>
<b>Theorie</b>	wissenschaftlich	kritisch	konstruktiv
<b>Charakter</b>	Beweis	soziale Bedenken	Diagnostik
<b>Praxis</b>	Verallgemeinerbarkeit	Diffusion und Beeinflussung	politischer Konsens
<b>Ergebnisse</b>	Analysequalität	Interpretationsqualität	erreichte Transformation

**Abbildung 16: Gegenüberstellung von Managementforschungsansätzen  
(Quelle: Auszug aus Antunes, 2004)**

Auf der erkenntnistheoretischen Ebene ist der Transformative Approach konstruktiv und ermöglicht eine Lokalisierung von Wissen im sozialen Kontext. Das impliziert, dass es sich der Wahrnehmung, dem Denken sowie dem Wirken und dem Sein unterordnet. Diese Tatsache begründet den personenbezogenen Charakter des Ansatzes. Im Gegensatz dazu wird mit dem Interpretive Approach vielmehr die soziale, also interpersonelle Dimension und mit dem Positivist Approach die akademische Forschung assoziiert. Unterschiede werden ebenfalls im Praxisbezug deutlich. Während Vertraulichkeit sowie politischer Konsens für Wissenschaftler, die dem Transformative Approach folgen, Vorrang haben, konzentrieren sich Befürworter des Interpretive Approach in erster Linie auf die rhetorische Beeinflussung sowie Überzeugung. *Positivisten* hingegen bemühen sich um Kontrolle und die Fähigkeit, Theorie immer und überall auf Situationen der Praxis übertragen zu können. Diese Reihe von Unterschieden setzt voraus, dass die Wissenschaftler dementsprechend mit Fähigkeiten ausgestattet sind, um die einzelnen Ansätze bedienen zu können. Die Anforderungen lassen bestimmte Fähigkeitsmuster erkennen, wie die Signifikanz von politischer Anstellung neben Improvisationskönnen im Fall des Transformative-Approach-Wissenschaftlers. Der Interpretive-Approach-Forscher soll bevorzugt jemand sein, der die Kunst des Argumentierens versteht und seine Entscheidungen auf Basis der Diskussion fällt.

Positivisten besitzen analytische Fähigkeiten und vollstrecken Pläne rigoros. Bevor man sich nun den Ergebnissen zuwendet und diese näher begutachtet, soll angemerkt werden, dass alle drei Ansätze unter anderem die gemeinsame Zielsetzung der Publikation der Befunde verfolgen, auch wenn es im Detail Differenzen gibt. Der positivistische Forscher testet und beweist vorliegende Ergebnisse, der interpretive Typ verfolgt das Ziel, neue Theorien, Ansätze etc. zu entwickeln. Hier an dieser Stelle wird möglicherweise der Gegensatz zum Wissenschaftler des Transformative Approach am stärksten deutlich, der nämlich versucht, eine subjektiv übergeordnete Zielsetzung anzustreben. Er will parallel eine Persönlichkeits-, Organisations-, sowie Forschungsentwicklung im Rahmen des Prozesses erzielen. Nach der Analyse stellt sich der Leser nun zu recht die Frage nach den Vorteilen im Allgemeinen und darüber hinaus bei der Beratungsforschung im Besonderen. Erstens, erlaubt der Transformative Approach einen tiefgründigen und gleichzeitig weiteren Einblick in die wohlbekannten und in Debatten unbequemen Dichotomien der sozialwissenschaftlichen Philosophie. Dies umfasst sowohl Theorie und Praxis als auch Wissen und Wirken, Tatsachen und Werte. Zweitens, Untersuchungen im Sinne des Transformative Approach nutzen wissenschaftliche Verfahren und gleichzeitig beinhalten sie artistische und philosophische Aspekte, die normalerweise in traditionellen Forschungsarbeiten nicht gegenwärtig sind. So soll ein hohes Integrationsmaß von unterschiedlichen Interessenvertretern innerhalb der Diskussion und ihren Ansichten erreicht werden, um darauf aufbauend die Relevanz der Forschung zu manifestieren und den zeitnahen Zugang zu privatwirtschaftlichen Unternehmen aber auch weiteren Institutionen zu unterstützen (vgl. Pettigrew, 1992). Im Folgenden soll dem Leser verständlich gemacht werden, warum der Transformative Approach sich insbesondere für Forschungsarbeiten im Bereich des Consulting eignet. Hierfür gibt es mehrere Gründe. Beginnend mit der Organisationsperspektive, erlaubt dieser Ansatz erlaubt einen besseren Zugang zum Datenmaterial aus der Praxis. Aufgrund dessen, dass die Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit innerhalb einer Organisation durchgeführt werden, können diese in einem Umfeld geschehen, das sich sowohl durch wahres Interesse als auch eine kollegiale Unterstützungsbereitschaft auszeichnet. Auf der individuellen Ebene hilft der Transformative Approach dem lernwilligen Adressaten der Forschungsergebnisse, den Transfer von Theorie in die praktische Anwendung aber ebenfalls entgegengerichtet, nämlich die Ableitung von Modellen basierend auf Beobachtungen aus der Realität, zu begreifen. Daneben soll der persönliche Nutzen des Forschers nicht unberücksichtigt bleiben, der darin

besteht, dass neben der Improvisation ebenfalls das Auswerten von organisationspolitisch *gefärbten* Datensätzen zu der eigenen Weiterentwicklung als akademischen Berater beiträgt.

### **12.3 Auswahl an themennahen Beiträgen**

Eingangs muss erwähnt werden, dass Macht innerhalb der Berater-Klienten Beziehung hinsichtlich der Anzahl von durchgeführten Studien unterrepräsentiert ist. Der Aspekt der Macht lässt sich erfahrungsgemäß lediglich schwer untersuchen, da es sich hierbei um ein Thema handelt, zu dem sich befragte Individuen nur ungern äußern. Falls doch, so kann eine hinreichende Validität der Aussagen nur bedingt angenommen werden. Die heikle Thematik erschwert den Zugang zu relevanten Subjekten und erklärt möglicherweise den Mangel an vergleichbaren Untersuchungen. Erwähnenswert erscheinen an dieser Stelle einige der während der Recherchen gewonnenen Erkenntnisse zum Umfang sowie der Art der Literaturbeiträge. Hierzu können zwei Aussagen gemacht werden. Erstens, die in englischer Sprache verfassten Beiträge dominieren, ähnlich wie heute in den meisten anderen Wissenschaftsbereichen auch. Zahlreiche Autoren, oftmals selbst Praktizierende, sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in Großbritannien, publizieren über Best Practice sowie State-of-the-Art Ansätze der Branche. Diese Veröffentlichungen sind zumeist recht unkritisch, fast subjektiv in ihren Aussagen, und sind daher fast schon als Marketingtools zu verstehen. Oft handelt es sich um Ratgeber von vermeintlich erfolgreichen Beratern für all jene, die mit dem Gedanken spielen, in die Branche einzusteigen, aber auch für erfahrene sowie weniger erfahrene Kollegen. Berater beraten hier Berater. Zweitens, die eher kritischen investigativen Beiträge mit empirischen Untersuchungen von Beratungsprozessen sowie -strukturen stammen zumeist aus dem deutschsprachigen Raum. Anzumerken ist, dass nur diese beiden sowie der polnische Sprachraum betrachtet wurden. Die Recherchen haben keine relevanten polnischsprachigen Publikationen ermitteln können. Anders verhält sich es sich mit Literatur aus dem deutschsprachigen Raum. Dies ist möglicherweise auf das vergleichsweise erhebliche Misstrauen in der deutschen Gesellschaft zurückzuführen. Die Wissenschaft wird dazu verleitet, viel intensiver Beratungsvorgänge zu hinterfragen und den Mehrwert der Leistungen realistisch zu erörtern. Der gesellschaftlich empfundene Mangel an Transparenz der Arbeit von Beratern, besonders bei öffentlichen Mandaten, sowie die verbreitete Assoziation von Beratungsaufträgen mit verordneten Kostensenkungsmaßnahmen

zu Lasten der Arbeitnehmer tragen zum durchaus negativen Bild vom Consultant in der deutschen Meinungsbildung bei.

Im Folgenden sollen nun Beiträge vorgestellt werden, die nicht unbedingt gänzlich dem im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Fragestellungen in ihrem Fokus entsprechen. Ihre Erwähnung wird mit einer zumindest partiellen kontextuellen Relevanz der Erkenntnisse gerechtfertigt.

### 12.3.1 Evaluation von Beratungsleistungen

Ein geeignetes Beispiel dafür sind Beiträge zu Beratungsevaluation, die zwar nicht im Wesentlichen dem Themenschwerpunkt dieser Arbeit entsprechen, jedoch hervorragend die Analyseschwierigkeiten von Beratungsabläufen wiedergeben. Im Rahmen ihrer Analyse von Evaluationsansätzen zu Managementberatungsleistungen untersuchen Erhardt/Nippa (2005) ebenfalls die Dynamik der Beziehung zwischen der Angebots- und Nachfrageseite. Sie beschreiben in diesem Zusammenhang drei Aspekte, die Interaktion, das Einbetten des Klienten in das Projekt und schließlich den Informationsfluss. Dabei stellen sie unter anderem fest, dass je ausgeprägter diese Bereiche, desto genauer lässt sich die Leistung des Beraters evaluieren. Diese Studie bietet jedoch keine Aufschlüsse über die Machtverhältnisse. Ebrahimchel *et al.* (2006) befragen in ihrer Untersuchung sechs Berater und nutzen dafür halbstrukturierte Interviews, mit der Absicht drei Bereiche abzudecken. Erstens, die Wahrnehmung des Evaluierungssystems der Berater- beziehungsweise der Klientenseite, zweitens, die Wahrnehmung der relevanten sozialen sowie politischen Bedingungen für eine interne Projektbewertung sowie schließlich drittens, Vorschläge für alternative Ansätze zur Projektevaluierung sowie deren Einschränkungen. Problematisch ist die Unterscheidung zwischen dem Erfolgsfaktor Berater und der Beziehung zwischen Berater und Klient bei der Beurteilung von Projektergebnissen. Außerdem – von Interesse für diese Arbeit – ist die Ungewissheit über den Einfluss von Faktoren wie Wissen und Fähigkeiten sowie der Möglichkeit, zwischen diesen zu unterscheiden. Wie Wohlgemuth (2006) zeigt, existieren Tools, die eben eine gewisse Hilfestellung bei der Beurteilung von Beratungsleistungen leisten sollen, exemplarisch der *Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy* der Association of Management Consultants Switzerland (ASCO, [www.asco.ch](http://www.asco.ch)). Der Autor stellt in seinem Beitrag das Design dieses Fragebogens zur Analyse von Beratungsqualität vor, mit dem Fokus der Befragung von Klienten zu einer Reihe von Dimensionen. Erstens,

fachliches Wissen, zweitens, professionelles Verhalten, drittens, Projektmanagement, viertens, termingerechte Implementierung und fünftens, Beratungsökonomie. Der Autor hebt zudem hervor, dass der Erfolg des Beratungsprozesses nicht nur vom Berater, sondern ebenfalls von der Klientenseite abhängt. Das bestätigen ebenfalls unter anderem Mohe (2003), Titscher (2001) sowie Strasser (1993). Letzterer resümiert seine Ergebnisse damit, dass „der Kunde von der Anbahnungsphase über die Durchführungsphase bis zur Schlussphase die Beratungsergebnisse positiv beeinflussen kann.“ Eine effektive Kommunikationsstruktur zwischen beiden Seiten ist daher ein enorm wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang. Sánchez (2003) bietet in ihrer Arbeit nicht nur einen Rückblick auf in den achtziger und neunziger Jahren durchgeführte Arbeiten zum Thema Beratungsevaluation sondern erarbeitet ebenfalls ein Modell zur Bewertung der Beratungsqualität. Es basiert auf vier Perspektiven: Prozess, Berater, Ergebnis, Kunde (Klient). Die Schwachstellen des Ansatzes, die nach praxisorientierter Erprobung zum Vorschein kommen, werden ebenso diskutiert.

### 13.3.2 Gründe für Beratungsnachfrage

Einer der in dieser Arbeit gestellten Fragenkomplexe richtet sich nach der Motivation, Beratung nachzufragen. Mugler/Lampe (1987) unternehmen in ihrer Untersuchung den Versuch, diese Frage aus Sicht beider, des Klienten und des Beraters, zu beantworten. Die Autoren identifizieren vier verschiedene Bereiche. Erstens, das Aufdecken nicht bekannter Schwachstellen, zweitens, fehlende Fähigkeiten bei den Mitarbeitern, drittens, die Neuartigkeit des Problems, und schließlich viertens, die Absicherung einer anstehenden Entscheidung. Der erstgenannte Punkt wird von 78% der befragten Beratervertreter und 65% der Klientenvertreter angegeben. Kompetenzmangel wird von circa 52% beziehungsweise 16% der Personen als Grund genannt, während der dritte Bereich von 50% der Consultants und 28% der Mandanten aufgeführt wird. Entscheidungsabsicherung als Grund fällt bei 39% beziehungsweise 20% der Befragten. Zunächst fällt auf, dass ausschließlich offizielle Gründe (siehe Kapitel 7.3) genannt werden, während latente Motive nicht zur Sprache kommen. Dies bestätigt die Schwierigkeit der Erkundung dieser Motive. Es verwundert zwar nicht gänzlich, dass die Klienten selbst diese Beweggründe verschweigen, jedoch ist fraglich, warum die Berater die latenten Motive bei der Beantwortung der Fragen ausblenden. Ein möglicher Grund ist der Zeitpunkt der Durchführung, denn Ende der achtziger Jahre des zwanzigsten

Jahrhunderts sind die Beteiligten (auf beiden Seiten) noch recht unerfahren im Umgang mit Beratungsprozessen und erkennen unter Umständen die unterschwelligen Beweggründe gar nicht oder aber nur eingeschränkt. Zudem sticht hervor, dass interne Ursachen generell überwiegen. Daraus lässt sich ableiten, dass weder Klienten noch Berater auf die Umweltfaktoren als den Treiber bei der Entscheidung, Beratungsleistungen nachzufragen, eingehen. Schließlich zu erwähnen ist die relativ auseinanderdriftende Einschätzung des Mangels an hausinternen Fähigkeiten als Grund. Während 52% der befragten Consultants dies angeben, wird diese Ursache lediglich von 16% der Vertreter der Klientenseite genannt. Man will möglicherweise nicht erkennen oder offen zugeben, dass die eigene Organisation das angemessen qualifizierte Personal nicht anzieht oder bei der Personalentwicklung Fehler begangen worden sind. Beratung, aus welchen Motiven sie auch immer hervorgehen mag, kann insbesondere bei Grossunternehmen, wahlweise intern oder aber extern nachgefragt werden. Foster/Macan (2004) untersuchen, in wie weit Personalmanager ( $N=218$ ) für Ratschläge von hauseigenen und externen Beratern empfänglich sind. Untersuchungsmerkmale sind Akzeptanz, Weiterempfehlung sowie Implementierungsabsicht der Ratschläge. Bei den erstgenannten beiden Dimensionen stellt sich heraus, dass Management eher geneigt ist, internen Consultants zu vertrauen und lediglich bei der Absicht einer Implementierung scheinen externe Berater im gleicher Weise Berücksichtigung zu finden wie ihre internen Counterparts.

### 12.3.3 Beratung: Organisatorischer Wissenstransfer

Buono (2004) bedauert die Tatsache, dass Beiträge zur Art und Weise, wie der Berater sein Wissen mit der Klientenseite teilt, kaum existieren. Im gleichen Beitrag wird die Studie von Andreas Werr und Håkan Linnarsson aus dem Jahr 2002 vorgestellt. Die beiden behaupten basierend auf ihren Erkenntnissen, dass Lernen innerhalb der Berater-Klienten Beziehung nicht geplant oder strukturiert abläuft, sondern vielmehr als ein (gewolltes) Nebenprodukt zu sehen ist. Im Rahmen der Studie werden zwei verschiedene Beratungsprojekte aus dem Finanzsektor untersucht, die die Grundlage für die Analyse des Knowledge Sharing Prozesses bieten. Informationen werden mittels Observation, unstrukturierter beziehungsweise halbstrukturierter Interviews sowie Auswertung bestehender Datensammlungen, gesammelt. Vertreter beider Klientenorganisationen sind sich darin einig, dass Wissen des Beratungssystems eine der Hauptursachen für dessen Einberufung ist, was

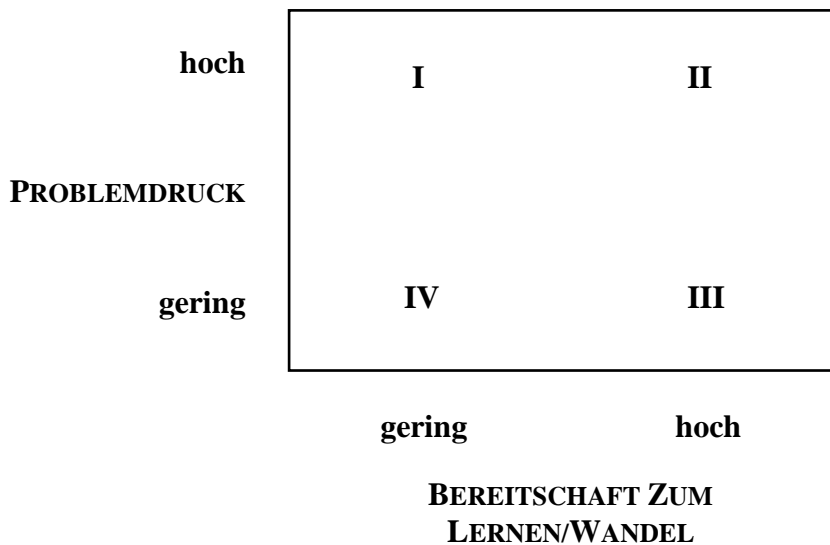
Nippa/Petzold (2002) bestätigen, indem sie den Wissenstransfer als die zentrale Funktion der Beratung identifizieren. Außerdem weisen die Ergebnisse der Studie eine positive Korrelation zwischen der Qualität des Knowledge Outflow – also vom Klienten zum Berater – und des Knowledge Inflow – also vom Berater zum Klienten, auf. Die Nachfrageseite betrachtet den gesamten Prozess als eine Zwei-Wege-Interaktion. In einem der beiden untersuchten Mandate ist der Aspekt der Wechselseitigkeit nicht gegeben, blockiert durch eine gewisse Arroganz seitens der Angebotseite, die die Besonderheiten der Situationen nicht anerkennen will und eine Standardlösung anbietet. Die Studie offenbart zudem, dass es verschiedene Formen der Wissensgenerierung im Beratungskontext geben kann. Neben dem angesprochenen Knowledge Inflow, existiert, falls durch die Klientenorganisation propagiert, ein eigenständiger Wissenstransfer innerhalb der Nachfrageseite im Rahmen von so genannten Communities of Practice (vgl. Wenger, 1998; Saint-Onge/Wallace, 2003). Dieser Aspekt wird zwar in dieser Arbeit nicht behandelt, eröffnet er jedoch sicherlich eine zusätzliche Perspektive auf das Thema. Nun, was sind denn die wichtigsten Hindernisse eines problemlosen Wissensflusses(?) – In der Literatur findet sich eine Reihe von Ursachen für den problematisch verlaufenden – nach Szulanski (1996) *klebrigen* – Prozess der interindividuellen Wissensübertragung wieder (vgl. Hansen, 1999; Gupta/Govindarajan, 2000). Bei der Studiauswertung selbst kristallisieren sich acht Punkte heraus: (1) Klientenempfinden hinsichtlich der Bewertung von Beraterwissen, (2) Motivation der Nachfrageseite, (3) Aufnahmekapazität der Nachfrageseite, (4) Qualität der Klienten-Berater Beziehung, (5) Art des transferierenden Wissens, (6) Vereinbarkeit beider Unternehmenskulturen (Klienten- und Beratersystem), (7) Aufnahmekapazität der Angebotsseite, (8) Motivation der Angebotsseite. Punkte (2) und (3) sowie die beiden letzten Punkte verdeutlichen dadurch dass sie sich in ähnlicher Weise auf beide Seiten beziehen, die Wechselseitigkeit, die bereits zuvor hervorgehoben worden ist. Indem der lernende Berater als wichtig und für den Erfolg entscheidend anerkannt wird, ist auch seine Aufnahmekapazität besonders ausschlaggebend. Es stellt eine Voraussetzung des Lernerfolges mit Bezug auf die Klientenorganisation dar. Als Hauptursache für das unbefriedigende Niveau der Motivation auf Seiten des Beraters geben die Autoren einen Interessenkonflikt an. Demzufolge wollen Consultants entweder individuell von sich aus oder auf Anweisung hin nicht völlig offen das Wissen mit dem Beratungsadressaten aus Gründen der Existenzsicherung teilen. So soll, das sei unterstellt, sichergestellt werden, dass die Nachfrageseite maßgeblich beeinflussbar und somit weiterhin in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Vorteil des Beraters bleibt. Diese

Erkenntnis ist, speziell in Hinblick auf die Beratermachtressource Wissen, durchaus von Interesse. Mergel/von Kortzfleisch (2002) untersuchen im Jahr 1999 die Beratungsindustrie mittels Befragung von ausgewiesenen Knowledge Managern ( $N=10$ ), die zuvor Berater bei den 20 größten deutschen Consultingfirmen, die zumeist international tätig sind, waren. Im Kern setzt sich die Untersuchung mit den folgenden drei Fragestellungen auseinander. Erstens, spielen externe Anreize eine signifikante Rolle bei der Förderung des Knowledge Sharing innerhalb der Beratungsindustrie(?) Zweitens, werden externe Anreize im Kontext des Knowledge Management benötigt(?) Drittens, welche Systeme von Anreizen existieren um Berater dazu zu bewegen, ihr eigenes Wissen mit Kollegen zu teilen und gleichzeitig von deren Wissen bei eigenen Problemstellungen zu profitieren(?) Eingangs führen die Autoren an, anspruchsvolle fortentwickelte Mechanismen in einer so von Wissensmanagement abhängigen Branche, zu erwarten. Prozesse des Wissenstransfers sollten ohne oder mit wenig Widerstand ablaufen und zum integren Teil des Knowledge Management (vgl. von Krogh, 1998) werden. Dies wird von den meisten Befragten attestiert, jedoch geben fast alle andererseits an, dass keine speziell ausgerichteten den Transfer begünstigenden Anreizsysteme existieren. 40% der Interviewten erklären gar, dass zusätzliche Motivation nicht als wichtig einzustufen ist. Die übrigen 60% legen dar, von der Bedeutung überzeugt zu sein, hätten aber in der eigenen Organisation soweit entweder keine Systeme geplant oder etabliert. Vielmehr sei die Evaluierung von Beratern hinsichtlich von Knowledge Sharing ein Teilaspekt der allgemeinen Bewertung. Anreize in der Branche seien vorrangig materieller Natur und statusorientiert wie die Bereitstellung von Autos, besonderen Mobiltelefonen oder natürlich Bonuszahlungen. Immaterielle Belohnung, immerhin von 30% der befragten Personen als wichtig bezeichnet, existiert in Form von etwa Trainingsmaßnahmen oder Dienstreisen zu Konferenzen an prestigereichen Orten. Doch werden diese von Beratern generell nicht als zusätzliche und außerordentliche Leistungen angesehen und erfüllen nicht den gewünschten Zweck. Diese Ergebnisse widersprechen der Auffassung von Nakra (2000), wonach sich wissensintensive Unternehmen durch immaterielle Anreize und intrinsische Motivation auszeichnen. Der Machtaspekt wird bei dieser Untersuchung im Kontext des Wissensmanagements nicht berücksichtigt. Die wichtigste Erkenntnis dieses Beitrags liegt vielleicht darin, dass der Mangel an besonderen Anreizen zur Förderung des Knowledge Management, insbesondere des Wissenstransfers, dafür spricht, dass Management offenbar keine besonders akute Problematik in diesem Bereich erkennt. Eine durch KPMG Consulting (2002) durchgeführte Studie untersucht insgesamt 423 europäische sowie US amerikanische



Unternehmen mit der Zielsetzung, herauszufinden welcher Anteil von Firmen sich mit Knowledge Sharing befasst und in welchem Umfang fördernde Initiativen eingeleitet werden. 81% der befragten Organisationen haben oder wollen zumindest sich mit dem Thema auseinandersetzen. Außerdem findet KPMG heraus, dass immerhin 38% angeben, ein Knowledge Management Programm eingeführt zu haben während 30% gegenwärtig ein absetzen. Organisationen, die Erfahrungen mit Knowledge Management Programmen bereits gemacht haben, werden zu möglichen Schwachstellen und bestehenden Herausforderungen befragt. Hier geben fast zwei Drittel (62%) Zeitmangel als den hauptsächlichsten Grund an, 57% attestieren eine nicht ausreichend effektive Wissenskaptalisierung. Genau die Hälfte sieht die eigentlichen Schwierigkeiten beim Einfangen des so genannten Tacit Knowledge. Damit gemeint sind das Extrahieren von Wissen aus menschlichen Ressourcen sowie dann dessen detaillierte Niederschrift, die eine beliebig wiederholbare Reproduktion von Methoden, Techniken, Ansätzen erlauben soll. Eine Voraussetzung ist sicherlich die Bereitschaft des Wissenden, seine womöglich über Jahrzehnte gesammelte und verfeinerte Expertise zu teilen. Das Ziel dieser Arbeit ist es mitunter herauszufinden, in wiefern Berater geneigt sind, Wissen mit dem Klienten zu teilen und in dessen Organisation zu transferieren. Fleischmann (vgl. Hofmann, 1991) beschreibt das Klientensystem hinsichtlich zweier weiterer Faktoren, nämlich zum einen des Problemdrucks sowie zum anderen der Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel der Nachfrageseite. Stellt man diese Faktoren in einer Matrix dar (siehe Abbildung 17), so ist man in der Lage vier unterschiedliche Kliententypen zu definieren. Klient (I) wird als *Getriebener* bezeichnet, der die Situation wahrhaftig als problematisch empfindet und der sich seitens der Beraterseite die Präsentation von Lösungsansätzen erhofft, ohne dabei selbst aktiv mitwirken zu müssen. Klient (II), der *Krisenbewältiger* im Gegensatz dazu, kooperiert mit dem Consultant, im zentralen Blickfeld stets eine schnellstmögliche Lösung. Klient (III) ist jemand, der vordergründig lernen will. Er empfindet jedoch keinen direkten Zwang, zeitnah die Problemlage zu lösen. Schließlich Klient (IV), der durch die Beauftragung des Beraters persönliche Ziele (latente Motivation) verfolgt und im Mandat eine Chance zur eigenen Profilierung sieht. Bei einer Untersuchung zur Feststellung der Verteilung findet Hofmann heraus, dass unter Klienten, 16% dem Typ (I), 23% dem Typ (II), 52% dem Typ (III) und 9% dem Typ (IV) entsprechen. Aus der Sicht des Beraters in seiner zentralen Rolle innerhalb der Wissensgesellschaft ist positiv anzumerken, dass insgesamt 75% der Klienten doch eine substantielle Lernbereitschaft signalisieren. Den restlichen Mandanten kann ein relativ hohes Maß an

Beratungsresistenz unterstellt werden, nimmt man an, dass unbeschränkte Offenheit gegenüber Beratung und Veränderung mit Lernbereitschaft in Beziehung stehen. Haferkamp/Drescher (2006) behaupten auf der Grundlage der Erkenntnisse ihrer Untersuchung, dass der Wissenstransfer in zwei Phasen stattfindet. In Phase I wird der Transfer zwischen der Beratungsfirma und dem Projekt als Einheit vollzogen. Im Verlauf der anfänglichen Anbannungs- und Angebotsphase wird zunächst Wissen durch Projektanweisungen weitergegeben. Während der eigentlichen Projektphase findet dann der Prozess in Form von Evaluierung von Zwischenergebnissen, und schließlich in der Schlussphase durch abschließende Projektevaluierung statt. Phase II, man stelle sich diese vielmehr als eine Ebene vor, vollzieht sich zwischen dem Projekt und dem Beratungsadressaten. Sie wird mittels Wissensdokumentation sowie durch Bildung von Netzwerken der Hauptakteure verwirklicht. Eine derzeitige Studie des Soziologischen Forschungsinstituts an der Universität Göttingen (SOFI) beschäftigt sich mit der Innovationsfähigkeit sowie der Rolle des Beraters. Untersucht werden soll, wie Consultants Kommunikations- und Informationstechnologien instrumentalisieren, um Innovation in Prozessen, Produkten und Organisation des Klienten zu initiieren. In ihren Zwischenresultaten bescheinigen Faust/Schaeffer (2007) dem Berater eine außerordentliche Stellung im Zusammenführen von unterschiedlichsten Kollaborateuren. Als eine Art Schnittstelle bringt er nicht nur Experten, Gurus aus Wissenschaft sowie Topmanagement, und Anbieter zusammen, sondern ebenfalls Stakeholder mit sozialpolitischer Verantwortung sowie Repräsentanten der Endverbraucher. In einer wiederkehrenden Abfolge beobachtet der Berater – selbst Teil dieser Gemeinschaft – die Organisationsabläufe, erkennt Unvollkommenheiten, die er berichtigt. Auf der sozioökonomischen Ebene gehen Erneuerungsansätze im Rahmen eines Sozialisierungsprozesses ins Wissen von Organisationen über. Oder aber entsteht gereiftes Wissen zunächst einmal beispielsweise in Regulierungsbehörden oder Wirtschaftskammern sowie Vereinigungen, das dann in die Unternehmungen überführt wird. Als Moderator begleitet der Consultant die Klientenseite im Prozess des Aufbaus, Stabilisation, Modifizierung sowie eines erneuten Aufbaus, stets in der Bemühung als objektiver wohlwollender Kritiker zu erscheinen um so den Eindruck zu vermeiden eine fortgeschrittene Form des Verkaufsgenten zu verkörpern. In einer Zeit, in der Innovation als Mode wahrgenommen wird, gilt es ultimativ die Innovation selbst zu innovieren, so die Autoren.



**Abbildung 17: Kliententypologien nach Fleischmann (vgl. Hofmann, 1991)**

Die Bostoner Bloom Group (vgl. The Bloom Group, 2006) veröffentlicht Resultate der Studie zum Themenbereich Intellectual Capital (IC) und Thought Leadership (siehe Kapitel 11 und 21), bei der mehr als 100 Berater mittels eines Fragebogens befragt werden. Die Befragten bewerten Aussagen auf einer Skala von (1) „kein Faktor“, bis (5) „Hauptfaktor“. Die Untersuchungsergebnisse lassen es zu, Aussagen über Gründe für die hohe Bedeutung des IC sowie für Hindernisse bei dessen organisationsinterner Entwicklung zu machen. Zunächst zu den Gründen. „Effektives Marketing“ sowie „steigende Konkurrenz“ werden durchschnittlich mit 4.03 beziehungsweise 3.77 bewertet. Als drittichtigsten Faktor geben die Befragten „größere Klientendiligence“ (3.62), vor allem während der Vorvertragsphase, an. Nach den Hauptentwicklungshindernissen von IC in den eigenen Organisationen, lautet der meistgenannte Faktor „Ressourcenmangel“ mit durchschnittlicher Wertung von 3.64, gefolgt von „Mangel an Anreizen für die Berater“ (3.00) und „unangemessene Prozesse der IC Entwicklung“ (2.78). Besonders derzeit durchaus relevant ist der vierthäufigste Grund mit 2.73, nämlich „Klientendatenschutz“.

#### 12.3.4 Berater-Klienten Beziehung

Die im Jahr 1956 gegründete Londoner Management Consultancies Association (vgl. MCA, [www.mca.org](http://www.mca.org)) führt alljährlich eine Befragung im Rahmen ihrer Auszeichnungsvergabe durch.

Rang	Faktoren
1.	Lieferfähigkeit
2.	Erfahrenes Beraterteam
3.	Fachkenntnisse
4.	Innovativer Ansatz
5.	Sektor- und Marktbezogene Erfahrungen
6.	Firmenimage
7.	Bestehendes Verhältnis zur Beraterseite auf persönlicher Ebene
8.	Technologische Infrastruktur
9.	Empfehlungen von Netzwerken
10.	Bestehendes Verhältnis zur Beraterseite auf Organisationsebene
11.	Kostenstruktur
12.	Firmen-/Teamgröße
13.	Geographische Nähe zur Firmenvertretung

**Tabelle 18: Relevante Faktoren bei Auftragsvergabe, nach Geltungsgrad  
(Quelle: Czerniawska/May, 2004)**

Es werden die im Wettbewerb stehenden Beratungsprojekte begutachtet, und beide, Anbieter- als auch die Nachfrageseite, um Feedback gebeten. Hauptsächlich werden drei Themenfelder erfasst. Erstens, relevante Faktoren bei Auftragsvergabe, zweitens, projektbezogene Herausforderungen, drittens, die Berater-Klienten Beziehung. Für die Arbeit ist dieser dritte Punkt sachgemäß von einem besonderen Interesse. Nichtsdestotrotz sollen die in Verbindung mit den übrigen Gebieten stehenden Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden, wenn auch weniger detailliert als für den dritten Bereich. In Tabelle 18 werden Resultate der Befragung, geordnet nach den relevanten Faktoren bei der Auftragsvergabe, gezeigt. Die Analyse der Ergebnisse erlaubt es, einige Schlussfolgerungen zu ziehen. Erstens

ist anzumerken, dass Klienten sowohl Innovation (Rang 4) als auch Erfahrung (Rang 2 / Rang 3 / Rang 5) wünschen. Beides unter Umständen konträre Aspekte, die die Klientenseite aber dadurch zu vereinbaren versucht, indem eine Kombination aus themenfremden Beratern und erfahrenen Experten favorisiert wird. Diese Strategie hat das Ziel, Individuen in die Problematik zu involvieren, die eine unvoreingenommene Sicht aufweisen und durch eine teils *naive* Betrachtungsweise sekundäre Faktoren ausblenden und so stärker ihren Fokus auf die Kernproblematik richten können. Gepaart mit Spezialistenwissen auf dem gegebenen Gebiet, hofft man einen positiven Konflikt (vgl. Brown, 1983) zu provozieren, der wiederum konstruktive Dynamik mit unterschiedlichen Positionen auslösen und so qualitativ höherwertigere Prozessentscheidungen hervorrufen soll. Dieser Aspekt stellt an sich eine Herausforderung für Anbieter von Beratungsleistungen dar, da hier eine ungewollte Unterteilung des Beraterteams in jene Berater erfolgt, die innovative Akzente innerhalb des Projektes setzen und jene, die ergebnisorientiert auf ihrer Erfahrung aufbauend arbeiten. Diese Differenzierung erschwert sowohl den Rekrutierungs- als aber auch gleichzeitig den Evaluierungsprozess von individueller Beratungsarbeit. Ein weiterer Hinweis sei in Hinblick auf die relative Bedeutungslosigkeit von in der Wirtschaft traditionell kritischen Wettbewerbsfaktoren erlaubt. Nähe zum Kunden (Rang 13), Image (Rang 6), bestehendes Verhältnis (Rang 10) oder gar die veranschlagten Kosten für die Beratung (Rang 11) scheinen zweitrangig zu sein. Als primärer Faktor hingegen wird zumeist Lieferfähigkeit der geforderten Leistung genannt, womit sich deutlich zeigt, dass der Klient gegenwärtig an Resultaten und weniger an *weichen* Kriterien der Beratung interessiert ist. Schließlich noch eine Anmerkung zu den sektorspezifischen Ergebnissen der Befragung. Während Klienten bei der Auftragsvergabe für Strategie- sowie Personalberatung ähnliche Faktoren – zum Beispiel sektoren- und marktbezogene Erfahrungen (Rang 5) – als ausschlaggebend ansehen, gelten für IT Beratung eher Kriterien wie technologische Infrastruktur (Rang 8), Kundennähe (Rang 13) sowie Firmengröße (Rang 12) als maßgebend. Die Erkenntnisse hinsichtlich der zweiten Thematik, nämlich der Wahrnehmung von projektbezogenen Herausforderungen (siehe Tabelle 19), sprechen dafür, dass beide Seiten die Komplexität sowie den Terminrahmen als die wichtigsten Herausforderungen im Kontext von Beratungsleistungen ansehen (jeweils Rang 2 und Rang 3).

<b>Rang</b>	<b>Beraterseite</b>	<b>Rang</b>	<b>Klientenseite</b>
1.	Billigung durch alle Parteien	1.	Kulturelle Unterschiede
2.	Projektkomplexität	2.	Zeitraumen
3.	Zeitraumen	3.	Projektkomplexität
4.	Kulturelle Unterschiede	4.	Projektumfang
5.	Klientenerwartungen	5.	Billigung durch alle Parteien
6.	Projektumfang	6.	Eingeschränkte Ressourcen
7.	Kommunikation	7.	Budgetbeschränkungen
8.	Branchenspezifisches Verständnis auf der Beraterseite	8.	Qualifikationsbeschränkungen
9.	Änderungsaufträge	9.	Branchenspezifisches Verständnis auf der Beraterseite
10.	Budgetbeschränkungen	10.	Beratererwartungen
11.	Qualifikationsbeschränkungen	11.	Änderungsaufträge
12.	Terminänderungen	12.	Terminänderungen
13.	Personelle Veränderungen auf der Klientenseite	13.	Personelle Veränderungen auf der Klientenseite
14.	Personelle Veränderungen auf der Beraterseite	14.	Personelle Veränderungen auf der Beraterseite

**Tabelle 19: Projektbezogene Herausforderungen – Gegenüberstellung von Wahrnehmung der Berater- und Klientenseite, nach Geltungsgrad (Quelle: Czerniawska/May, 2004)**

Das ist nicht überraschend, da angenommen werden kann, dass Beraterrat nur selten bei wenig anspruchsvollen Aufgaben eingeholt wird. Eine differenzierte Wahrnehmung findet man bei dem Faktor „kulturelle Unterschiede“ vor. Hiermit ist nicht notwendigerweise Herkunft der Involvierten gemeint, sondern vielmehr die Unternehmenskultur der jeweiligen Stammhäuser. Klienten sind sich zunehmend des Einflusses der Beraterteams im eigenen Unternehmen bewusst und achten dementsprechend verstärkt auf mögliche zukünftige

Disparitäten und berücksichtigen diese Kriterien bei der Beraterwahl. Außerdem ist anzumerken, dass die Klientenseite allgemein Beschränkungen unterschiedlichster Art ernster zu nehmen scheint als die Beraterseite. Wie zuvor angeführt, untersucht die MCA ebenfalls die Beziehung zwischen Klienten und Beratern. Die folgenden Aussagen sind bezeichnende Beispiele für eine gemeinsame Perspektive beider Seiten: „Our relationship was characterized by close communication and understanding. It was very open and honest“. „There was complete openness and honesty around how we need to work together in order to handle the delivery issues.“ „Our relationship was open, constructive, mutually supportive and open to change.“ Zu erkennen ist, dass obwohl Vertrauen als ein Schlüssel zur positiven Beziehung gesehen wird, es Unterschiede hinsichtlich der Ebenen gibt. Während die Beraterseite auf das Vertrauen auf der Topebene Wert legt und so einen Von-Oben-Nach-Unten Ansatz impliziert, hebt ihr Gegenüber den vertrauensvollen Umgang im Alltagsgeschäft hervor und unterstellt hiermit eine Von-Unten-Nach-Oben Sichtweise. Daraus lassen sich durchaus Schlüsse für Berater ziehen, die allzu oft lediglich um Vertrauenserhalt auf der Topmanagementebene, der Verhandlungsebene, bemüht sind und so nicht unbedingt den Anliegen der Klientenseite Rechnung tragen. Eine Clusteranalyse erlaubt darüber hinaus die Aufstellung der folgenden wesentlichen drei Kategorien innerhalb der Berater-Klienten Beziehung:

#### I Disziplin und Verantwortung

„Ein guter Projektmanager ist unerlässlich“

„Man braucht eine klar zu verstehende Struktur, Steuerung ist wesentlich“

„Wir müssen sicherstellen, dass der Klient versteht, wie das Projekt durchgeführt wird“

„Verkauft man eine langfristige Leistung, muss man in der Lage sein, den langfristigen Nutzen messen zu können“

#### II Führungsverhalten

„Wir schätzen jetzt die positiven Effekte, die eine starke Leitung auf eine wichtige Initiative hat“

„Unterstützung seitens des gehobenen Management sowie Entschlossenheit sind entscheidend“

„Vereinfachen ist von Vorteil, versucht nicht zuviel und stellt sicher, das Management einwilligt während der gesamten Projektdauer“

### III Flexibilität

„Ein derart komplexes Projekt dieser Größe benötigt mehr Flexibilität und nicht weniger“

„Verantwortlich für die Lösung ist der Klient, da er Rechenschaft darüber ablegen muss, als Berater musst Du in der Lage sein, zu empfehlen und Ansätze in Frage stellen wenn angebracht aber auch manchmal zurückweichen“

„Einen flexiblen Ansatz während dieses Projektes beizubehalten half uns die Klientenerwartungen zu übertreffen“

Die recht aktuelle Arbeit von Muhr (2004) zeichnet sich hinsichtlich dieser Arbeit durch die beträchtliche Themenrelevanz aus. Im Rahmen seiner Fallstudie befasst sich Muhr nämlich mit einem Mandat aus dem Bereich der Organisationsberatung. Bei dem Klienten handelt es sich um ein deutsches mittelständisches Maschinenbauunternehmen. Der Autor nutzt in erster Linie teilnehmende Beobachtungen, Interviews sowie Dokumentenauswertung, um das Thema Beratung und Macht zu analysieren. Das Machtgefüge scheint sich in diesem betrachteten Fall innerhalb eingegangener Koalitionen zu entfalten. Hierbei handelt es sich um Interessenkonstellationen, die Akteure mit übereinstimmenden oder zumindest sehr ähnlichen Zielsetzungen, bilden. Die Zusammensetzung ist lediglich zeitweilig, da angestrebte Ziele sich ebenfalls mittelfristig ändern, was Koalitionen zu „labilen sozialen Arrangements, die ständig vom Zerfall bedroht sind“ macht. Der Berater, so Muhr, zeichnet sich hierbei nicht durch „wohlmeinende Allparteilichkeit“ aus, sondern ist selbst Teil von strategischen Allianzen. Während der Auseinandersetzungen zwischen den Interessengruppen untereinander, unterliegen bestimmte Gruppen einem Diskriminierungsprozess, wobei der Berater durch Ergreifen von Partei entsprechende Seiten stärkt beziehungsweise schwächt. Die sich gegenüberstehenden Interessengemeinschaften versuchen, die Beraterseite für sich zu gewinnen, um so einen Zustand der Machtasymmetrie zum eigenen Vorteil herbeizuführen, was eine mikropolitische Instrumentalisierung des Consultant bedeutet. Als einen weiteren wichtigen Faktor identifiziert Muhr die lokale soziale Ordnung, die die Ausgangssituation darstellt, also den Punkt, von dem aus sich das Mandat in bestimmte Richtungen entwickelt. Der Berater erscheint hier also nicht als das Gegenüber in



Machtauseinandersetzungen mit der Nachfrageseite, sondern ist vielmehr der Faktor, der Machtbeziehungen zwischen Parteien innerhalb des Klientensystems selbst beeinflusst.

#### **12.4 Ableitung der Fragestellung**

Die im vorherigen Kapitel vorgestellten Beiträge zu beratungsnahen und sachbezogenen Themenfeldern bestätigen zunächst an sich, dass Forschungsarbeiten durchaus zumindest in einem gewissen Umfang existieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zunehmend Aufgaben fortlaufend auf Projektbasis abgearbeitet werden. Organisationen sind so als ein Portfolio aus diesen zeitlich begrenzten ressourcenbindenden Projekten zu verstehen, die durch das aus ihnen hervorgehende Potenzial sowie aber auch Risiken gekennzeichnet sind. Einige dieser Ressourcen werden extern von Beratern in Form von Expertenwissen oder Prozess Know How bereitgestellt. Die Kollaboration innerhalb der Organisation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen untereinander aber auch mit externen Partnern wird zur Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dies muss auf beiden Ebenen realisiert werden, sowohl auf der Organisations- als auch auf der individuellen Ebene. Klienten achten zumeist auf Originalität und Spezialistenwissen und weniger auf die physische Nähe zur Beraterfirma sowie deren Größe oder gar ihr Image. Bei der Klientenzufriedenheit zeigen sich Unterschiede zwischen Projekten in den Bereichen Outsourcing sowie Change Management auf der einen und IT Projekten und strategischer Beratung auf der anderen Seite zugunsten der zuerst angeführten Beratungsfelder. Die Problematik der Evaluation von Consultingleistungen vor dem Hintergrund erfolgreicher beziehungsweise gescheiterter Mandate wird gemeinhin attestiert. Verbände sowie individuelle Forscher reagieren unter anderem mit der Veröffentlichung von Fragebögen und Modellen. Wichtig für die eigene Arbeit ist es, sich bereits im Vorfeld der Herausforderungen bewusst zu werden, die bei der Bewertung von Beratungsaspekten zu erwarten sind. Studien geben hinreichend Auskunft über maßgebende Aspekte der Beziehung sowie deren Bedeutung.

Studien zur Macht in Beratung sind unterrepräsentiert. Ausnahmen sind Arbeiten wie die von Muhr. Macht im Rahmen von Mandaten ist keineswegs exklusiv dem Verhältnis zwischen Berater und Klienten zuzuordnen sondern ist auch ein Aspekt der Beziehungsverflechtungen zwischen Akteuren des Klientensystems untereinander. Der

Consultant kann die Rolle eines vermittelnden Schlichters übernehmen, oder aber klar eine Position einnehmen, die mehr oder weniger eindeutig eine Seite propagiert. Wie vielleicht ein Stück weit erwartet, ist der Gegenstand der Machtressourcen innerhalb der Beratungsindustrie offenbar kaum erforscht, und so kann diese Arbeit ganz besonders hier einen Mehrwert darstellen. Im Gegensatz dazu scheint das weitläufige Forschungsgebiet Wissensmanagement bereits einige, auch ganz speziell bezüglich der Consultingprozesse, verwertbare Erkenntnisse vorzuweisen. Damit wird die Funktion von Beratung als ein wichtiges Glied von kollaborativen branchenübergreifenden Netzwerken gefestigt. Der Versuch, sich innerhalb der Arbeit auf Machtaspekte der Beratungsmandate zu konzentrieren, soll zudem einen Beitrag dazu leisten, Mythen um den im großen Stil Einfluss nehmenden Berater zu entkräften. Auf der anderen Seite der Machtskala soll der Meinung widersprochen werden, wonach besonders Fachberater kategorisch auf die Rolle des Servant of Power beschränkt werden. Gibt es hierbei Unterschiede zwischen verschiedenen Industrien(?) Verschiedene Organisationskulturen und die Diskrepanz zwischen Werten und Normen beider Seiten wirken sich unter Umständen signifikant auf die Machtverhältnisse aus.

## **13 Resümee**

Angesichts der Themenkomplexität bedarf eine Diskussion eingangs einiger Annahmen, um dem Aufkommen von Unklarheiten, soweit möglich, vorzubeugen. Zusammenfassend gilt, in dieser Arbeit wird ein Beratungssystem betrachtet, das in unterschiedlichen Industrien seine Leistungen anbietet. Bei diesem System handelt es sich um eine soziale Mikrostruktur als Teil des Marktes für Beratungsleistungen. Das Beratungssystem setzt sich aus Consultants zusammen, die als Festangestellte im Auftrag des Beratungshauses ihre Leistungen den Klientensystemen anbieten. Diese lassen sich ihrerseits bestimmten wirtschaftlichen Sektoren zuordnen. Sektorunabhängig und allgemein gültig bei der Auseinandersetzung ist die entscheidende Rolle des Beraters im Wissenstransfer innerhalb der volkswirtschaftlichen Ordnung oder im weiteren Sinne innerhalb der Gesellschaft. Beratungshäuser erkennen die Bedeutung des vorhandenen intellektuellen Kapitals nicht nur als Hauptinput ihrer Leistungen an, sondern ebenfalls als den zentralen Differentiator in verstärkt umkämpften Märkten. Die Identität des Beratungshauses in Hinblick auf das

Branding wird von der Qualität des IC maßgeblich bestimmt. Damit, wenn entsprechend eingesetzt, können Wissensressourcen durch die Beratungssysteme möglicherweise bereits in der Anbahnungsphase bewusst in einen Machtvorsprung umgewandelt werden. Und nicht wie bisher in dieser Arbeit angenommen ausschließlich während des Mandats. Machtverteilung als ein nicht unwesentlicher Aspekt des Beratungsmandats, ist grundsätzlich zunächst je nach Definition entweder als ein Attribut oder aber eine Beziehung zwischen Individuen zu sehen. Grundsätzlich soll in dieser Arbeit von einem negativ besetzten Machtbegriff Abstand genommen werden, auch wenn anerkannt wird, dass ein gegebenes Machtungleichgewicht potenziellen Missbrauch impliziert. Gruppen und Organisationen können in ihrer Einheit ebenfalls auf Handlungen sowie Meinungsbildung und Denkprozesse anderer Einfluss nehmen. In dieser Arbeit wird Macht in Beratung in zwei Schritten erforscht, zunächst nämlich indem den jeweiligen Akteuren beider Seiten Machtressourcen zugeordnet werden (siehe Kapitel 9.7). Auf die Auswertung der Ergebnisse folgt in einem zweiten Schritt der Versuch, Schlussfolgerungen in Hinblick auf Macht als Teil der sozialen Makrostruktur Beratungsmandat zu ziehen.

Grundsätzlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass – dies gilt hier für die Beraterseite – Individuen das Nichtvorhandensein institutioneller Regelungen, dem Fehlen von Kontrollmechanismen im Mandat, zu ihrem Vorteil nutzen, indem dieser Freiraum für sich beansprucht und eingenommen wird. So kann es gelingen, den Einflussbereich auszudehnen und so potentiell die eigenen Machtressourcen auszubauen. Der institutionstheoretische Ansatz gilt eingeschränkt, auch weil der Umfang vertraglich zugestandener Leistungen in vielen Fällen nicht eindeutig auszumachen ist. Noch sind Berater hinsichtlich der Qualität ihrer Arbeit, wie eine Reihe von Untersuchungen bescheinigt, trotz entsprechender Tools, direkt und exakt evaluierbar. Das trägt dazu bei, dass ein begründetes Vertrauensverhältnis insbesondere für das Klientensystem von größtem Interesse sein sollte. Eine persönliche langzeitliche Beziehung, die aus einem Kunden den *Klienten* macht, wirkt dem undurchsichtigen vielschichtigen Charakter des Berater-Klienten Verhältnisses entgegen. Selbst falls eine solche anzustrebende Basis besteht, ist der Beratungsadressat in einem gewissen Maße vom guten Willen des Consultants abhängig, denn dieser kann unter bestimmten Umständen das ihm entgegengebrachte Vertrauen zum eigenen Vorteil ausspielen. Wie Margerison (siehe Kapitel 8.1) darlegt, sollte der Berater jedoch einen Ausgang anstreben, der beiderseitig als positiv wahrgenommen wird. Zum einen aus rationalen Motiven, nämlich dem eigenen Interesse an Folgeaufträgen sowie Empfehlungen

an Dritte, also Reputation. Die Nachhaltigkeit der Beziehung bestimmt die Existenzsicherung. Zum anderen aus moralisch ethischen Beweggründen. An dieser Stelle soll in die Diskussion der Ethikbegriff miteinbezogen werden, der bisher in dieser Arbeit keine Berücksichtigung fand. Klose (1990) identifiziert in der Beratungsethik einen auch durch den BDU propagierten berufsinternen Mechanismus, ähnlich derer in Professionen wie der Anwalts- oder Ärzteschaft. In individuellen Situationen können Praktiker jedoch ihre Position und damit verbundene Vorteile als Machtressourcen instrumentalisieren und dementsprechend einsetzen. Die Unterstützung des Managements und die partielle Übernahme der Kontrolle über Entscheidungsfindungsprozesse durch die Beraterseite werden sowohl intern als auch extern mit der Annahme eines Kompetenzüberschusses zugunsten der Consultants erklärt. Entscheiden soll derjenige, der das Höchstmass an Wissen, Erfahrung sowie Informationen besitzt, so wird gemeinhin argumentiert. Hierbei ist interessant, warum zunächst überhaupt dieser Umstand so empfunden und angenommen wird. Könnte man doch behaupten, dass niemand seine eigenen Problembereiche so gut kennt, wie das Management, also die Klientenseite selbst. Dass ein jedes Unternehmen die eigene Organisation sowie die Industrie, in der es tätig ist, am besten verstehen und ein signifikantes Maß an Expertise vorweisen können sollte. Der Mehrwert der Leistung des Beratenden besteht möglicherweise jedoch darin, dass dieser ähnliche Schwierigkeiten und entsprechende Lösungsansätze bereits aus vergangenen Engagements kennt. Erfahrungen, die gewinnbringend eingesetzt werden können. Interpretiert man die Beraterrolle so, dann erkennt man darin die unterstützende Funktion innerhalb des Knowledge Sharing Prozesses in einem gesamtwirtschaftlichen Kontext. Der Consultant ermöglicht nämlich einen Austausch von Wissen, Erfahrung und Informationen über Organisationsgrenzen hinweg und kann so für sich beanspruchen, einen entscheidenden Beitrag zu der Entwicklung einer zuvor erörterten Wissensgesellschaft (siehe Kapitel 11) auf dem Weg zum Quartären Sektor zu leisten. Dem Berater kann man in seiner Tätigkeit jedoch auch weniger großmütige Ziele unterstellen, indem man Teilbereiche des Beratungsgeschäfts als eine weiterentwickelte und hochprofessionelle Form des Verkaufens betrachtet. Für Consultants kann es schwer sein, unabhängig zu bleiben und stets nach der aus der Klientensicht besten Lösung bestrebt zu sein, was den Erwerb von Dienstleistungen sowie Lösungen von Konkurrenten bedeuten kann. Klienten sollten sich über diesen Interessenkonflikt im Klaren sein und dementsprechend die Erwartungshaltung anpassen. Nochmals, eine solide Vertrauensbasis ist bei der gegebenen Problematik und aufgrund mangelhafter Kontrollmechanismen häufig der einzige vorbeugende Mechanismus.

Bei der Betrachtung des Beratungsprozesses dürfen weitere Akteure nicht vollständig ausgeblendet werden. Neben dem Berater und dem Klienten sind auch Dritte an Beratung im weiteren Sinne interessiert, die zwar nicht unmittelbar daran teilnehmen, jedoch die Beratungsbranche durch eigene Aktivitäten maßgebend beeinflussen. Zirkler (2005) identifiziert drei Stakeholdergruppen des Consultinggeschäfts. Dazu zählen Wissenschaft, relevante Ausbildungseinrichtungen sowie Medien. Hochschulen beginnen derweil damit, entsprechende beratungsspezifische Programme anzubieten. Zumeist wird diese Funktion derweilen hausintern durch zum Beispiel Graduate- und Traineeprogramme, die aus vielfältigen Trainingskursen bestehend die eigenen Beraterkarrieren weiterentwickeln sollen, erfüllt.

Wirkt der Berater als der Agent entsprechend dem Prinzipal-Agenten-Verhältnis, so muss das Management dem Agenten Anreize bieten, positiv zu spielen, also im Interesse des Prinzipals, also hier des Managements, zu handeln. Für den Manager kommt es im Wesentlichen zu einem Rollentausch während des Beratungsauftrages, denn er gibt die in der Koordinationsfunktion begründete Machtressource auf und überträgt einige innerhalb des eigenen sozialen Subsystems exklusive Rechte zeitlich begrenzt dem Berater. Die von Mohe und anderen beobachtete Tendenz zur Professionalisierung auf Seiten des Klientensystems kann als eine mögliche korrigierende Reaktion in diesem Zusammenhang gesehen werden. Anstatt dem Agenten, also dem Berater, vertrauen zu müssen, will der emanzipierte Klient (siehe Kapitel 8) ihn kontrollieren können. Der Berater soll Verantwortung für Zwischenergebnisse als Folge von implementierten Lösungsprogrammen übernehmen. Erfolg oder Misserfolg sind jedoch nicht ausschließlich vom Berater, sondern auch von der Klientenseite abhängig. Denn steht der Consultant einem beratungsresistenten Klienten gegenüber, werden folgerichtig die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht angenommen, oder aber nur augenscheinlich aus latenten Gründen akzeptiert. Das würde bedeuten, dass Klienten gemeinhin gestaffelte kleinere Beratungsaufträge Langzeitprojekten vorziehen müssten. Dem Gebiet der IT Beratung kann jedoch bescheinigt werden, dass in der Regel Mandate sich durch ihren Langzeitcharakter auszeichnen. Eben aufgrund dessen, dass Beratung stets ein Prozess ist, nicht unüblich mit Laufzeiten von mehreren Monaten – hinzu kommen in der Regel Anschlussverträge für Support/Maintenance – sind Machtressourcen variabel in ihrer Ausrichtung sowie Ausprägung über die Zeit hinweg. Will man also Macht im Beratungszusammenhang untersuchen, so muss dieser Aspekt Berücksichtigung finden. Eingangs kann angenommen werden, dass mit der zunehmenden Dauer des

Beratungsmandats, die Macht sich in Richtung des Beratungssystems verschiebt, da ein scheiterndes Mandat mit der Folge eines vorzeitigen Vertragsendes mit steigenden Opportunitätskosten verbunden ist.

Allgemein muss für jegliche Untersuchungen gelten, dass Verallgemeinerungen nur äußerst umsichtig gemacht werden sollten. Die Anzahl unterschiedlichster Moderatorvariablen erschwert diesen Prozess maßgeblich. Neben den individuellen Charakteristika der involvierten Akteure, ist zu erwarten, dass organisationskulturelle Unterschiede beider Sozialsysteme eine Determinante des Gesamtprozesses darstellen. Die Kultur ist wiederum, das sei angenommen, in hohem Maße von der Industrie abhängig, in der das Klientensystem operiert. Zum einen werden signifikante Unterschiede zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Auftraggebern, zum anderen aber auch zwischen Industrien sowie Unternehmen der Privatwirtschaft untereinander, erwartet. Zur Vereinfachung könnte bei der Betrachtung dieser Untersuchungsebene von der Konstanz des Beratungssystems ausgegangen werden, obwohl Beratungshäuser unbestritten versuchen, gerade durch die Unternehmenskultur sich voneinander abzuheben. Aus der Qualität der Vereinbarkeit beider Systeme lässt sich potentiell entnehmen, wie sich die Beziehung zwischen Vertretern beider Seiten entwickelt, und in welchem Grad Machtasymmetrien präsent sind.

# **EMPIRISCHER TEIL**

## **14 Einleitung**

Nach der theoretischwissenschaftlichen Aufbereitung der für den explorativen Empirieteil maßgeblichen Themen werden nun die aus der Fragestellung (siehe Kapitel 12.4) abgeleiteten Forschungsfragen vorgestellt. Dieser Schritt der Fragenformulierung stellt einen wesentlichen Bestandteil des Forschungsplans dar. Darüber hinaus findet der interessierte Leser in den folgenden Kapiteln eine Aufstellung der notwendigen Aktivitäten zur Erstellung des Gesprächsleitfadens, des zentralen Tools zur Erfassung der Daten bei dieser Untersuchung, vor. Des Weiteren werden die gesammelten und ausgewerteten Daten präsentiert. Eine Diskussion folgt im Anschluss an den empirischen Teil der Arbeit.

Die Arbeit soll Antworten auf eine ganze Reihe von Fragen bieten. Diese entstammen der Thematik der Berater-Klienten Beziehung. Die grundlegende Annahme ist zunächst, dass Machtaspekte an sich in dieser Interrelation eine signifikante Rolle spielen. Diese Annahme erscheint als durchaus berechtigt wenn Macht im weiteren Sinne als ein integrer Aspekt jeglicher sozialer Interaktion betrachtet wird. Ausgehend von der Fragestellung versucht der Autor zu verstehen, ob der Grad der gegebenen Machtressourcen mit den Wissensressourcen korreliert. Weiter von Interesse ist inwiefern Unterschiede in dieser Beziehung auszumachen sind, wenn Beratung in verschiedenen Branchen stattfindet. Resultieren möglicherweise unterschiedliche Klientenmotive bei der Beratungsnachfrage in differenten Machtverhältnissen während des Mandats(?) Die a priori Hypothesen mit Bezug auf die interagierenden Akteure sollen auf Basis der Studienergebnisse bestätigt oder gegebenenfalls abgelehnt werden.

Da der Untersuchungsgegenstand allgemein hin als recht heikel empfunden wird, ist während der Untersuchung mit einem Mangel an Kooperation sowie einem hohen Grad an Skepsis seitens potentieller Interviewpartner zu rechnen. Um dem zu begegnen und um die gestellte Zielsetzung erreichen zu können, ist teils ein signifikantes Maß an Überzeugungsarbeit erforderlich. Anonymisierung ist eine selbstverständliche Vorgabe bei

Arbeiten dieser Art. Es gilt, Argumente für den Untersuchungsnutzen an Teilnehmer zu kommunizieren. Aufgeschlossenheit gegenüber Forschung erzeugt allgemein ein positives Image, organisationsintern aber auch gegenüber externen Stakeholdern, wie künftigen Rekruten, in erster Linie aber bei Klienten. Das Forschungsthema soll unmittelbar dazu beitragen, dass Beratungsprozesse vordergründig seitens der Berater besser interpretiert werden können. Nachhaltige Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie Behebung von Problemen innerhalb der Beziehung zum Mandanten sollen so gefördert werden. Der untersuchungsdiagnostische Charakter der Arbeit ist eine notwendige Voraussetzung für die Optimierung der Beratungsabläufe, insbesondere unter wirtschaftssoziologischen Kriterien. Während der gesamten Untersuchung muss mit mangelnder Kooperationsbereitschaft seitens der kontaktierten Gesprächspartner gerechnet werden. Grund sind persönliche Vorbehalte und Unsicherheit von Personen, die mit dem Thema Macht konfrontiert werden, besonders im Kontext der eigenen Profession.

Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS, [www.sociologie.de](http://www.sociologie.de)) und des Berufsverbands Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS, [www.bds-soz.de](http://www.bds-soz.de)) werden ausnahmslos befolgt. Primär sollten Richtlinien I B des DGS „Rechte der Untersuchten“ berücksichtigt werden. Außerdem wird die Arbeit gemäß dem britischen „Data Protection Act 1998“ durchgeführt.

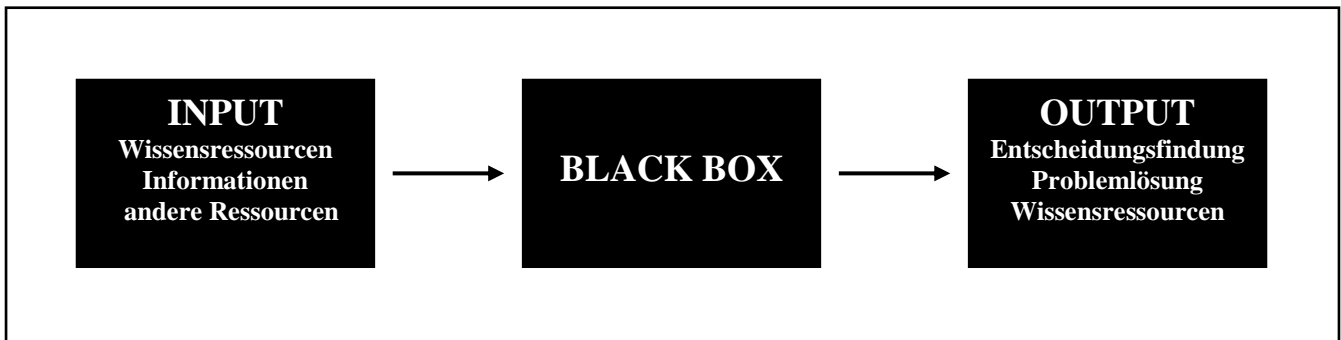
## **15 Forschungsfragen**

### **15.1 Einleitung**

Nächster Schritt ist die Operationalisierung zentraler Begriffe mit Bezug auf Kapitel 12.4. Resultat sind Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Einzelthesen. Die Berater-Klienten Beziehung steht klar im zentralen Fokus des Projekts, insbesondere Machtressourcen. Um die Interdependenzen so verständlich wie möglich vermitteln zu können, wird ein Modell aus der Produktionswirtschaft als Metapher herangezogen (siehe Abbildung 20). Im Interesse der empirischen Untersuchung dieser Arbeit liegt vorrangig die *Black Box*. Damit ist der Beratungsprozess gemeint, wie er im theoretischen Teil definiert



wurde, mit auf Machtressourcen gerichtetem Fokus. Die *Black Box* repräsentiert grob gefasst die drei zentralen Bereiche: Diagnose, Konzept sowie Umsetzung.



**Abbildung 20: Produktionsprozess der Beratungsbranche, Mikroebene (Quelle: eigene Darstellung)**

Während der Anfangsphase des Projekts wurden bei den ursprünglichen Überlegungen zunächst drei unterschiedliche Bereiche in Augenschein genommen, die speziell innerhalb der *Black Box* vor dem Hintergrund ihrer zu untersuchenden Korrelation mit existierenden Machtressourcen als Untersuchungsgegenstände betrachtet werden sollten. Dabei handelt es sich neben Wissen um den Beratertyp, worunter sowohl Persönlichkeitsmerkmale als auch anderweitige prägende Faktoren fallen. Darüber hinaus sollten Teamrollen nach Belbin (1993), die ein Berater innerhalb der Berater-Klienten Konstellation annimmt, untersucht werden. Bei der weiteren Ausarbeitung und Planung des Projekts fiel jedoch die Entscheidung, sich auf den erstgenannten Bereich zu beschränken und die anderen beiden genannten Bereiche zu eliminieren. In Bezug auf Belbin's Teamrollen lassen sich die Gründe dafür in drei Bereiche einordnen. Zum einen kann argumentiert werden, dass die Betrachtung von Belbin's Teamrollen nicht die zu erzielenden Vorgaben der Identifizierung der Stellung des Beraters sowie seiner Motive bei der Interaktion mit der Nachfrageseite erfüllt. Zudem ist fraglich, inwiefern die Analyse dieses Ansatzes im Kontext der Arbeit einen forschungsspezifischen Mehrwert darstellt, da angenommen werden kann, dass die Beraterseite durch vergleichsweise signifikante Rollenhomogenität gekennzeichnet ist. Schließlich soll die arbeitsökonomische Motivation aufgeführt werden, die die Entscheidung mitbegründet. Die finalen schließlich ausgearbeiteten drei Untersuchungsgegenstände, deren

Beziehung zu den Machtressourcendynamiken innerhalb der *Black Box* erforscht werden soll, werden im folgenden Absatz vorgestellt. Aus theoretischwissenschaftlicher Sicht wurden diese bereits entsprechend ausführlich in Kapitel 7, 10 sowie 11 behandelt.

Erstens, Erkenntnisse zu Gründen für Beratungsnachfrage sollen gewonnen werden, die selbst in die Analyse der Machtressourcen einfließen. Es soll zum Beispiel untersucht werden, ob die Identifizierung sowie die darauf basierende Kategorisierung von Gründen der Klientenseite, Berater zu engagieren, diesem selbst einen Vorteil bei der weiteren Interaktion mit dem Klienten verschaffen kann. Er kann so unter Umständen leichter die Erwartungen und das Verhalten des Gegenübers erraten und damit sich besser auf mögliche Schritte des Klienten einstellen und gleichzeitig mögliche Präventivmaßnahmen einleiten. Die Motive werden also erörtert, bevor sie den in Kapitel 7 definierten Kategorien zugeordnet werden. Zusammengefasst gilt, dass mögliche Ursachen für das Einberufen von Consultants zwischen den eher Sichtbaren wie den sich fortwährend verändernden komplexen Umfeldern (vgl. Morgan, 1989), in dem Organisationen agieren, und den latenten persönlichen Motiven des Managers, rangieren. Offizielle Gründe erwachsen aus gesellschaftlichen sowie politischen Veränderungsprozessen in Verbindung mit verstärkter grenzübergreifender Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten sowie technologischer Innovation, besonders im Bereich der Informationstechnologie. Neu aufkommende Technologien und Prozesse wie beispielsweise Service Oriented Architecture oder Web 2.0 Technologien rufen eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten aber auch an zusätzlichen Herausforderungen für Organisationen hervor. Als unterschwellige Motive hingegen gelten Bestrebungen, die Alibifunktion des Beraters zu nutzen. Dessen Inanspruchnahme wird in der Literatur immer häufiger der unterstützenden Funktion bei der Durchsetzung von unternehmenspolitischen Zielen gegenüber externen Stakeholdern wie beispielsweise den Arbeitnehmern, der Öffentlichkeit oder dem Staat zugeschrieben. Als Agenten der Eigentümer sind Manager oftmals gezwungen, ihr Handeln zunehmend ausschließlich nach der Steigerung des *Shareholder Value* zu richten, was andererseits das simultane Ausblenden von Interessen weiterer Akteure impliziert. Ratschläge und Berichte von offenbar unabhängigen und kompetenten Beratern können bei schwer zu vermittelnden Entscheidungen wie Stellenabbau oder Standortschließungen die Durchsetzung signifikant erleichtern. Die Gründe der Klientenseite für die Inanspruchnahme der Beratungsleistungen sind aus zweierlei Hinsicht für diese Arbeit von Bedeutung. Erstens, die Erkundung der Motive erlaubt es, sich ein Bild von der Ausgangslage zu machen, bevor das Mandat selbst initiiert wird. Verifiziert werden soll die Annahme, wonach während dieser

Anbannungsphase sich die Klientenseite im relativen Machtvorteil befindet. Zweitens, das Aufgreifen der eigentlichen sowie der unterschwelliger Motivlage unterstützt die Interpretation des erfahrenen fallbeispielhaften Klientenverhaltens im Rahmen der Machtressourcenuntersuchung.

Zweitens, neben den Motiven soll untersucht werden, ob Machtungleichheit aus der charakteristischen Wissens- und Informationsdiskrepanz resultiert. Wissen als ein zentraler Aspekt im Beratungsprozess beeinflusst unter Umständen die vorhandenen Machtressourcen beider Seiten. Zugang zu Informationen sowie die Erfahrung aus abgeschlossenen Mandaten verleiten zu der zu untersuchenden Annahme, dass dieser Faktor positiv mit dem möglichen Machtüberschuss der Beraterseite zusammenhängt. Andererseits hat die Klientenseite den Vorteil, den Austausch der internen Informationsressourcen mit der Beraterseite größtenteils kontrollieren zu können sowie im Sinne des Prinzipal-Agenten-Ansatzes die Beziehung augenscheinlich zu dominieren.

Schließlich, drittens, sollen Beratungsprozesse in zwei unterschiedlichen Branchen miteinander verglichen werden, um Aussagen zu möglichen intersektoralen Differenzen machen zu können. Äußerungen darüber, ob und in welchem Umfang sich Beratungsprozesse in Hinblick auf die Berater-Klienten Beziehung unterscheiden, wenn Klienten verschiedener Branchen beraten werden. In diesem Fall speziell die Unterschiede zwischen den ausgewählten Sektoren (siehe Kapitel 10), die zudem gleichzeitig beide volkswirtschaftlichen Teilbereiche und zwar den privaten sowie öffentlichen Sektor abdecken.

Die Antworten zu den vorgestellten Fragestellungen sollen es möglich machen, Aussagen über die *Black Box* zu machen, stets vor dem Hintergrund der Machtressourcen der interagierenden Systeme. Das Ziel des explorativen Teils, auch wirtschaftspsychologische Konzepte zu nutzen, um Aussagen über die Machtdynamik innerhalb des Berater-Klienten Teams machen zu können, kann so erreicht werden. In einer abschließenden Diskussion dieser Arbeit (siehe Kapitel 21) werden Resultate des empirischen und des theoretischen Teils zusammengetragen, um so weitere Aussagen machen zu können. Gleichzeitig geschieht dieses auch unter Einbeziehungen der Folgen von Beratungstätigkeiten, worunter Bereiche wie beispielsweise Standortentscheidungen (vgl. Hirsch-Kreinsen/Schulte, 2000; Maier/Tödting, 2002) oder die steigenden Anforderungen an Personal hinsichtlich der Mobilität (vgl. Beardwell/Holden, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001) fallen.

## **15.2 Einzelthesen**

Auf die Definition der Forschungsfragen folgt nun die Vorstellung der sich aus ihnen abzuleitenden Hypothesen.

### 15.2.1 Hypothese a

„Es ist ein prinzipieller Zusammenhang zwischen den Klientenmotiven zur Beratungsnachfrage und den Machtressourcen innerhalb der Berater-Klienten Beziehung erkennbar.“ Die erörterten Motive werden mithilfe einer Art Matrix kategorisiert, wobei zwischen externen beziehungsweise internen und offiziellen beziehungsweise latenten Gründen unterschieden wird. Darauf aufbauend werden diese Erkenntnisse in den Kontext der Machtdiskussion eingebracht.

### 15.2.2 Hypothese b

„Es ist ein prinzipieller Zusammenhang zwischen dem Wissens-/Informationsvolumen und den Machtressourcen innerhalb der Berater-Klienten Beziehung erkennbar.“ Ein Gleichgewicht hinsichtlich der Wissensbasis würde ein machtsymmetrisches Berater-Klienten Verhältnis implizieren. Entsprechend würde man bei einem Wissensungleichgewicht von Machtdivergenz ausgehen (vgl. Erhardt/Nippa, 2005). Dabei ist durchaus vorstellbar, dass das Verhältnis der Wissensressourcen von Mandatsfaktoren abhängig ist. Diese könnten beispielsweise sein: Prozess, Strategie, Organisation sowie Technologie. Wie bereits im theoretischen Teil ausgeführt, kann der Machtbegriff sowohl als Attribut als auch als soziale Beziehung zwischen Strukturen (siehe Kapitel 9.2) interpretiert werden.

### 15.2.3 Hypothese c

„Es lassen sich Differenzen hinsichtlich der festzustellenden Machtressourcen in Abhängigkeit vom Wirtschaftssektor, in dem ein Mandat stattfindet, erkennen.“ Die identifizierten Faktoren beider untersuchter Mandatsszenarien für die jeweiligen Sektoren sollen hinsichtlich ihrer Signifikanz eingeordnet werden, nachdem sie zunächst basierend auf

den Untersuchungsergebnissen detaillierter beschrieben werden. Das erlaubt eine anschließende Verifizierung beziehungsweise Ablehnung dieser These.

### 15.3 Unabhängige und abhängige Variablen

Die zuvor vorgestellten Untersuchungsgegenstände können entweder den unabhängigen Variablen (UV), oder den abhängigen Variablen (AV), zugeordnet werden. Auf der Grundlage der zuvor aufgestellten Hypothesen lassen sich diese ableiten. Motive der Beratungsnachfrage werden als UV begriffen, die möglicherweise die Machtverteilung beeinflussen. Wissen wird als ein Faktor der Berater-Klienten Interaktion (*Black Box*) betrachtet. In dieser Konstellation ist es die UV. Die branchenspezifischen Merkmale, ebenfalls UV, sind die Faktoren, die Mandate in verschiedenen Industrien kennzeichnen. Unter den kontextspezifischen AV sind die machttheoretischen Dimensionen zu verstehen (siehe Abbildung 21).

Unabhängige Variablen (UV)	Abhängige Variablen (AV)
<p>Motive der Beratungsnachfrage</p> <p>Wissens- und Informationsressourcen</p> <p>branchenspezifische Beratungsmerkmale</p>	<p>Machtbasen</p> <p>Machtfunktionen</p> <p>Macht als soziale Relation</p>

Abbildung 21: Übersicht über die unabhängigen und abhängigen Variablen

### 15.4 Weitere Faktoren

Bei der Betrachtung der Variablen darf nicht ungeachtet bleiben, dass eine Reihe von Moderatorvariablen präsent sind, die das Wirkbeziehungsmodell zwischen den untersuchten UV und AV verzerren können. Drittvariablen können unter Umständen sowohl Richtung als

auch Stärke der Korrelation zwischen UV und AV entscheidend bestimmen (vgl. Baron/Kenny, 1986). Eine Unterscheidung zwischen einerseits den im Rahmen der Studie erfragbaren persönlichen arbeitssoziologischen Daten sowie andererseits den schwer bestimmbareren personenbezogenen Eigenschaften erscheint völlig angebracht. Ersteres meint die Erfahrung des Beraters, sei es als Prozessberater oder gewonnen durch Mitwirkung in höchst fachbezogenen Mandaten, sowie weitere Faktoren wie Bildung sowie Länge der beruflichen Laufbahn. Letzteres umfasst etablierte Vorurteile, Verhaltensmuster aber ebenso Kenntnisse und Fähigkeiten. Szyperski/Elgen (1984) listen weitere personenbezogene Charakteristika auf: schnelle Auffassungsgabe, Kreativität, Integrität, Selbstdisziplin, sachlichanalytische Denkweise, Unabhängigkeit sowie schließlich Belastbarkeit. Für alle genannten Determinanten gilt, Informationen sollten, soweit feststellbar, ebenfalls mit einfließen, um möglichst viele Faktoren kontrollieren und konstant setzen zu können.

## **16 Methodik**

### **16.1 Einleitung**

Zunächst einmal gilt es, einen geeigneten methodischen Ansatz unter Berücksichtigung der Studienzielsetzung sowie der zu gewinnenden Art der Daten, zu bestimmen. Die Anwendung eines halbstrukturierten Interviews als methodische Plattform des Expertengesprächs erscheint als ein durchaus zu bevorzugender Ansatz, wie aus den folgenden Abschnitten hervorgeht. Bei der Planung der empirischen Phase der Arbeit müssen einige Punkte berücksichtigt werden. Erstens, die Intention des Interviews muss klar aus der Formulierung von Fragestellungen sowie Hypothesen ersichtlich sein. Zweitens, die Standardisierung des Erhebungsprozesses. Eine zentrale verfahrensmethodische Zielsetzung der Arbeit ist das Festlegen einer möglichst hohen Zahl an Konstanten, um die Aussagequalität von Resultaten zu verbessern. Insbesondere die Kontrolle der Moderatorvariablen (siehe Kapitel 15.4) ist wichtige Voraussetzung für die eigentliche Abhängigkeitsanalyse von UV und AV. Dieses kann dadurch erreicht werden, dass die betrachteten Mandate, also die Beziehungen zwischen der Angebots- und Nachfrageseite, sich in vielerlei Hinsicht ähneln, also die Störvariablen sich decken. Drittens, die Struktur der

Stichprobe muss wohl überlegt sein und mögliche Interviewpartner dementsprechend identifiziert werden. Wie bereits erwähnt, ist die Projektthematik als recht sensibel zu bezeichnen, was zu Verunsicherung sowie Unwillen zur Partizipation bei möglichen Gesprächspartnern führen kann. Daher ist der Aufbau einer Vertrauensbasis zu den Subjekten eine zentrale Voraussetzung bei der Realisierung dieses Projekts. Hierbei ist, viertens, die Form sowie Stil der Kommunikation entscheidend. Diese müssen sich der Persönlichkeit des Gegenübers anpassen, und entsprechend so gewählt werden, dass der Interviewte sich animiert fühlt und dazu ermutigt wird, sich am Dialog offen und mitteilungsfreudig zu beteiligen. Dies bekräftigt ausdrücklich den qualitativ explorativen Charakter der Arbeit. Zugleich gilt, dass Moderatorvariablen möglichst konstant gehalten werden sollen.

## **16.2 Qualitatives vs. quantitatives Design**

Macht, ähnlich wie auch Vertrauen, lässt sich nur äußerst schwer quantitativ beschreiben. Die Entwicklung von Items zur quantitativen Machtmessung, die im hinreichenden Maße einen Validität- sowie Reliabilitätstest bestünden, ist aufgrund des gegebenen zeitlichen Rahmens nicht realisierbar. Auch wenn zugegebenermaßen dies einen unter Umständen interessanten Ansatz und signifikanten Mehrwert der Arbeit darstellen würde. Es hätte erlaubt, die Resultate unter Anwendung von computergestützten Applikationen wie beispielsweise mittels des Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) aufzubereiten. Eine daraus sich ergebende numerische Darstellung der Ergebnisse erhöht die Aussagekraft sowie die Objektivität, denn es ermöglicht dem Forschenden, sich von der Thematik und insbesondere von den Befunden zu lösen und sich ausschliesslich auf die numerischen Ergebnisse zu konzentrieren. Auch kann unterstellt werden, dass dieser Ansatz die Effizienz vor dem Hintergrund der Hypothesentests sowie der kontextuellen Details steigert. Zusammenfassend gilt, dass ein quantitatives Design generell die Diskussionsargumentation bekräftigt.

Wie bereits angedeutet, ist aufgrund der existierenden Einschränkungen jedoch eine qualitative einer quantitativen Untersuchungskonzeption vorzuziehen.

## **16.3 Datenerhebung**

### 16.3.1 Das Qualitative Interview

Wie zuvor dargelegt, wird aufgrund der Themenwahl sowie der organisatorischen Beschränkungen eine qualitative Erhebungsmethode (vgl. Merton *et al.*, 1990; van den Hoonaard, 2003; Holt, 2007) bevorzugt. Das semistrukturierte Forschungsinterview unterstützt die explorative phänomenologische Herangehensweise an die in dieser Arbeit behandelte Thematik. Sie erlaubt es dem Durchführenden in einem bestimmten Maße, flexibel auf die Antworten und Reaktionen seines Gegenübers zu reagieren und das Gespräch in eine Richtung zu lenken, die möglicherweise Zugang zu weiteren Informationen freilegt. Offene Fragen sollen diesen Aspekt unterstützen, da sie es dem Interviewten verfahrensstrukturell erlauben, Antwortinhalte frei von jeglichen Suggestionen zu wählen. In Anlehnung an das problemzentrierte Interview (vgl. Diekman, 2004; Lamnek, 2005) wird ausschließlich ein bestimmter Problembereich behandelt und so lässt sich die hier angewendete Interviewform vom narrativen Interview abgrenzen. Die Dynamik des Gesprächs erfordert vom Interviewenden ein möglichst hohes Maß an Intuition, um sich dem Fortlauf der Konversation rasch anzupassen und dabei aber diese gleichzeitig weiterhin zu kontrollieren. Die Befragten müssen über Zweck sowie Gegenstand zumindest in Grundzügen informiert werden während gleichzeitig Anonymität sowie Vertraulichkeit garantiert werden. Methodische Vorbedingung ist die Ausarbeitung eines Gesprächsleitfadens. Ein solches Gerüst macht es möglich, die Kontinuität sowie Vergleichbarkeit von durchgeführten Expertengesprächen sicherzustellen. Die Dauer des Expertengesprächs lässt sich aufgrund der Elastizität nicht genau vorhersagen, es werden jedoch in etwa 90 Minuten als Vorgabe anvisiert. Gespräche werden mittels einer Niederschrift protokolliert sowie kodiert.

### 16.3.2 Der Fragebogen

Von einem komplementären Fragebogen zum Expertengespräch wird nach Überlegungen letztendlich Abstand genommen. Lediglich ein Kurzfragebogen wird eingesetzt, um einige Grunddaten der Interviewten zu erfassen. Dieser wird integrativ zu Beginn des Gesprächs abgearbeitet. Dazu gehören arbeitssoziologische Aspekte des Beraters wie akademischer sowie beruflicher Werdegang: akademischer Grad (Bachelor, Master, Doktor, andere), Studienrichtung (Ingenieurwesen, Wirtschaftswissenschaften, Informatik,



andere) aber auch Betriebszugehörigkeit (in Jahren) sowie Werdegang. Ausgeschlossen sind Items zur Erfragung von Alter (in Jahren), Geschlecht (m/w) sowie Nationalität. Diese Daten scheinen wenig relevant und würden unter Umständen Unverständnis hervorrufen und so den weiteren Verlauf des Interviews potenziell negativ beeinflussen.

### 16.3.3 Die Fallstudie

Die Betrachtung von mehreren Mandaten, jeweils zwei aus derselben Industrie, erlaubt ein Validieren der Ergebnisse, auch wenn lediglich in einem stark eingeschränkten Maße. Die einzelnen Mandate werden im Sinne einer Fallstudie betrachtet, um einzelne organisationssoziologische Aspekte aufgreifen zu können. Hierzu zählen: (1) Unternehmenskultur, (2) Organisationsstruktur und Handlungsressourcen, (3) Strategische und ökonomische Zielsetzung, sowie (4) Position des Klienten in der eigenen Organisation. Grundlegend soll versucht werden, die Mandate schematisch vorgehend zu analysieren, also die soeben aufgeführten Bereiche abzudecken. Dies sollte das Vergleichen unterschiedlicher Mandate während der Ergebnisaufbereitung unterstützen. Die Sichtung von Archivmaterial, also von mandatsrelevanten Dokumenten, ist eine geeignete ergänzende Methodik der Forschungsarbeiten, die den Abgleich mehrerer Quellen erlaubt.

Geht man von diesen Ansätzen aus, so muss zudem die zeitliche Abfolge bestimmt werden. Ebenso muss die Reihenfolge auf Basis von Überlegungen sowie Erfahrungsberichten zurückliegender Studien im Vorfeld festgelegt werden. Die Fallstudie als Längsschnittmethode findet über einen längeren Zeitraum statt. Zu bestimmen ist ein vorteilhafter Zeitpunkt zur Durchführung der Expertengespräche. Zumeist finden diese während der Abschlussphase statt.

## 16.4 Auswertungstechniken

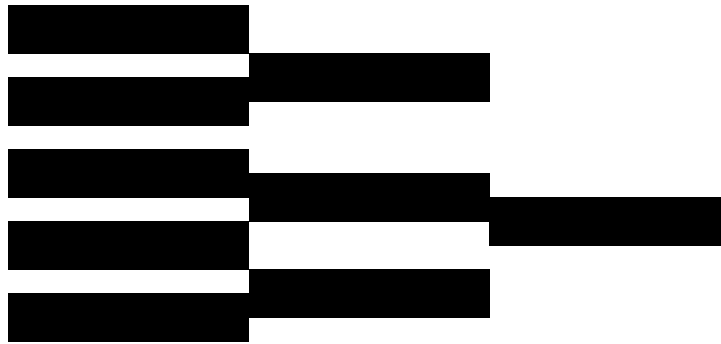
### 16.4.1 Datenaufbereitung

Problemzentrierte Interviews bedürfen korrespondierender Auswertungsmethoden. Die transkribierten Expertengespräche werden hinsichtlich der Fragestellungskomplexe zunächst segmentiert. Textstellen werden mittels Paraphrasierung sowie Reduktion

komprimiert, also die nicht inhaltstragenden beziehungsweise repetitiven Statements eliminiert. Bedarfsabhängig werden diese im Rahmen der Kontextanalyse in einen Zusammenhang gestellt. Als Teil der Transkription werden ebenfalls die Textsegmente aus dem englischen ins deutsche übersetzt. Die vorliegenden Daten sollen mittels einer mehrstufigen qualitativen Inhaltsanalyse verarbeitet werden. Zunächst werden die protokollierten Aussagen kommentiert und in einer Art Filterungsprozess, der die Bedeutungsstrukturierung begleitet, interpretiert. Hierbei ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, keinen entscheidenden Inhalt zu übergehen und als unwesentlich abzutun. Textstellen, die vor dem Hintergrund der Fragestellung als relevant erachtet werden, werden entsprechend markiert. In einem weiteren Schritt wird eine vergleichende Systematisierung mit der Zielsetzung, kollektive Handlungsmuster aufzuzeigen, vorgenommen.

#### 16.4.2 Hierarchische Schematisierung der Textsegmente mittels eines Kodierleitfadens

Im nächsten Schritt wird ein Kodierungsset ausgearbeitet. Im Fall dieser Arbeit stimmt dieser Kodierleitfaden weitestgehend mit den Fragekomplexen des Gesprächsleitfadens überein. Textsegmente werden auf Hierarchieebenen verarbeitet – von der Kontexteinheit bis zur Kodiereinheit (siehe Abbildung 22). Die Kontexteinheit ist der größte Materialbestandteil, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Dabei kann es sich um einen längeren Textabschnitt zu einem bestimmten Thema handeln. Es muss stets ersichtlich sein, dass der gesamte Abschnitt derselben Kategorie angehört. Meist sind es mehrere Sätze, teilweise sogar über mehrere Fragen im Interview hinweg. Die Kodiereinheit ist hingegen der kleinste Materialbestandteil, der einer Kategorie zugeordnet werden darf, da dieser selbst in einem hinreichenden Maße inhaltlich aussagekräftig ist. In manchen Fällen kann das ein einzelnes Wort sein. Dies kann unter Umständen ein *Ja* auf eine Frage oder eine Zahlenangabe bei einer Skalenfrage sein. Wie klein oder gross eine Kodier-/Kontexteinheit ist, wird demnach anhand des jeweils vorliegenden Materials festgelegt. Ziel dabei ist, Transparenz zu schaffen.



**Abbildung 22: Schematische Darstellung der Ableitung der drei Hierarchiestufen innerhalb einer Kategorie (Quelle: eigene Darstellung)**

### 16.4.3 Datentriangulation

Unter Datentriangulation versteht man einen methodischen Ansatz, unter dessen Anwendung die Qualität des Studiendesigns verbessert werden soll. Dieses ist durch die gleichzeitige Betrachtung von jeweils zwei Mandaten, die sich dem Sektor zuordnen lassen, gegeben. Zudem fließt Material in die Auswertung mit ein, das mittels zweier unterschiedlicher empirischmethodischer Zugangsweisen generiert wird (vgl. Flick *et al.*, 1995). So sollten sich neue Perspektiven hinsichtlich der Thematik öffnen und zudem die Validität gesteigert werden. Das Resultat ist ein Mehr an Informationen, was zugleich zu erhöhter empirischer Substanz führt. Im Fall dieser Arbeit werden neben Expertengesprächen komplementär Datenbanken ausgewertet und relevantes Material extrahiert.

## 17 Durchführung

### 17.1 Einleitung

Die theoretischreflexive Diskussion der Themenfelder sowie eine klare Definition der Fragestellung ist Teil der Problemanalyse, die in sich wiederum eindeutig eine Voraussetzung der empirischen Arbeit darstellt. Dieser vorbereitende Projektabschnitt wird mit der Leitfadiskonstruktion initiiert. Die Ausarbeitung des Gesprächsleitfadens (siehe Kapitel 17.2 und Anhang A.) beinhaltet eine Pilotphase der Leitfadenerprobung in Form eines Prologs. Der höchst explorative Charakter erlaubt es möglichen auftretenden Schwierigkeiten offen zu begegnen, um diese korrigierend bei der späteren Überarbeitung des Leitfadens zu berücksichtigen. Im Interview werden Sondierungsfragen, die eigentlichen themenorientierten Leitfadenfragen sowie ad hoc Fragen gestellt. Die Durchführung der Experteninterviews erfolgt in der Organisation selbst. Dies setzt voraus, dass zunächst geeignete Gesprächspartner identifiziert sowie rekrutiert werden und ausreichend Zeit vorhanden ist, um die einzelnen Interviews durchführen zu können. In einer Branche, in der Erträge maßgeblich auf zu buchenden Arbeitsstunden basieren, ist in Anspruch genommene Zeit, insbesondere bei Beratern in Führungspositionen, äußerst knapp und wird stark ergebnisorientiert verplant. Die Bedeutung einer logistisch angepassten Planung der Interviews ist nicht zu vernachlässigen, da die zu Befragenden jeweils an ihren momentanen Einsatzorten aufgesucht werden müssen.

## **17.2 Expertengespräche und der Gesprächsleitfaden**

In diesem Abschnitt wird der stilisierte Verlauf eines Expertengesprächs unter Einbeziehung des Gesprächsleitfadens sowie dessen kontinuierlicher Entwicklung vorgestellt. Das Interview wird mit einem standardisierten Kurzfragebogen zur Aufnahme von Grunddaten eingeleitet (siehe Kapitel 16.3.2). Zu diesem Zeitpunkt werden keine problemspezifischen Fragen gestellt. Nach dem Festhalten dieser Daten findet dann eine Einführung statt, wobei der Interviewende die Gesprächsstruktur sowie die Thematik und das Projekt selbst kurz vorstellt. Eigene Erzählbeispiele des Interviewenden sollen zum Gespräch anregen und mögliche Unsicherheit beim Befragten mindern. Sondierungsphasen während des Interviews sollen sicherstellen, dass Erzählsequenzen für den Interviewenden nachzuvollziehen sind. Angewendet werden sollten möglichst Techniken wie Zurückspiegelung oder Stellen von Verständnisfragen. Falls angebracht, unter Umständen sogar ein gemäßiger Konfrontationsstil mit direkten Fragen zu den Themenbereichen. Die Erfahrungen aus den jeweiligen Interviews mit den praktizierenden Beratern fließen dann in

die daraufhin folgenden Gespräche mit ein. Dabei erfüllt das vorherige Gespräch eine Art Filterungsfunktion zur Elimination potenzieller wenig bedeutsamer Fragen. Andererseits können einzelne Schwerpunkte gesetzt werden, geändert oder ausführlicher gestaltet werden. Hierbei muss jedoch stets darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Versionen nicht signifikant abgeändert werden. Im Anhang findet der Leser die Version des Gesprächsleitfadens, die mit Ausnahme vom Prolog bei den Experteninterviews eingesetzt wird.

### **17.3 Fallstudien**

Die betrachteten Mandate, zu denen die Sammlung des Datenmaterials erfolgt, liegen maximal vier Jahre zurück. An Expertengesprächen nehmen für das betrachtete Beratungshaus tätige Berater teil. Insgesamt werden zwölf Experteninterviews mit der Maßgabe durchgeführt, damit jeweils zwei Mandate aus den zwei Branchen abzudecken, also insgesamt vier Beratungskonstellationen. Pro Mandat werden drei Expertengespräche mit beteiligten Beratern durchgeführt.

Das Gegenüberstellen zweier Branchen, des Telekommunikations- und des öffentlichen Sektors, sowie der entsprechenden Mandate, soll es erlauben, auf Basis der Resultate branchenspezifische Aussagen zu machen. Das Auswahlkriterium hinsichtlich der Telekommunikationsbranche ist die berufliche Nähe des Untersuchenden zu einem der Mandate, aber auch zu Beratern, die sich auf diesem Gebiet spezialisiert haben. Den öffentlichen Sektor hinzuzuziehen erscheint als durchaus attraktiv, da so ein weiterer Aspekt in die Diskussion mit einfließen kann, nämlich mögliche Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen und staatlichen Klientenorganisationen im Beratungskontext.

Die allgemein geltenden Auswahlkriterien bezüglich der Interviewten sind erstens, die Mindestarbeitszeit in der Beratung von drei Jahren und zweitens, die persönliche Klientennähe an den Mandaten und Einsicht in die Interaktionen mit dem Klienten im weiteren Sinne, sowie drittens, der Zugang zu den Individuen selbst. Für alle Teilnehmenden gilt, dass zwischen ihnen und dem Untersuchenden bereits im Vorfeld über das firmeninterne Netzwerk eine kollegiale Beziehung besteht. Dies stellt sicher, dass ein gewisses Vertrauensverhältnis präsent ist. Es kann angenommen werden, dass dieser Umstand die Validität der Aussagen verbessert.

## **17.4 Mögliche Errors**

Bei der Durchführung von empirischen Untersuchungen ist eine Reihe potenzieller Fehler, die die Aussagekraft der Ergebnisse maßgeblich beeinflussen können, zu beachten. In diesem Kapitel sollen diese vorgestellt werden.

Unter dem Response Bias versteht man jegliche durch Antwortverzerrungen verursachten Fehler. Zu diesen spezifischen und für diese Arbeit relevanten Verzerrungseffekten gehören die Inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz sowie die Soziale Erwünschtheit. Unter der inhaltsunabhängigen Zustimmungstendenz versteht man ein Verhaltensmuster des Interviewten, das darauf hinweist, dass er bei der Beantwortung von Fragen völlig unbewusst versucht, der Erwartungshaltung des Interviewers zu entsprechen. Die eigenen Antworten spiegeln wider, wie der Interviewende wahrgenommen wird und entsprechend tendieren sie dazu, sich mit den projizierten Ansichten des Interviewenden zu decken, auch wenn unterschiedlich stark. Die Grundlange dieser Verzerrung bilden Stereotypen, in Abhängigkeit davon, wie gut sich beide Gesprächspartner kennen. Je mehr der Interviewte über den Durchführenden weiß, desto weniger basiert seine subjektive Wahrnehmung auf Äußerlichkeiten und Persönlichkeit. Gemeinsame Erlebnisse rücken dann zum Beispiel in den Vordergrund. Wie vorab erwähnt unterhält der Untersuchende eine zumindest professionelle und kollegiale Beziehung zu allen interviewten Beteiligten. Das bedeutet, dass die Beteiligten durchaus voreingenommen sein können und die Aussagen möglicherweise gemäß dem Response Bias beeinträchtigt sind. Spricht man von Sozialer Erwünschtheit als einer Kategorie der Antwortverzerrung, so sind damit entweder die kulturelle oder die situationale soziale Erwünschtheit gemeint. Erstere beschreibt grundlegende Werte und Normen, die die Aussagen während des Gesprächs beeinflussen können. Im Fall dieser Arbeit potenziell die Neigung von Personen des britischen Kulturraumes, sich weniger direkt negativ über Situationen und insbesondere andere Individuen zu äußern. Situationale soziale Erwünschtheit hingegen beschreibt die Beeinflussung durch Interviewermerkmale wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Kleidung, Zuordnung zu einer bestimmten sozialen Klasse (vgl. Möhring/Schlütz, 2003). Hier ist speziell das Faktum zu betonen, dass es sich bei dem Durchführenden um eine ausländische Person handelt, was bei den Interviewten stereotypische Assoziationen hervorbringen kann,

die in Fällen die Aussagen beeinflussen können. Andererseits ist bekannt, dass ebenfalls der Durchführende sich potenziell von Charakteristika des Interviewten dazu verleiten lässt, dessen Beiträge entweder zu positiv beziehungsweise zu negativ zu interpretieren. Diese Verallgemeinerung als Verzerrung wird Halo Effekt genannt. Es beschreibt Assoziationen basierend auf dem ursprünglichen Eindruck vom Interviewten, die dann abhängig vom Grad der aufgewiesenen Objektivität, auf die weitere Interaktion strahlen können.

Der Ort sowie Zeit des Interviews können ebenfalls einen, auch wenn relativ vernachlässigbaren Effekt, haben. Situationale Aspekte wären in diesem Fall unter Umständen solche, die mit der Thematisensibilität verbunden sind. Entsprechend anfällige Fragen sollten während der Vorbereitung sowie der Pilotphase, also der Leitfadenerprobung, identifiziert und eliminiert werden. Ein weiterer Faktor ist die Interviewsprache Englisch selbst. Sowohl für den Interviewenden als auch für einige der Interviewten ist Englisch eine Fremdsprache, was möglicherweise das gegenseitige Verständnisses negativ beeinflussen kann. Aufgrund der umfangreichen Sprachkenntnisse des Durchführenden wird dies jedoch als eine nur minimale Beschränkung angesehen.

Im Rahmen der Arbeit werden theoretische Konzepte operationalisiert, also in empirisch zu untersuchende Forschungsszenarien überführt. Bei dieser Zusammenfügung der beiden Ebenen, der theoretischen und der empirischen, kommt es erfahrungsgemäß zur negativen Beeinträchtigung der Validität. Durch die Betrachtung von jeweils zwei Mandaten derselben Branche soll diesem Sachverhalt entgegengewirkt werden.

## **17.5 Transkription**

Die Transkription als eine zunächst recht technisch erscheinende Phase ist als Maßnahme eine Voraussetzung für weitere Schritte der Auswertungsstrategie. Nach Beendigung eines jeden Expertengesprächs werden die verbalen Kommunikationsbeiträge protokolliert (vgl. Bortz/Döring, 2003). Die während des Interviews generierten Mitschriften werden in einem Transkriptionsprozess anhand der Protokollbogensvorlage aufbereitet. In diesen Arbeitsschritt wird ebenfalls die Übersetzung des Materials aus dem Englischen ins Deutsche inkorporiert. Dieses in sich ist als eine Beschränkung der Arbeit und als mögliche Fehlerquelle zu betrachten, denn gegebenenfalls kann es hierbei zu nicht inhaltlich sinngemäßer Wiedergabe des in englischer Sprache geführten Expertengesprächs kommen.

Informationen zum Ort sowie Zeitpunkt, aber auch zur Dauer des Interviews sind jeweils Inhalt dieses Reports. Den Hauptteil stellen die Ausführungen hinsichtlich der Fragenkomplexe dar. Es wird sichergestellt, dass alle Äußerungen dokumentiert werden, auch die zunächst möglicherweise als weniger relevant Erscheinenden. Hierbei ist es essenziell, dass Inhalte zu sämtlichen Punkten zwar im Zusammenhang wiedergegeben werden, jedoch dies in keiner Abweichung hinsichtlich des Inhalts gegenüber dem tatsächlichen Wortlaut resultiert. In diesen Arbeitsschritt wird zudem die Anonymisierung der Daten integriert.

## **18 Datenmaterial**

In Kapitel 16.4 wurden bereits die einzelnen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse aufgelistet. Die Ausarbeitung dieser Stufen wird in diesem Kapitel nun detaillierter beschrieben, bevor anschließend problemorientierte, also auf die Forschungsfragen Bezug nehmende, und theoretische Schlussfolgerungen im Rahmen der Ergebnisaufbereitung gezogen werden. Dazu zählen Abstecken des Geltungsbereiches der gewonnenen Aussagen, gegebenenfalls Verallgemeinerungen sowie, in sofern möglich, die Herstellung des Zusammenhanges zu bestehenden Theorien.

### **18.1 Vier Beratungsmandate**

Gespräche werden spezifisch mit Beratern durchgeführt, die an einem der insgesamt vier betrachteten Mandate über einen signifikanten Zeitraum hinweg mitgewirkt haben. Zwei Beratungskonstellationen aus jeweils zwei Industrien, der Telekommunikation (Sektor A) sowie dem öffentlichen Sektor (Sektor B) sind Gegenstand der Untersuchung. Im Folgenden wird das eingesehene Material fallbeispielhaft und zusammenfassend vorgestellt. Dabei werden die jeweiligen Mandate hinsichtlich einer Auswahl an Mandatscharakteristika dargestellt (siehe Kapitel 16.3.3).

#### **18.1.1 Mandat A**



Beim Mandat A handelt es sich um eines der beiden betrachteten Mandate der Telekommunikationsbranche (Sektor A). Der zeitliche Rahmen beläuft sich auf knapp 18 Monate unter Involvierung von über 150 Beratern sowie Subunternehmern, etwa in einem Verhältnis von 4:1. Das Beratungshaus unterhält zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bereits eine Beziehung zum Klienten. Vergangene Engagements weisen auf ein durchaus positives Arbeitsverhältnis hin. Die Besonderheit dieses Beratungsprojekts besteht darin, dass es zeitnah nach der Übernahme der britischen Klientenorganisation durch einen grossen kontinentaleuropäischen Telekommunikationskonzern stattfindet. Das Unternehmen mit deutlicher Schwerpunktlegung im Bereich der Mobilfunkkommunikation, das etwa 15 000 Angestellte beschäftigt, ging zunächst aus der Ausgliederung des Mobilfunkgeschäfts des ehemals staatlichen britischen Telekommunikationsmonopolisten in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hervor. Das kontinuierliche Wachstum in den darauf folgenden Jahren bis hin zur Marktführung in Großbritannien ist mit einer Reihe von Zukäufen sowie Zusammenschlüssen zu erklären. Die über lange Zeit hindurch seitens der Analysten als höchst erfolgreich eingeschätzte Unternehmung wurde später dann im Jahr 2006 von einem europäischen Telekommunikationsriesen übernommen. Diese Übernahme gilt als eine der größten der gesamten Industrie mit einem Volumen von knapp £ 18 Milliarden.

Aus der Sicht der Berater wirkt sich der Zusammenschluss der Organisation mit den Konzernstrukturen lediglich in einem zu vernachlässigenden Umfang auf die Unternehmenskultur aus. Wie üblich bei Übernahmen, kommt es jedoch zunehmend zu einem Unsicherheitsempfinden in den Reihen der Angestellten. Trotz der damaligen sehr guten Lage auf dem britischen Arbeitsmarkt, äußern Angestellte des mittleren Managements Bedenken hinsichtlich der eigenen Positionen und zukünftigen Karriereaussichten angesichts möglicher Konsolidierungsvorhaben der neuen Eigner. Generell lässt sich sagen, dass es sich bei der Klientenorganisation um ein angelsächsisches technologiebasiertes innovatives Unternehmen mit kurzen Produktlebenszyklen handelt, das sich in einer zu dem Zeitpunkt eingeläuteten Transformationsphase hin zu einem integren Tochterunternehmen eines weitreichenden Konzerns, befindet.

Die Organisationsstruktur ist relativ flach und zeichnet sich durch kurze Berichtserstattungswege aus. Sowohl technische Angestellte als auch das Management der unteren sowie der mittleren Ebenen sind bevollmächtigt und können Entscheidungen treffen. Die Klientenorganisation fördert so die Einhaltung von kurzen Reaktionsdauern bei Entscheidungspunkten. Dies betrifft in einem signifikanten Umfang ebenfalls operationale

und taktische mandatsrelevante Entscheidungen, die ausschließlich durch lokale Unternehmensstrukturen getroffen werden. Währenddessen werden strategische Entscheidungsfindungsprozesse zunehmend in der ausländischen Konzernzentrale durchlaufen. Das Firmenmanagement ist so zumeist auf die operationale Ausführung beschränkt, was in Fällen die Aktivitäten des Beraterteams verzögert oder anderweitig beeinträchtigt. Einerseits beeinflusst dies zeitlich die Projektplanungen in diversen Bereichen, andererseits aber auch das Stakeholdermanagement der Berater, die nun weitere zunächst unbekannte und räumlich entfernte Individuen und Gruppen in Schlüsselpositionen identifizieren und aus mandatspolitischer Sicht einkalkulieren müssen.

Unüblicherweise sind die meisten der lokal arbeitenden Berater sowie IT Spezialisten nicht in Klientenbüros, sondern in den in Südengland gelegenen Bürogebäuden des Beratungshauses untergebracht.

Bei diesem Mandat handelt es sich um eine Verbindung zwischen zwei Seiten, die bereits in der Vergangenheit als Partner Mandate abgeschlossen haben. Der Klient erfährt die Beraterseite im Sinne eines BITP, eines umgangssprachlich als One-Stop-Shop bezeichneten End To End Anbieters. Die Leistungen beinhalten Strategie- sowie Managementberatungselemente innerhalb dieses Reorganisationsvorhabens als Reaktion auf den kürzlich initiierten Fusionsprozess. Hauptsächlich jedoch werden Leistungen innerhalb der IT Beratung und Implementierung mit anschließender Instandhaltung abgeliefert. Aus diesem Grund lässt sich der Umfang der eigentlichen Beratungsleistung nur äußerst schwer beziffern. In einem beträchtlichen Maße werden Aufgabenbereiche ausgelagert und von Teams in Indien übernommen. Dieser Ansatz verspricht Kostensenkung und damit eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit. Dies sowohl für den Berater als auch den Klienten.

Die Beibehaltung der Marktführerschaft im Zielsegment ist das allgemeingültige betriebswirtschaftliche Ziel, also ein Marktanteil von zumindest circa 20% im heimischen Markt. Dieser Zielsetzung werden jegliche Aktivitäten untergeordnet. Als unabdingbar hierfür erkennt der Klient die Kundenzufriedenheit an und versucht diese, fortwährend zu steigern. Hierbei unterstützt die Beraterseite diese Bemühungen bei der Ausarbeitung von Strategien und deren Umsetzung. Das Marketing und Branding spielt eine vielleicht noch größere Rolle als bei der Konkurrenz, was in einem höheren Differenzierungsgrad resultiert.

Relationen zwischen beiden Seiten existieren bei diesem großvolumigen komplexen Mandat auf unterschiedlichen Ebenen. Das bedeutet also, dass sowohl auf dem ausführenden technischen Level als auch auf dem exekutiven Managementlevel die erforderlichen

Kommunikationsstrukturen installiert sind. Kommunikationskanäle, Eskalationsprozesse sowie Dokumentationsweisen sind definiert, um möglichst vielen potenziellen Missverständnissen vorzubeugen. Grundsätzlich interagierten Repräsentanten der Klientenseite vorwiegend mit Beratern derselben Ebene, sodass anzunehmen ist, dass in diesem Fall Machtverhältnisse nicht signifikant durch Positionsheterogenität beeinflusst werden.

Teilnehmende Berater sind zum Zeitpunkt der Expertengespräche in zwei Fällen stets am Mandat beteiligt während ein Berater den Einsatz beendet hat.

### 18.1.2 Mandat B

Mandat B ist neben dem oben vorgestellten Mandat A das zweite innerhalb der Arbeit betrachtete Engagement mit einem Klienten der Telekommunikationsindustrie. Hinsichtlich der personellen Besetzung ist es mit etwa 40 Beratern kleiner. Der Subunternehmeranteil beträgt circa 25%. Besonderes Merkmal des zehnmonatigen Mandats ist, dass Primärkunden und ultimative beziehungsweise indirekte Klienten nicht nur unterschiedliche Individuen oder Gruppen sind, sondern durch differente Organisationsstrukturen vertreten sind. Während die Beratungsleistungen von den Verantwortlichen des westeuropäischen Konzerns, das einen Mehrheitsanteil an dem Unternehmen hält, nachgefragt werden, sind deren eigentliche Adressaten Abteilungen eines Telekommunikationsunternehmens in Mitteleuropa. Die Organisation mit einer Belegschaft von über 30 000 Angestellten wurde im Jahr 1991 im Rahmen der Privatisierung des ehemals staatlichen Unternehmens gegründet.

Bei dem Klienten handelt es sich um ein mitteleuropäisches Unternehmen. Dementsprechend sind Kultur und Kommunikationsweisen auf der individuellen Ebene, aber auch allgemein betrachtet zwischen Berater- und Klientenseite andersgeartet. Die kulturellen und sprachlichen Barrieren zwischen den beiden Klientengruppen untereinander aber ebenso dem Beraterteam sind aus der Sicht der Untersuchung als durchaus zu bemerkende Eigenheiten.

Die Angestellten sind vorwiegend jüngere technisch versierte Individuen mit zumeist nur Grundkenntnissen der englischen Sprache.

Das Unternehmen gehört einer Unternehmensgruppe an, die aus einem Drittland in Westeuropa stammt. Dies erhöht die Komplexität nicht nur in Hinblick auf Kommunikation sondern zugleich auch auf Prozesse der Entscheidungsfindung. Zuständigkeits- und

Verantwortungsbereiche sind in bestimmten Fällen nicht klar definiert. Die Beraterseite hat Schwierigkeiten, insbesondere zu Beginn des Mandats, zu erkennen, welche Strukturen innerhalb der Klientenseite die eigentliche Entscheidungsmacht innehaben. Hier lassen sich bereits Parallelen zum oben skizzierten Mandat A erkennen. Bei Unternehmen, bei denen es sich um Tochterunternehmen von Konzernen handelt, erweist sich das Stakeholdermanagement als deutlich herausfordernder, da zwischen transorganisationalen Entscheidungsebenen mit meistens gegebener räumlicher Distanz zu unterscheiden ist. In diesem Fall operiert der Kern des Beraterstabes aus den ausländischen Büros des Klienten heraus. Weitere Ressourcen arbeiten von den Londoner Büros aus. Berater sind trotz der räumlichen Nähe unabhängig tätig, die Interaktion mit der Klientenseite findet ausschließlich auf den höheren Führungsebenen statt und nur bedingt mit den Zwischenkunden.

Nach der erfolgten Übernahme ist die Integration der Organisation in das Mutterunternehmen hinsichtlich der IT Systeme, aber auch der Organisationsstruktur das allgemeine und überragende Ziel. Die strategische Ausrichtung im lokalen Markt ist eine sekundäre Vorgabe des Klienten.

Die Einführung eigener Leistungen auf dem lokalen Markt, den der Klient als einen Wachstumsmarkt für die eigenen Leistungen ansieht, ist ein weiteres Motiv. Man will den Marktanteil durch die Introdution fortschrittlicher Technologien steigern. Best Practice soll sowohl von der Beraterseite als auch vom Mutterkonzern simultan in die Organisation überführt und dort angewendet werden. Dazu gehören sowohl Marketing- und Vertriebspraktiken als auch Ansätze in Bereichen des Personalmanagements und der IT.

Die Klientenvertreter, die mit der Beraterseite interagieren, gehören zumeist den mittleren sowie höheren Managementebenen an. Dies sind Primärkunden, die in der Lage sind, Geschäftsgespräche ohne weiteres in englischer Sprache zu führen. Entscheidungsbefugnisse sind zuweilen nicht eindeutig geklärt, speziell zwischen den lokal ansässigen Managern und den Führungskräften der Konzernleitung.

Sämtliche Gesprächspartner werden nach der Beendigung des Einsatzes am Mandat interviewt. Zu diesem Zeitpunkt ist das Mandat abgeschlossen.

### 18.1.3 Mandat C

Die nächsten beiden Mandate, C sowie D, sind Fallbeispiele, bei denen es sich um Klientenorganisationen des öffentlichen Sektors (Sektor B) handelt. Der Klient im Fall von

Mandat C ist eine ausführende Agentur der britischen Zentralregierung, die direkt einem britischen Ministerium untersteht. Zu Peakzeiten arbeiten zwischen 70 und 80 Berater und Subunternehmer an dem Mandat mit einer Gesamtlaufzeit von etwa zwölf Monaten.

Die Agentur des Verkehrsministeriums der britischen Zentralregierung (Department for Transport) beschäftigt größtenteils britische Staatsangehörige. Dadurch dass es sich bei dem Standort um eine mittelgroße Stadt in Südwales handelt, zeichnet sich die Belegschaft weniger durch Vielfältigkeit aus, als dies beispielsweise am Beispiel von Mandat D (siehe Kapitel 18.1.2) der Fall ist. Dieses Mandat ist nämlich an südostenglischen Standorten platziert. Grundsätzlich sind Klientenvertreter formell im Umgang, eher konservativ bei Auseinandersetzungen mit Problemstellungen und hinsichtlich der Arbeitszeiten unflexibel.

Die leitenden Staatsdiener sind direkt dem Ministerium untergeordnet. Die Institution selbst zeichnet sich durch einen relativ stark hierarchischen Aufbau aus. Die Berichterstattungsstrukturen sind klar definiert und werden von Mitarbeitern äußerst strikt befolgt. Darüber hinaus sind die Reporting Channels vergleichsweise lang, was Entscheidungen hinauszögert und besonders angesichts der anfallenden Änderungsanträge so einen Effekt auf den Gesamtausgang hat. Gruppenbasierte Arbeitsweisen sind weniger ausgeprägt als dies sonst, auch im öffentlichen Sektor, üblich ist. Nichtsdestotrotz sind Klientenvertreter an Gruppenaufgaben mit Beratern beteiligt.

Weitaus die Mehrheit des Beraterstabes ist in den walisischen Klientenbüros untergebracht. Hier sind ebenfalls die meisten der Subunternehmen stationiert, die unter der Leitung des Beratungshauses stehen. Das recht umfangreiche Mandat ist in eine Vielzahl kleinerer Projekte untergegliedert. Die Komplexität, die sich aus der Maniefaltigkeit der Ressourcen, Zielsetzungen sowie beteiligten Parteien ergibt, führt zu Herausforderungen hinsichtlich Koordination sowie Beziehungspflege zum Klienten, auch wenn es sich hierbei um eine etablierte langfristige Verbindung handelt. Dadurch, dass es sich hierbei um eine Abfolge von mehreren Mandaten über einen längeren Zeitraum hinweg handelt, wirkt die Konstellation zuweilen stückweit wie ein Account mit schwindendem Projektcharakter. Die leitenden Berater erscheinen dementsprechend eher in der Rolle des Accountmanagers als der des problemorientierten kurzfristig eingesetzten Beraters.

Einzelne autonom agierende und mit eigenem Budget ausgestattete Projektgruppen setzen sich im Regelfall aus beratenden Subunternehmern, Klientenangestellten sowie Beratern, denen zumeist die Führungsrolle zukommt, zusammen.

Beide Seiten sind um die Beibehaltung der sich soweit positiven Beziehungsentwicklung bemüht. Die Beraterseite wird mittlerweile als ein integraler Bestandteil der Institution im weiteren Sinne angesehen, die die Nachhaltigkeit der eigenen Leistungen garantiert. Auf der Individualebene, dies muss angemerkt werden, herrscht über weite Strecken Unklarheit über die allgemeingültige Zielsetzung der Berater. Angestellte werden nicht informiert. Stattdessen sickern die Einzelheiten nur nach und nach durch, was in Missverständnissen und unzutreffender Projektion der Ziele resultiert. Hieraus ergibt sich deutliches Konfliktpotenzial hinsichtlich der Beziehungsgüte. Besonders, da die Zielvorgaben eine Einleitung und Exekution effizienzsteigernder Maßnahmen mit einhergehender Personalkürzung vorsehen.

Die Institution strebt fortwährend nach einer Erhöhung des Technologisierungsgrades der internen Prozesse sowie Systeme. Dadurch will man Leistungen kostengünstiger erbringen. Des Weiteren will man die Kundenzufriedenheit steigern. Etwas, auf das in Großbritannien alle Regierungsinstitutionen fokussiert sind. Stärker vielleicht noch als in den meisten Ländern Kontinentaleuropas, scheinen die politischen Parteien Investitionen in Verbesserungen in diesem Bereich als effektive Maßnahmen anzusehen, um den Wählerzuspruch zu fördern.

Ziel ist es, den Kunden das Abfragen institutioneller Dienstleistungen über das Internet zu ermöglichen. Eine einfache Bedienung der Masken soll in einer Senkung der telefonischen Kontaktierungsrate resultieren. Lediglich in Ausnahmefällen sollen Angestellte der Call Centers persönlich kontaktiert werden. Hier sollen deutlich komprimierte Bearbeitungszeiten von Anfragen zu Kostensenkungen führen.

Ausgewählte Klientenvertreter arbeiten auf den unterschiedlichsten Ebenen eng mit dem Beraterteam in Arbeitsgruppen zusammen. Die Berater fungieren als eine Art Schnittstelle zwischen den Klientenvertretern und den Subunternehmern, was darin resultiert, dass Berater die Kommunikation zwischen diesen beiden Strukturen weitestgehend kontrollieren können. Die Berater nehmen also in diesem Szenario beide Rollen ein, die der Anbieter aber ebenfalls der Klienten in der Relation zu den hinzugezogenen Subunternehmern.

Betrachtet man die Ministerialbeamten als Teil des Klientensystems, so gilt, dass die Beraterseite mit diesen übergeordneten Stäben üblicherweise im Rahmen des Mandates nicht kommuniziert.

Teilnehmende Berater sind zum Zeitpunkt der Gespräche entweder an dem sich in der Abschlussphase befindenden Mandat beteiligt oder haben den Einsatz beendet.

#### 18.1.4 Mandat D

Bei dem vierten und abschließenden, dem Mandat D, handelt es sich ebenfalls um eine Klientenorganisation des öffentlichen Sektors (Sektor B). Jedoch hier im Gegensatz zu Mandat C, direkt um ein britisches Ministerium. Dieses wurde, wie es derzeit existiert, 2001 ins Leben gerufen und beschäftigt circa 9 000 Bedienstete und andere Angestellte (Stand: Januar 2008). Das Mandat, an dem etwa 120 Berater einschließlich Subunternehmer betätigt sind, dauert insgesamt, ähnlich wie Mandat A, 18 Monate.

Obwohl ein britisches Ministerium der Zentralregierung, ist die Organisationskultur verhältnismäßig gelöst und recht informell. Dieses sowohl bei interindividuellem Umgang als auch was Kommunikationskanäle zwischen einzelnen Subsystemen angeht. Kollegialität ist weit entwickelt und wirkt sich positiv auf den Alltag der Angestellten aus. Dieses Verhalten wird ebenfalls gegenüber den Beratern weitestgehend an den Tag gelegt. Längerfristig tätige Berater sind durchaus gut in die operationalen Projektgruppen integriert.

Typisch für die Institutionen des britischen öffentlichen Sektors in England ist die ethnische Vielfalt der Angestellten. Ein im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen überdurchschnittlicher Anteil an Zugehörigen ethnischer Minderheiten ist deutlich auszumachen.

Das Ministerium und seine Vertreter stehen der Beraterseite direkt als Klient gegenüber. Sektorspezifische Gegebenheiten sind im Umgang mit Repräsentanten der Klientenseite zu beachten, insbesondere hinsichtlich der Entscheidungsfindungsprozesse, der hierarchisch angeordneten Reporting Structure sowie schließlich der Präsenz eines weiteren Beratungshauses, das die Klientenseite unterstützt. Diese Beratungsstruktur handelt im Namen des Klienten, zu dem sie Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen unterhält.

Berater arbeiten von Büros des Beratungshauses sowie Klientenbüros im Großraum London aus. Meetings mit der Klientenseite finden jeweils in den Büros beider Seiten statt, zumeist jedoch im Hauptsitzgebäude der Klientenorganisation. Weitere Parteien, die am Mandat involviert sind, arbeiten entweder ebenfalls in den jeweiligen eigenen Bürogebäuden oder wie im Fall der Co-Berater der Subunternehmer, die den Klienten repräsentieren, vom Büro des Klienten aus.

Die Klientenorganisation versucht, sich langfristig neben der ordnungsgemäßen Ausführung ministerialer Pflichten als ein öffentlicher Dienstleister, zu etablieren. Klientenorientierung ist eine der definierten Prioritäten. Die Wählerschaft reagiert schnell und direkt auf Berichterstattungen über den Fortschritt des Mandats in den Medien.

Bei der Zielsetzung stehen die politischen Ziele eindeutig im Vordergrund. Die Schlüsselstakeholder der Klientenseite sind vorrangig an der planmäßigen Leistungsablieferung interessiert. Da es sich bei dem Mandat um einen Festpreisvertrag (Fixed Price Contract) handelt, steht der Klient nach Vertragsabschluss unter keinem Kostendruck. Die Beraterseite übernimmt hier das Budgetrisiko. Zu unterstreichen sei, dass aufgrund des öffentlichen und des Medieninteresses die ökonomischen Ziele nicht an erster Stelle stehen. Weitaus höhere Relevanz kommt dem potentiellen Imagegewinn oder bei Misserfolg entsprechenden Imageschaden zu. Hieraus ergibt sich die Konvergenz der Interessenlagen beider Seiten, was positiv zu bewerten ist.

Die Klientenvertreter lassen sich bei der hier gegenwärtigen Konstellation entweder der Gruppe der eigentlichen Staatsdiener oder des Co-Beratungsteams zuordnen. Bei der ersten Gruppe handelt es sich zumeist um Individuen in leitenden Positionen. Dieser Stab ist dafür verantwortlich, dass die Abnahme der an das Mandat gebundenen Leistungen ordnungsgemäß durchgeführt wird. Für die eigentliche Interaktion mit Beratern sind Mitarbeiter des Co-Beratungsunternehmens zuständig. Die taktischen alltäglichen Interaktionen erfolgen also zwischen Beratern zweier unterschiedlicher Beratungshäuser. Die Rollen sind klar kommuniziert und definiert. Das eigene Beratungshaus liefert die vertraglich zugesicherten Leistungen. Die Partnerberatung agiert als Agent im Namen des Klienten. Bei diesen Beratern handelt es sich um Personen unterschiedlicher Karriereebenen, die dementsprechende Arbeitsbeziehungen mit den liefernden Beratern unterhalten. Die Koexistenz dieser beiden Strukturen birgt ein signifikantes Maß an Konfliktpotenzial in sich. Denn beide Unternehmen verfolgen trotz des an erster Stelle stehenden Klientenerfolges doch eigentlich höchst disparate Zielsetzungen, reflektiert durch das teils deutlich sichtbare und ausgeprägte Konkurrenzverhalten.

Sämtliche Gesprächspartner werden nach der Beendigung des Einsatzes am Mandat interviewt. Zu diesem Zeitpunkt befindet sich das Mandat stets in der operativen Phase.



## 18.2 Protokollierte Expertengespräche

Insgesamt werden zwölf leitfadenbasierte Expertengespräche im Rahmen der Untersuchung zwischen dem 17. April 2008 und dem 19. November 2009 durchgeführt. Interviews finden ausnahmslos in den Gebäuden des Beratungsunternehmens statt. Die entsprechenden jeweiligen Transkriptionen sind Vorlage für die weiterführende qualitative Inhaltsanalyse. In diesem Kapitel werden die einzelnen transkribierten Expertengespräche nicht abgedruckt, sondern lediglich statistisch aufbereitet und in ihren Grundkenndaten vorgestellt. Siehe Tabelle 23 bis 26.

Acht der Befragten, nämlich 67%, haben einen Bachelorabschluss erlangt. Drei befragte Berater haben einen weiterführenden Abschluss. Ein Berater besitzt keinen Universitätsabschluss. Ein Drittel der Teilnehmer sind Informatikabsolventen, während zwei Berater Wirtschaftswissenschaften und ein Berater Ingenieurwissenschaften studierten. Die restlichen Befragten graduierten in anderen Studienfächern. Sieben der Befragten sind zum Zeitpunkt des Expertengesprächs für die Beratungsfirma zwischen vier und acht Jahren tätig. Eine Person weist eine Betriebszugehörigkeit von unter vier Jahren auf, während vier zwischen neun und 15 Jahren bei der Firma angestellt sind. Über die Hälfte der Berater, nämlich sieben, stiegen bei der Beratungsfirma als Absolventen ein. Drei schlossen sich als Berater mit Berufserfahrung an und zwei wechselten aus der Industrie als Fachberater in die Organisation.

Höchsterlangter Akademischer Grad	Anzahl der Befragten	Anteil in %
<b>Bachelor</b>	<b>8</b>	<b>67</b>
<b>Master</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
<b>PhD/Doktor</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<i>andere</i>	<b>1</b>	<b>8</b>

**Tabelle 23: Statistische Übersicht, Datenmaterial – Höchsterlangter Akademischer Grad**

Studienfach	Anzahl der Befragten	Anteil in %
Wirtschaftswissenschaften	2	17
Informationstechnologie	4	34
Ingenieurwissenschaften	1	8
<i>andere</i>	5	41

**Tabelle 24: Statistische Übersicht, Datenmaterial – Studienfach**

Betriebszugehörigkeit in Jahren	Anzahl der Befragten	Anteil in %
< 4	1	8
4 bis 8	7	58
9 bis 15	4	34
> 15	0	0

**Tabelle 25: Statistische Übersicht, Datenmaterial – Betriebszugehörigkeit in Jahren**

Werdegang, Beratungsindustrie	Anzahl der Befragten	Anteil in %
Einstieg als Absolvent	7	58
Einstieg als externer Senior Consultant	3	25
Einstieg als Fachberater	2	17

**Tabelle 26: Statistische Übersicht, Datenmaterial – Werdegang, Beratungsindustrie**

## **19 Interpretative Auswertung**

Ausgearbeitete Kategorien mit den relevanten Textsegmenten müssen nun innerhalb einer komparativen Themenanalyse interpretiert werden. Auf der Grundlage der Fragestellung beziehungsweise der Hypothesen, wird der Zusammenhang zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen untersucht. Mit der qualitativen Auswertung verfolgt der Untersuchende das Ziel einer eingeschränkten Verallgemeinerung der Ergebnisse. Allgemein geltende Annahmen über den Untersuchungsgegenstand sollen, soweit möglich, definiert werden. Die individuellen Einzelmandatsdarstellungen mit den entsprechenden Interviews werden dabei fallübergreifend generalisiert. Hierbei werden zunächst Ergebnisse für die beiden unabhängig von einander beobachteten Industrien ausgewertet, bevor diese dann vergleichend gegenübergestellt und diskutiert werden.

### **19.1 Telekommunikation**

Auf Basis der analysierten Daten, also der sechs durchgeführten Expertengespräche mit Beratern sowie des Fallstudienmaterials zu Mandaten A und B (siehe Kapitel 18.1.1 sowie Kapitel 18.1.2) kann eine Reihe von verallgemeinernden Aussagen im Kontext der Fragestellung gemacht werden. Zunächst werden Erkenntnisse zu den jeweiligen beiden Mandaten separat vorgestellt.

#### **19.1.1 Mandat A – Systemkonfiguration im Rahmen eines M&A**

Betrachtet man das gesamte vergangene Jahrzehnt dieser gefestigten und gereiften Beziehung zwischen der Berater- und der Klientenseite, so stellt man fest, dass nicht allesamt bereits abgeschlossenen Mandate erfolgreich waren. Sondern aber in einigen wenigen Fällen gescheitert und nicht zu einem für die Klientenseite zufriedenstellenden Abschluss gebracht worden sind. Nichtsdestotrotz ist die Nachfrageseite bereit, mit weiteren umfangreichen Projekten unter dem Hinzuziehen des Beratungshauses fortzuschreiten und die Relation fortzuführen. Darin kann man unter Umständen eine entsprechende Erwartungshaltung erkennen, die eine gewisse Quote an Fehlmandaten innerhalb eines langfristigen

Mandatsportfolios von vornherein einplant. Dieses würde eine langfristige Ausrichtung des Klienten bestätigen. Zudem verleitet es zu der Annahme einer durchaus gestärkten Beraterposition, einhergehend mit einem gewissen Grad an Gleichgültigkeit, falls in der Tat dieselben Beraterteams trotz der Fehlschläge weiterhin engagiert werden.

Der im Umgang mit Beratung im weiteren Sinne erfahrene Klient scheint klar die Vorteile des hier betrachteten Beratungshauses zu erkennen. Die nachgewiesene Industrieexpertise in Verbindung mit den hier spezifisch erforderlichen technischen Kompetenzen zählen zu den offiziellen Hauptgründen für das Anheuern der Berater. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass generell gilt, dass im Marktsegment der so genannten komplexen Systemintegrationsprojekte die Anzahl der Anbieter sich auf wenige Beratungshäuser beschränkt. Daraus ergibt sich folgerichtig eine verbesserte Verhandlungsausgangslage und somit eine Stärkung der Machtressourcen der Anbieterseite. Die relativ wenigen Anbieter sind in der Lage, die Stundensätze der Beraterstäbe in einem nicht zu unterschätzenden Maß zu kontrollieren. Bei bestimmten Ausschreibungen ist sicherlich schon von fast kartellähnlichen Verhältnissen auszugehen. In diesem Segment gelten in Indien angesiedelte Anbieter als derzeit noch relativ schwach positioniert, was den sonst in der Branche fortsteigenden Preisdruck derweilen zumindest nicht weiterhin verstärkt. Die genannten Vorteile in diesem Segment erklären dann auch, wieso das in dieser Arbeit betrachtete Beratungshaus versucht, seine Ressourcen in diese Richtung zu verlagern und an entsprechende Offerten zu binden. Zurück zum Fallbeispiel. Die Klientenorganisation hier ist selbst nicht in der Lage, die geforderten Kenntnisse und Fähigkeiten für die Post-Merger Aktivitäten sowie die Aufrüstung der Systeme zur Gebührenerfassung, bereitzustellen. Die nachhaltige Integration und Abstimmung der verschmelzenden Organisationen werden seitens des Klienten als eine der Schlüsselphasen der Übernahme angesehen. Ein erfolgreicher beziehungsweise erfolgloser Abschluss dieser extensiven und zugleich zeitlich nicht genau bestimmbar periodischen Transformationsperiode wirkt sich stark auf den Gesamtausgang des Zusammenschlusses und die mittel- bis langfristigen Erfolgsaussichten im Markt aus. Die Beratung wirkt in diesem Fall als Schnittstelle und zwar nicht nur zwischen den beiden Organisationssegmenten, sondern darüber hinaus auch zu den beteiligten Subunternehmen, wie beispielsweise dem externen im englischen Cambridge ansässigen Gebührensoftwareanbieter. Diese End To End Kapazitäten sind ein weiteres zentrales Motiv für die Beraterverpflichtung. Dadurch, dass es sich bei dem Beratungshaus um eines der größten Unternehmen der Branche handelt, spielt die Flexibilität ebenso eine zentrale Rolle.

Die Consultingfirma fungiert als eine Art Body Shop. Damit gemeint sind die bei grossen Beratungsfirmen oftmals erkennbaren charakteristischen Funktionen von traditionellen Zeitarbeitsvermittlungen wie beispielsweise Adecco oder Manpower. Geforderte Kenntnisse aus verschiedenen Bereichen können bedarfsgerecht kurzfristig abgerufen und bei Mangel an Einsatzmöglichkeiten entsprechend schnell wieder abgestoßen werden. Die bei dieser Untersuchung befragten Berater weisen zudem auf die Reduktion der *Total Cost of Ownership* hin. Damit sind die hier indirekten Kosten der Soft- und Hardwareimplementierung gemeint. Die Ausgliederung dieser wissensintensiven Bereiche, die durch den Bedarf an höchst spezialisierten Kenntnissen gekennzeichnet sind, gilt im Rahmen des Geschäftsmodells der Telekommunikationsunternehmen gemeinhin als die kosteneffektivste Lösung. Insbesondere, wenn diese Aktivitäten in Länder mit einem vergleichbar niedrigen Lohnniveau ausgegliedert werden, wie eben hier der Fall. Hier werden nämlich bis zu 40% der eingeplanten Aktivitäten in Bangalore, einem der Zentren der indischen IT Industrie, verrichtet. Nun zu den eher latenten Motiven. Hierzu zählt die Absicht des Klienten, sich des in der Telekommunikationsbranche hohen Entscheidungsrisikos, zumindest teils, zu entledigen. Die vertraglich explizit artikulierten Vereinbarungen steigern in diesem Bereich klar den Haftungsumfang und so das kommerzielle Risiko der Beraterseite. Auch wenn dies allgemein hin aus Sicht der Berater als negativ gesehen werden muss, so führt dieser Umstand indirekt zu einer Vertiefung der Partnerschaft zwischen beiden Seiten. Dadurch, dass bei Misserfolg beide Parteien von signifikanten Verlusten ausgehen können, wird die Empfindung eines gemeinsamen Zieles gestärkt. Den Klienten positioniert die hohe Vertragshaftung der Gegenseite in eine starke Ausgangslage und schwächt unter machttheoretischen Gesichtspunkten entsprechend das Beraterteam. Die Interviewten sehen eine klare Korrelation zwischen dem monetären Mandatsumfang sowie den unterschwellig Motiven. Demnach gilt, dass je größer das Volumen, desto strikter die internen Beschaffungsrichtlinien der Klientenseite. Dieser Umstand erschwert in der Folge die Initiierung von Mandaten aus größtenteils latenten Motiven heraus. Bestimmte Verhaltensweisen der Klientenvertreter weisen auf die beabsichtigte und eigennützige Einbindung des Beraters in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse als den *neutralen Referee* hin. Seine Rolle des Interessenvertreter oder gar -schützers hängt direkt mit der Gruppenzusammensetzung innerhalb der Klientenorganisation zusammen und wird im Folgenden konkretisiert. Die beiden auszumachenden Interessenlager unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einstellung gegenüber den Beratern. Die Fraktion mit den

Instrumentalisierungsabsichten zeigt sich kooperativ und involviert die Berater in die Organisationsabläufe. Beratern wird Zugang zu Informationen gewährt, auch wenn unterstellt werden kann, dass dies vorrangig dem Vertrauensaufbau dienen soll, um die Berater zu einem späteren Zeitpunkt leichter für die eigenen Standpunkte gewinnen zu können. Die andere Gruppe zeigt sich hingegen von Anfang an wenig kooperativ und bringt wiederholt zum Ausdruck, dass die Inanspruchnahme externer Berater bei dieser ganz spezifischen Problemstellung in dem gegebenen Umfang nicht erforderlich ist. Zudem werden spezifische Bedenken hinsichtlich der angeheuerten Berater bei dem vorliegenden Beratungsobjekt geäußert. Es bleibt dabei jedoch unklar, ob die eigennützigen Absichten der Opponenten, die Berater für sich einzunehmen, bereits zu diesem Zeitpunkt von dieser Fraktion erkannt werden. Im Kern der Auseinandersetzung steht die Wahl der Systeme zur Gebührenerfassung und damit der involvierten Subunternehmen. Die durch die Beraterseite auf Basis von objektiven lösungsbasierten Erkenntnissen favorisierte Lösung entspricht den Interessen einer der beiden Gruppen. Diese Diskrepanz kennzeichnet das gesamte Mandat und beeinflusst die Zusammenarbeit der Berater mit den Angestellten, die der Gruppe der Systemwahlgegner angehören. In wie weit man in diesem Fall von einer latenten Motivlage sprechen kann ist jedoch weitestgehend fraglich, da diese Szenarien bei Mandaten durchaus gängig sind. Denn bei einem Grossteil der durch Berater unterstützten Entscheidungen sehen sich Beraterteams feindlichen Reaktionen ausgesetzt. Des Weiteren fällt auf, dass einzelne Klientenrepräsentanten daran interessiert sind, an den Wissenspool der Berater möglichst zügig zu gelangen, um einen internen Vorteil gegenüber Anderen innerhalb der Organisation zu erlangen. Angenommene Erklärung hierfür ist die Tatsache, dass die technische Lösung in diesem Fall Implikationen für das Geschäftsmodell hat. Klientenvertreter sind daher um eine direkte und gute Beziehung zur Beraterseite bemüht.

Generell ist zu beobachten, dass der Wissenstransfer stattfindet, auch wenn teils nur eingeschränkt. Wissen wird sowohl auf der technischen als auch der Prozessebene transferiert, zumeist entweder mandatsweit strukturiert oder aber ad hoc interindividuell. Durch den Klienten geforderte Dokumentationsdatenbanken sowie umfangreiche Workshops sind Mittel zur Unterstützung des Wissensaustausches. Die Klientenorganisation versucht so, sich vor dem Abschluss des Mandats die essentiellen Wissensressourcen anzueignen, oder diese zumindest durch entsprechende Dokumentation festzuhalten. Hier ist eine Diskrepanz zwischen der individuellen und der Organisationsebene feststellbar. Denn andererseits werden Verhaltensweisen der einzelnen Klientenvertreter beobachtet, die darauf hindeuten, dass kein

signifikantes Interesse an Details der Systemlösungen existiert. Dieser Umstand ist wohl damit zu erklären, dass das Beratungshaus nach Mandatsabschluss die Systeminstandhaltung übernimmt, und nicht etwa mit einer eingeschränkten Klientenemanzipation.

Nichtsdestotrotz ist die Abschlussphase des Mandats für den Erfolg kritisch, da hier im Rahmen des Veränderungsmanagements der Klient sicherstellen muss, dass eingekaufte Kenntnisse einvernommen und in das eigene Kompetenzportfolio integriert werden. Der Klient wird während dieser Übergangsphase, in der er noch stärker auf die Beraterseite angewiesen ist als sonst, als verwundbar wahrgenommen. Reguläre Berichterstattung, Subunternehmer mit einbezogen, soll sicherstellen, dass nicht nur während des Verlaufs aber selbst nach Mandatsende mögliche Vertragsverstöße aufgedeckt und retrospektiv nachvollzogen werden können. Andererseits werden Wissen und Kenntnisse alltäglich im Verlauf des Mandats ohne formale Kanäle sondern eher unvermittelt, basierend auf situationsabhängigen Fragestellungen ausgetauscht. Festzuhalten ist, dass auf den höchsten Managementebenen dieser Prozess weniger strukturiert ist. Gesellschaftliche und geschäftliche Ereignisse und Interessen verschmelzen hier zunehmend. Vertrauen ersetzt Berichterstattungsstränge. Beide Seiten gehen respektvoll miteinander um und fokussieren stark auf die Beziehungspflege. Wobei dies, vielleicht erwartungsgemäß, stärker auf die Beraterseite zutrifft.

Beide Seiten lernen von einander. Die Berater sind in der Lage, sich industrie- sowie organisationsspezifisches Wissen anzueignen. Durch intensive Klienteninteraktion wird zunehmend Spezialwissen der Klientenorganisation aufgenommen und vorhandene Industriekenntnisse erweitert. Berater sind nicht unbedingt auf die direkte Bindung und den direkten Austausch mit der Klientenseite angewiesen. Allein der Zugang zu Informationen, Daten sowie Einblick in die Organisationsstruktur, verschafft dem Berater, der als ein effizienter Lernender gilt, die Möglichkeit, seine Wissensbasis zu erweitern. Das als ein potentiell Argument dafür, dass im Verlauf des Mandats die Wissensdiskrepanz entweder konstant bleibt oder aber sich zum Vorteil des Beraters verändert. Es ist die Fähigkeit, Zusammenhänge schnell zu erkennen und trotz ihrer Unstrukturiertheit zu begreifen. Aufweisen kann die Beraterseite bereits stark ausgeprägte Kompetenzen in Bereichen wie Entscheidungsfindung, Industrie sowie in der Anfertigung maßgeschneiderter individueller Technologielösungen. Die Präsenz branchenspezifischer Erfahrung ist in der Teilnahme an anderen Beratungsmandaten derselben Industrie begründet. Dieser Aspekt gewinnt mit der Dauer der Sektorbindung des Beraters an Bedeutung. Ein weiterer interessanter Gesichtspunkt

in dieser Diskussion ist die angesprochene Rolle des Beraters als ein den Transfer unterstützender Akteur. Der vorhandene enorme Wissensvorrat der Beraterorganisation wird in der Regel verarbeitet und dann dosiert, konzentriert und zielgerichtet in die Klientenstrukturen hinein verabreicht. Das unterstreicht die Anforderungen an den Berater, im Grunde genommen permanent einerseits ein Lernender aber andererseits ein Couch zu sein. Widmet man sich der Klientenseite und dem Lernverhalten, so kann behauptet werden, dass auf dem Feld des Prozessmanagements sowie der Informationstechnologie Wissensbasen durch die Zusammenarbeit expandieren. Der Klient ist jedoch weniger in der Lage, bei Strategiefragen von der Beraterseite zu lernen. Mit der Lösung dieser Fragen werden weitere Beratungshäuser, nämlich höchstspezialisierte Boutiquen und so genannte Outfits, beauftragt.

Wie bereits oben dargelegt, ist die hohe Dynamik ein besonderes Merkmal dieser hier untersuchten Industrie. Demgemäß ist die Klientenseite an schnellen Entscheidungen sowie der darauf folgenden zeitnahen Exekution interessiert. Detailfokus wird seitens der Klienten zeitweise zugunsten eines Höchstmaße an Agilität vernachlässigt. Diese taktische Auslegung der Zielsetzungen steht im evidenten Widerspruch zu den eher im Ansatz als konservativ eingestellten Beratern, die an der Nachhaltigkeit sowie Zuverlässigkeit der Systemleistungen interessiert sind. Die Koexistenz und gar Interessenkollision der Verfechter einerseits der *Speed to Market* Kultur sowie andererseits der detaillierten Prozesse muss stets ausbalanciert werden. In der Mehrheit der Szenarien ist man – die oben dargestellte fraktionsbedingte Opposition mal ausgeblendet – mit vorgeschlagenen Maßnahmen und Lösungsansätzen der Berater einverstanden. Dieses Delegieren der Entscheidungsfindung des Klienten, also des Prinzipals, an den autonomen Agenten, den Berater, ist ein integrierter Teil des Klientenrisikomanagements. Wie bereits erwähnt, haftet die Beraterseite für Fehlentscheidungen im großen Umfang mithaftet. Ein aufgesetzter offensichtlicher Mangel an Interesse an Details soll die vertraglichen Übereinkünfte auf die operationale Ebene projizieren. Blickt man deutlicher auf diese Sachverhalte, so kann man zwischen Prozess- und Fachfragen unterscheiden. Während bei den ersteren in Ausnahmen der Klient die Verantwortung übernimmt, liegt die Verantwortung für Entscheidungen hinsichtlich Implementierung und Projektlieferung vollständig auf Seiten der Berater.

Betrachtet man die Wissensasymmetrie und ihre Entwicklung im Verlauf des Mandats, so können die folgenden Aussagen gemacht werden. Zu Beginn dieses Mandats verfügt der Klient über bessere Kenntnisse hinsichtlich der eigenen Organisation und die internen Prozessabläufe sowie Strukturen. Das Beraterteam hingegen besitzt zu diesem



Zeitpunkt die weiterentwickelten mandatsobjektrelevanten Kompetenzen und versteht zudem die prozessorientierten Ansätze zur Identifizierung der zu behebenden Problemstellungen. Von dieser Situation ausgehend findet ein Austausch an Kenntnissen und Fähigkeiten statt, sodass im Verlauf beide Seiten die anfänglichen Lücken schließen können, allerdings mit unterschiedlichem Erfolg. Die Berater, die in regelmäßigen Abständen derartige mandatsbegleitende Lernprozesse durchlaufen, lernen schneller. Etwas, das sich bei Diskussionen offenbart, die durch Berater zunehmend dominiert oder je nach eigener Interessenlage kontrolliert werden. Zudem erweitert die Beraterseite parallel autodidaktisch die technischen lösungsnahen Kompetenzen und verbleibt so, auch auf diesem Gebiet, stets im Vorteil. Ähnlich verhält es sich mit Industriewissen, denn zwar kann der Klient von der Erfahrung der Consultants profitieren, doch können Berater ebenfalls ihrerseits sich auf diesem Gebiet weiterentwickeln, da sie Einblick in ein weiteres Unternehmen der Branche, nämlich das des Klienten, gewinnen. Pro-aktiv lernen sie über die Eigenheiten, sind in der Lage, die erfassten Informationen dann in einen Kontext zu stellen und vergleichend mit anderweitigen Organisationen zu verarbeiten. Zusammenfassend gilt, dass es im Verlauf des Mandats nicht zu einer Wissensungleichgewichtsverlagerung kommt. Im Gegenteil, die von Beginn an existierende Wissenslücke expandiert weiter zu Gunsten des Beraters, auch wenn beide Seiten Wissensnachteile in manchen Bereichen durch Wissensüberschüsse in anderen wettmachen können. Dieses wahrgenommene Wissensungleichgewicht, dessen sich die Beraterseite bewusst ist, wird im Regelfall im Interesse des Klienten eingesetzt. In Ausnahmen wird der Vorsprung zum Selbstzweck instrumentalisiert, indem auf antizipierte und die eigene Position beeinflussende Entwicklungen entsprechend taktisch reagiert wird. Dieses betrifft fast ausschließlich technische Interaktionsszenarien und wird am Beispiel Aufrüstung deutlich. Die Beratungsseite ist in der Lage, den Aufrüstungsbedarf sowohl zeitlich als auch hinsichtlich des Umfangs vorherzusehen. Die Wahl bestimmter Produkte sowie Leistungen zur Bedienung des Beratungsobjekts kann von diesem Wissen beeinflusst werden, indem Berater relativ aufrüstungsintensivere Lösungen favorisieren. Es wird zu Systemen geraten, die mit hohen künftigen Kosten durch entsprechende Aufträge verbunden sind.

Als einer der Hauptdifferentiatoren des Beratungshauses auf dem britischen Markt gelten die End To End Kompetenzen der Beratungsfirma. Diese spiegeln sich sowohl in den vielschichtigen und breit gefächerten angebotenen Beratungsleistungen als auch in der Programmmanagementenerfahrung wider. Daneben gelten die Branchenkenntnisse und zwar im

globalen Kontext, als ein weiterer Vorzug der Beratungsfirma. Konträr existiert eine Reihe an Argumenten, die gegen eine Bindung an das Beratungshaus spricht. Darunter fallen zum Beispiel die Preisgestaltung sowie die zum Teil zu beanstandende Detailqualität. Die Nachfrageseite zeigt sich nämlich regulär mit den abgelieferten Leistungen unzufrieden. Gleichzeitig ist der Klient an einer schnellen Lieferung interessiert, was in sich einen deutlichen Widerspruch darstellt. Diese Konstellationen sind in den meisten Fällen Gegenstand von kommerziellen haftungsrechtlichen Auseinandersetzungen zwischen beiden Seiten. Hier zeigt sich der Klient in Verhandlungen recht offensiv und zuweilen aggressiv, sowohl auf der interindividuellen als auch der organisatorischen Ebene. Eine generelle fundierte Erfahrung im Umgang mit Beratungsmandaten ist aus dem Mandantenverhalten für die Berater klar ersichtlich. Dafür sprechen neben eben dem Verhandlungsstil insbesondere sowohl die Diversifikationsstrategie als auch Kenntnisse bezüglich der Offertenpalette des Beratungsunternehmens und des Wettbewerbs. Der oben angeführten Stärken in Bereichen der IT Beratung und des Projektmanagements sowie der Schwachstellen wie etwa in der Strategieberatung sind sich Klientenvertreter der mittleren sowie höheren Managementebenen bewusst. Entsprechend dieser Wahrnehmung gestaltet sich die Bereitschaft, Vorschläge der Berater zu akzeptieren. Hierbei lässt sich klar eine deutliche Diskrepanz zwischen technischen auf der einen und den eher betriebswirtschaftlichen Aspekten auf der anderen Seite erkennen. Während die Empfänglichkeit bei technischen Fragen durchaus als groß zu bezeichnen ist, erweist sich der Klient bei Fragen der Unternehmensberatung als vergleichsweise beratungsresistent. Dieses äußert sich im Zögern sowie dem Prüfen der Vorschläge durch Dritte, die durch den Klienten herangezogen werden. Konfliktsituationen entstehen ebenfalls vor dem Hintergrund der zuvor diskutierten unternehmenskulturellen Diskrepanzen. Beratersuggestionen reflektieren oft die strategischen weniger risikoreichen Zielvorgaben der eigenen Organisation und werden aus eben diesem Grund oftmals vom Klienten abgelehnt.

In Hinblick auf die Machtverhältnisse muss zunächst zwischen der vorvertraglichen Anbahnungsphase und der eigentlichen Ausführungsperiode, also dem eigentlichen Engagement, unterschieden werden. Hinsichtlich der Konstellation vor dem Vertragsabschluss ist dabei einmal zu untersuchen, ob es sich bei dem Beratungsmarkt in der Telekommunikationsbranche um einen Käufer- oder aber Verkäufermarkt handelt. Darüber scheinen die beteiligten Berater unterschiedlicher Auffassung zu sein. Mit einer Ausnahme ist man der Meinung, dass im Kontext des hier betrachteten Beratungsprojekts nicht von einem Käufermarkt auszugehen ist. Eine mögliche angegebene Erklärung ist das Mandatsvolumen

und die daraus resultierende zahlenmäßige Begrenzung potentieller Beratungen, die in der Lage wären, entsprechend benötigte Industrienkenntnisse bereitzustellen. Hieraus lässt sich folgerichtig ableiten, dass bereits vor dem Einstieg in das Mandat die Klientenseite geschwächt ist. Auch wenn gilt, dass der Klient (im Sinne des Contact Client) zu diesem Zeitpunkt durchaus über signifikante Entscheidungs- sowie Definitionsmachtressourcen verfügt, entscheidet er doch letztendlich ob es zu einer Einigung kommt oder aber die Vertragsverhandlungen ergebnislos bleiben. Dem Berater wird nach Vertragsabschluss eine Steigerung der Machtressourcen attestiert. Das Ungleichgewicht verschiebt sich zu seinen Gunsten. Dieses ist auf die folgenden Gegebenheiten zurückzuführen. Erstens, die mit der Dauer des Mandats steigenden umfangsabhängigen Umstellungs- beziehungsweise Abwanderungskosten bei einem Mandatsabbruch. Also die Kosten, die durch den Wechsel zu einem anderen Beratungsunternehmen entstünden. Auch wenn der Klient in Ansätzen eine Diversifikationsstrategie verfolgt, sind sich beide Seiten darüber im Klaren, dass ein Mandatsabbruch sich auf die laufenden Geschäftsabläufe des Klienten negativ auswirken würde. Und zwar nicht nur aus einer kommerziellen Sicht. Die Behinderungen der operativen Seite durch Verzögerungen von Produktmarkteinführungen sowie die sich daraus ergebenden Wettbewerbsnachteile in Verbindung mit erheblichen anzunehmenden Imageschäden sind ebenso von Bedeutung. Berater kennen den Mangel an realistischen Alternativplänen, wodurch sie in ihrer Position gegenüber dem Klienten gestärkt werden. Zweitens, das Mandat umfasst die Ausgliederung von Organisationsfunktionen, resultierend im Kontrollverlust über diese ehemals integren Aktivitäten, die fortan dann extern bei der Beratung faktisch eingekauft werden müssen. Auch wenn die Kostenstrukturen sowie Umfang und Qualität der ausgegliederten Leistungen durch sehr detaillierte so genannte Service Level Agreements festgelegt sind, stärkt diese Dependenz des Klienten mittel- und langfristig die Stellung der Beraterorganisation. Ein durchaus geeignetes Beispiel sind die durch die Beraterseite veranschlagten Kosten für etwaige Änderungsanträge. Auch im Fall dieses Mandats kommt es zu den nicht unüblichen während des Verlaufs steigenden Kosten für diese Anträge, die für die Klientenseite entstehen. Drittens, wie zuvor erläutert, der identifizierte Wissensüberschuss der Beraterseite in den Bereichen Prozesse sowie Technologie gepaart mit der industrieweiten Erfahrung – beides individuell und organisatorisch. Dieser Umstand verhilft dem Berater, die wiederkehrenden Aufrüstungszyklen basierend auf der permanenten Innovationsnotwendigkeit des Klienten nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern die damit verbundenen Aktivitäten im Voraus planen zu können. Teils können Marktentwicklungen

sogar gesteuert werden, auch wenn nur sehr eingeschränkt. Die Beraterteams sind verstärkt in der Lage, innerhalb der Organisation sowie Industrie eine pro-aktive Rolle zu spielen. Sich künftig auftuende Fragestellungen sowie Problemfelder werden in Sequenzen von Folgeaufträgen überführt. Die interviewten Berater bescheinigten ausnahmslos die große Bedeutung, die der persönlichen Beziehung zu Klienten zukommt. Ein Grossteil der Beziehungen zwischen beiden Seiten wurde bereits während der vergangenen Mandate begründet. Diese persönlichen interindividuellen Relationen der Berater zu den Klientenvertretern, die häufig über das Geschäftliche hinweg gehen, festigen in ihrer Gesamtheit klar die interorganisatorische geschäftliche Bindung und wirken sich somit zusätzlich positiv auf die Beratersituation aus.

#### 19.1.2 Mandat B – Privatisierung eines mitteleuropäischen ehemals staatlichen Telekommunikationsunternehmens

Neben den offiziellen Gründen lässt sich auch in diesem Fall eine Reihe latenter Motive erkennen. Hier gilt grundsätzlich, dass sich Befunde zu beiden Mandaten (A und B) in diesem Bereich stark decken. Zunächst die offiziellen Gründe für den Beratungsbedarf. Wie bei Mandat A, stehen auch in diesem Fall Kenntnisse und Erfahrungen der Beratungsfirma, insbesondere auf den Telekommunikationssektor bezogen, im Vordergrund. Das Beratungshaus gilt als ein Spezialist in der Branche und ist so hervorragend auf dem Markt positioniert. Der Klient erkennt dies und geht die mittelfristige Beziehung mit dem Beratungshaus ein. Darin besteht ein zentraler Unterschied zum Mandat A, bei dem die Beziehung bereits etabliert ist und beide Seiten seit mehreren Jahren kooperieren. Anders als dort, verlassen sich während der Anbahnungsphase die Entscheidungsträger der Klientenorganisation auf das Renommee des Beratungshauses. In diesem Zusammenhang sind zwei Punkte, die aus Sicht des Klienten für eine Partnerschaft speziell mit dieser Beratung sprechen, zu nennen. Zum einen wird nämlich die starke internationale Ausrichtung des Hauses und zum anderen die ausgeprägte über Jahrzehnte hinweg gesammelte Industrieerfahrung genannt. Beide Gesichtspunkte sind zugleich Belege für die starke Positionierung auf dem europäischen Markt, besonders zu einer Zeit, in der die meisten ehemals staatlichen Telekommunikationskonzerne sich in einer Übergangsphase befinden. Die Berater werden als verlässliche Begleiter betrachtet, die an einer mittel- bis langfristigen Ausrichtung der Beziehung interessiert sind und nicht vorrangig schnell zu erzielenden

Profiten aus kurzfristigen Engagements in Bereichen wie etwa der Management- oder Organisationsberatung. Die Klientenseite erkennt an, dass das Beratungshaus als Partner über die erforderlichen End To End Kapazitäten verfügt. Neben der eigenen Expertise werden dritte Parteien, also Stakeholder sowie Subunternehmen, kosteneffizient identifiziert, koordiniert und in das Mandat integriert.

Interne organisationspolitische Faktoren sind zu erkennen, auch wenn sie an diesem Mandat eine eher untergeordnete Rolle spielen. In Auseinandersetzungen zwischen konkurrierenden Strukturen innerhalb der Organisation, wird mitunter versucht, das Wissen des Beraterteams zu instrumentalisieren. Sich es anzueignen, bevor es konkurrierende Gruppen oder Individuen können, wird als eine mikropolitische Strategie verfolgt, die Vorteilsmomente verschaffen kann. Anzumerken bleibt auch zu diesem Punkt, dass offenbar die Beraterseite diese zunächst unterschwellig vorherrschende Motivlage begreifen und diesen Umstand entsprechend bei der Interaktion mit Klientenvertretern berücksichtigen kann. Aus Organisationssicht verspricht man sich flächendeckend einen relativ guten Zugang zum Wissen des Beraters und so zu Informationen über Strategien der internationalen Konkurrenten, auch wenn nur indirekt. Dem Berater ist es jedoch nicht genehmigt, direkte Auskünfte über andere Klienten weiterzuleiten. Indirekt kann jedoch angenommen werden, dass der Klient davon profitiert.

Ein weiterer Grund ist die Absicht des ausländischen Klienten, die Netzwerke der britischen Berater gewinnbringend für die Entwicklung der eigenen Aktivitäten und Vertriebskanäle auf dem hiesigen Markt zu nutzen. Dies ist ein durchaus interessanter Blickpunkt, der so für Mandat A nicht gilt. Dort ist der Mandant nämlich gut in vorhandene grenzübergreifende Netzwerke aus Kunden, Mitbewerbern sowie Zulieferern integriert. Im klaren Gegensatz dazu verhält sich die Situation des Klienten an diesem Fallbeispiel. Denn im Kern handelt es sich hierbei um eine sich in der Etablierungsphase auf dem freien Markt befindende Organisation. Das verantwortliche Management erhofft sich aus der Zusammenarbeit nicht nur potenzielle immaterielle Imagegewinne, sondern eben auch direkte materielle Vorteile durch Anschlüsse an ein existierendes und über lange Zeit hinweg aufgebautes Branchennetzwerk. Hierbei wird ebenfalls beabsichtigt, sowohl auf der organisatorischen Ebene als auch innerhalb der persönlichen Beziehungen mögliche Vorteile zu verwirklichen.

Bei diesem Mandat fällt etwas durchaus Interessantes auf. Und zwar etwas, das in sich widersprüchlich ist. Einerseits handelt es sich um eine im Umgang mit Beratungsprojekten

doch recht unerfahrene Organisation. Dies wird nicht nur bei Verhandlungen deutlich sondern spiegelt sich auch derweilen in den nur wenig ausgeprägten Kontrollmechanismen des Klienten wider. Der Umfang sowie Struktur der seitens des Klienten geforderten Berichterstattung der einzelnen Teams beispielsweise, erlaubt es der Beraterseite, recht vage und in der Auslegung der situationskennzeichnenden Indikatoren flexibel zu sein. Erwartungsgemäß würde ein weniger erfahrener Klient ebenfalls entsprechend zurückhaltend bei der Organisation des Wissenstransfers vorgehen. Paradoxerweise agiert die Klientenseite auf diesem Gebiet höchst zielorientiert und ist bei der Durchsetzung der eigenen Vorgaben bestimmend. Das Abschöpfen der industriespezifischen Wissensressourcen aber auch der sehr speziellen technischen Kompetenzen ist sehr deutlich als Teil der Klientenstrategie auszumachen. Dies wird als der einzige Bereich identifiziert, in dem die Klientenvertreter Charakteristika beratungsemanzipierter Klienten aufweisen. Das Mandat ist zudem ein gutes Beispiel für eine gelungene Integration des mandatsweiten Veränderungsmanagements in die Prozesse des Wissenstransfers. Während der Transformationsperiode unterstützen Berater die Klientenseite mit genauester Dokumentation der vollzogenen Veränderungen. Festgelegte und standardisierte Methodik sowie Tools resultieren in einer effizienten Durchführung. Dazu gehören ebenso technische Walkthroughs und Workshops wie Geschäftsprozessdefinitionen und -szenarien. Vorab festgelegte Transition Points definieren genau die schrittweise Überführung von Verantwortung, Positionen sowie eben auch Kompetenzen an die Klientenseite. Hierbei wird das implizite Wissen fast gänzlich ausgeblendet, es finden also keine nennenswerten Maßnahmen zur Knowledge Creation mit dem Ziel, implizite in explizite Assets zu transferieren, statt (siehe Abbildung 15). Aktive Partizipation ist an diesem Mandat eingeschränkt, was vorwiegend auf die Kommunikationsbarrieren zurückzuführen ist. Maßnahmen gestalten sich schwierig, denn den Empfängern gelingt es allzu oft nicht, mandatsrelevante Inhalte zu absorbieren.

Soweit wurde der Wissenstransfer von der Berater- hin zur Klientenseite skizziert. Die Weitergabe der spezifischen Unternehmenskenntnisse und der Geschäftsprozesse an die Beraterorganisation findet statt, auch wenn weniger strukturiert und eher interindividuell auf einer ad hoc Basis. Noch stärker als vielleicht in den meisten Fällen, gelingt es hier der Beraterseite, während der Erörterung der Mandatsanforderungen einen Einblick in die Praktiken und interne Mechanismen des Klienten zu gewinnen. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt beginnen Berater, den bis dahin zunächst unbekanntem Klienten sehr detailliert zu bewerten und seine Strukturen zu erfassen.

Im Folgenden werden nun Ergebnisse hinsichtlich des empfundenen Ungleichgewichts sowie seiner Dynamik im Verlauf des Mandats vorgestellt. Während der Analyse der Informationen zum Mandat fällt auf, dass beide Seiten ein signifikantes Maß an Ungewissheit und Erfahrungsmangel aufweisen. Wie vorab festgestellt, gilt die Klientenseite im Umgang mit Beratern als weniger erfahren. Zudem deutet sich wiederholt an, und dies bereits schon während der vorvertraglichen Phase bei der Zusammenstellung der Anforderungen, dass auch bei technischen unternehmensnahen Fragen die Klientenvertreter unerwartet unerfahren sind. Dennoch steht die Beraterseite vor einer beträchtlichen und für Beratungsabläufe atypischen Herausforderung. Hier überlappen sich mindestens zwei bezeichnende Aspekte, die aus den Ausführungen oben bereits hervorgehen. Zum einen handelt es sich bei dem Klienten um ein erst kürzlich privatisiertes Unternehmen in der Transformationsphase hin zu einem effizienten sich nach dem Stakeholder Value richtenden Unternehmen. Hinzu kommt, dass dieser Klient in Mitteleuropa operiert, einer Region, in der das Beratungsunternehmen bis *dato* nur äußerst eingeschränkt tätig war. Zum anderen, und dies nicht weniger wesentlich, befindet sich die Klientenorganisation zum Zeitpunkt des Mandats stets noch in einer erweiterten Phase der Übernahme durch einen westlichen Telekommunikationskonzern. Dieser Grad der beidseitigen Unsicherheit, auch wenn in unterschiedlichen Ursachen begründet, erlaubt die Schlussfolgerung, dass sich hier vor Beginn keine der beiden Seiten in einem deutlichen Vorteil befinden, gekennzeichnet durch eine Reihe an Lücken hinsichtlich der Wissensressourcen. Im weiteren Verlauf des Mandats kann dem Berater ein Vorteilsmoment attestiert werden. Als der systemisch bessere Lernende, erweitert der Berater Kenntnisse zügig und zeiteffizient, größtenteils im Bereich der Geschäftsprozesse sowie der internen politischen Zusammenhänge. Die Beraterseite ist in der Lage, diese neu gewonnenen Erkenntnisse fast unbewusst in einen Kontext zu setzen und mit denen aus vergangenen Mandaten der Telekommunikationsbranche aber auch im weiteren Sinne abzugleichen. Dieser simultane Zugewinn an Erfahrung gepaart mit einer instinktiven qualitativen Bewertung begründet die Überlegenheit des Beraters, besonders bei der Interaktion mit einem beratungsunerfahrenen Management, wie eben hier der Fall. Darüber hinaus profitieren die Berater in den meisten Fällen direkt von den Berührungspunkten mit einem kulturell sowie sozioökonomisch andersartigen Umfeld. Wie zuvor dargelegt, ist die Nachfrageseite von Beginn an bei Aktivitäten zur Einvernahme des Wissens und der Kenntnisse der jeweiligen Berater höchst proaktiv. Die aus Beraterperspektive überraschend im Vergleich zu anderen mandatsbegleitenden Prozessen weit ausgeprägte Struktur, Methodik sowie Mechanismen des

Wissenstransfers resultieren in einem raschen Anstieg des Wissenspools im produkttechnischen Bereich und dementsprechend in einer zunehmend aktiven Involvierung der Klientenangestellten bei Entscheidungen. Zum Ende des Mandats hin, wenn die Lernkurve der Berater zunehmend abflacht, ist der Klient in der Lage, zumindest teils den signifikanten Wissensrückstand zu verringern. Aus den Expertengesprächen geht zudem hervor, dass die Klientenseite in diesem Fall ganz besonders von den Fähigkeiten der Berater profitiert, Problemstellungen nämlich aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln analysieren zu können. Der Klient, der sich des eigenen Nachholbedarfs in Sachen Kundenfokus bewusst ist, ist besonders daran interessiert, durch die Berater Fragen aus der Sicht der Zielgruppen zu beleuchten. Für die Beraterseite gilt hier, dass das vorhandene Wissen um die Kundenanforderungen in Verbindung mit einem deutlichen Vorsprung gegenüber der Klientenseite eine vorteilhafte Ausgangslage verschafft. Laut der Befragtenaussagen werden diese Vorteilmomente fast ausschließlich im Sinne des Klienten instrumentalisiert. In diesem Zusammenhang wird die Analogie der Eltern-Kind-Beziehung herangezogen. Danach trifft der Berater Entscheidungen, die die Klientenseite zunächst möglicherweise nicht nachvollziehen kann und als nicht die bestmöglichen ansehen würde. Das voraussichtliche *Elternteil* ist sich des langfristigen Nutzens und Mehrwerts gewiss und verhält sich dementsprechend gegenüber dem sich in der Situation verweigernden *Kind*. Im Interesse des Klienten wird dieser selbst nicht immer über die Sachverhalte informiert.

Hinsichtlich der Kompetenzen der Beratung sowie ihrer Aufstellung im Markt ist zwischen den sehr spezifischen und den eher generisch artikulierten Angeboten zu unterscheiden. Bei höchstspezialisierten Fragestellungen sind solche Mitbewerber besser aufgestellt, die hauptsächlich Leistungen anbieten, die an eine bestimmten Software- oder Strategielösung gekoppelt sind. Die Vorteile der hier betrachteten Beratung liegen hingegen bei Mandaten, in dessen Rahmen signifikante Ressourcenvolumina notwendig sind oder eine Reihe an unterschiedlichen Bereichen und Funktionen im Sinne einer End To End Lösung abgedeckt werden müssen. Diese Kapazitäten stellen sicher, dass dem Klienten stets eine Reihe von Optionen offeriert werden kann. Darüber hinaus können Management und Prozesslösungen angeboten und zugleich Verantwortung für die Gesamtablieferung des Projekts übernommen werden. Es ist in diesem Fall davon auszugehen, dass die Klientenseite sich dessen nur in einem bestimmten Maß bewusst ist. Es wird generell auf ein umfangreiches Beraterportfolio verzichtet und das Beratungshaus mit der Auswahl, Koordination sowie dem Management sämtlicher dritter Parteien beauftragt. Anders als sonst üblich, wird hier der



weitaus größte Teil der Leistungen selbst erbracht und das Stammhaus verlässt sich klar auf das Potential der eigenen Berater. Dem Beratungshaus wird teils ein Mangel an empfundener Wettbewerbsfähigkeit attestiert. Dies wird so ebenfalls durch den Klienten empfunden. Das als unvorteilhaft zu bezeichnende PreisLeistungsverhältnis kann offenbar durch das als positiv geltende Image in der subjektiven Klientenwahrnehmung wettgemacht werden. Trotz der im Industrievergleich recht hohen Kosten ist das erbrachte Leistungsniveau an diesem Mandat streckenweise suboptimal. Hauptsächlich verursacht durch zwei unterschiedliche Missstände. Erstens, die Qualität der Leistungen selbst, teils bedingt durch die Wahl der Subunternehmen und derer Qualitätsstandards. Durch einen zu vermutenden Vorrang der Kosteneinsparung werden Anbieter von Lösungen beauftragt, die durch ihre individuelle Leistung das Gesamtpaket negativ beeinflussen. Zweitens, die erforderlichen Skillsets zur Lösung der vorgefundenen Problemstellungen werden seitens der Beraterorganisation nicht bereitgestellt. Primär ebenso aus Gründen der Kosteneinsparungen werden die adequaten Kompetenzträger nicht herangezogen, sondern stattdessen zunächst weniger erfahrene Berater involviert. Die ultimative Verantwortung für die Gesamtleistung trägt das Beratungshaus mit der Folge, dass kurzfristig keine Notwendigkeit besteht, den Klienten über mögliche Komplikationen in Kenntnis zu setzen. Auch gelingt es zu verhindern, dass der Klient unter Umständen selbst die Missstände erkennt. Die Unzulänglichkeiten resultieren jedoch letztendlich in einem Mandatsabschluss ohne die volle laut Vertrag vereinbarte Funktionsfähigkeit der Systeme. Diese Einschätzung führt zu der Erkenntnis, dass zwischen den vermarkteten Beraterkompetenzen, die besonders bei der Beraterwahl von Neukunden wie diesem Klienten hier, eine zentrale Rolle spielen, und dem dann tatsächlich für das Mandat bereitgestellten Kompetenzportfolio eine Diskrepanz besteht. In diesem bestimmten Fall resultiert diese Kluft in der Benachteiligung des Klienten. Von einer üblichen konkreten Wahl der Beraterressourcen macht dieser hier zu Mandatsbeginn keinen Gebrauch. Dabei ist das direkte Mitentscheiden, was die später eingesetzten Berater angeht, kaum ressourcenintensiv, kann jedoch die Qualität sowie die Erfolgsaussichten maßgeblich beeinflussen. Dies ist ein weiteres Indiz für den Mangel an Erfahrung im Umgang mit Beratern.

Anders als am Mandat A, bei dem bereits ein geschäftliches Verhältnis zwischen den Partnern besteht, ist die Anbahnungsphase hier frei von jeglichem Kontext und so haben beide Seiten die Möglichkeit, die Beziehung unvoreingenommen und frei von Vorbehalten zu gestalten. Werte, Normen, Erwartungen sowie eine ganze Reihe weiterer Determinanten der Relation müssen sich erst noch herausbilden und implizit zwischen den Parteien vereinbart

werden. Es ist somit naheliegend, dass die Orientierungsphase, wie im Vier-Phasen-Modell von Sadler definiert (siehe Abbildung 11), dementsprechend im Vergleich zum Mandat A von einer längeren Dauer ist. Tatsächlich erweist sich diese Periode bei der Etablierung des Machtverhältnisses als entscheidend. Aus den Gesprächen mit den teilnehmenden Beratern geht insgesamt hervor, dass trotz der Schwierigkeiten im direkten Umfeld, die Beraterseite in der Lage ist, sich gut zu positionieren. Argumentiert wird hauptsächlich damit, dass das Segment der komplexen Systemintegrationsprojekte kein Käufermarkt sei und resultierend daraus, die Klientenseite in der Wahl des Beratungshauses ziemlich eingeschränkt ist. Auch wenn gilt, dass im Vorfeld sowie während der Vertragsverhandlungen der Klient die Beziehung jederzeit abbrechen kann. Denn zu diesem Zeitpunkt besteht lediglich eine Beziehung im Rahmen des Request for Information beziehungsweise Request for Proposal. Praktisch bedeutet dies, dass der Klient in einem vergleichsweise signifikanten Umfang unverbindliche Anfragen zu Leistungen sowie Preisgestaltung stellt. Den Wünschen des Kunden wird hierbei im weiten Maße entsprochen. Diese Art der Bereitstellung von firmenvertraulichen Informationen stellt einen sehr kosteneffektiven Zugang zu Wissen dar. Auch erlaubt es dem Klienten, diese erlangten Erkenntnisse potenziell und zuweilen indirekt mit Mitbewerbern auszutauschen und diese so einem zusätzlichen Preisdruck auszusetzen. In dem hier betrachteten Fall ist diese soeben erläuterte Phase recht lang. Die Nachfrageseite versucht klar, vor einer endgültigen bindenden Entscheidung, sich möglichst gut zu informieren. Dieses erscheint stückweit unerwartet, denn zum einen wird der Klient als relativ unerfahren angesehen und zum anderen sieht er sich ohne Frage einem hohen Zeitdruck ausgesetzt, bedingt durch den gegenwärtigen Reorganisationsprozess. Als die Entscheidung über den bevorzugten Anbieter zugunsten des Beratungshauses fällt, gehen beide Seiten in die oben beschriebene Orientierungsphase über. Auch wenn die jeweiligen Übergänge zwischen den theoretischen Phasen in der Praxis fließend sind und es nicht unbedingt immer möglich ist, diese klar abzustecken, ist hier bei dieser Periode von einer Dauer von etwa vier bis fünf Monaten auszugehen. Während dieses Zeitraums versuchen zumeist Berater aller Ebenen ausgiebig auszuloten, in wie fern die expliziten Vereinbarungen und Regelungen flexibel in ihrer Auslegung sind. Diese Bemühungen sind anhand von Verzögerungen oder aber auch Anträgen zu Änderungen hinsichtlich des Lieferungsumfangs auszumachen. Außerdem werden Zugang zu Informationen sowie die entsprechenden Kanäle erörtert und in einer Weise geprüft und justiert, die später ihre Qualität sowie Zuverlässigkeit sicherstellen soll. Wohl aus ihrer Unerfahrenheit heraus zeigen die Klientenangestellten keine Anzeichen dafür,

ähnlich handeln zu wollen und ihre Gegenseite sowie die Beziehungsdynamik zu testen. Recht gut ist in dieser Interpretation der Situation der Machtbegriff nach Crozier (siehe Kapitel 9.2) erkennbar. Er spricht von dem Vakuum zwischen Strukturen, das es zu füllen gilt. Auch die Popitzsche Sichtweise bezüglich Macht kann man hier ausmachen. Nämlich die Möglichkeit, verändern und gestalten zu können. Gerade dieser Gedankenfluss ist hier angebracht, beobachten wir die Beraterseite doch dabei, wie sie die formalen Regelungen neu justiert und den Status quo zu eigenen Gunsten neu bestimmt. Berater versuchen zudem diese Anfangsphase des Mandats zur verstärkten Profilierung der eigenen Teams sowie der eigenen Person in der Wahrnehmung der Klientenrepräsentanten zu nutzen. Dabei tritt die Anbieterseite stellenweise als recht heterogen mit Verhaltensweisen auf, die auf einen intensiven internen Wettbewerb deuten lassen. Für bestimmte Gruppen resultiert dies in einem relativen mittelfristigen Vorteil, der sich nebenbei gemerkt, lediglich bedingt ermitteln lässt. Allgemein gesehen jedoch schwächt dieses zu beobachtende und für den Klienten sichtbare Konkurrenzgebaren deutlich die Position der Angebotsseite. In Fällen kann der Klient diesen Umstand für sich nutzen, indem konkurrierende Beraterfraktionen in parallel geführten informellen Verhandlungssträngen fast schon gegeneinander ausgespielt werden. Es gelingt Beratern in Führungspositionen nicht, dem zu entgegnen und diese Missstände zeitnah zu beheben oder sie teils nicht mal zu erkennen.

Während der Hauptphase des Mandats, also der Identifikations- sowie Erkundungsperioden, lassen sich drei fundamentale Aspekte beobachten, die die Machtressourcen der Beraterseite zusätzlich festigen und ausdehnen. Erstens, die existierende und während des Mandatsverlaufs sich nicht schließende Wissenslücke begründet eine Vorteilsposition der Berater. Da auf diesen Punkt bereits oben hinlänglich eingegangen worden ist, soll in diesem Abschnitt dieser nicht weiter diskutiert werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass trotz der komplexen Ausgangssituation, resultierend aus dem dann gänzlich unbekanntem Klienten sowie seinem Umfeld, die Beraterseite zeiteffizient lernt und aus dem Wissensungleichgewicht Expertenmachtressourcen generiert. Dieser Vorsprung verhilft ebenso zu anderweitigen Vorteilen. Hinzu kommt die ebenfalls bereits zuvor erörterte verhältnismäßig sichtbare Unerfahrenheit der Klientenorganisation im Umgang mit Beratung an sich. Auch wenn in manchen Bereichen sich die Nachfrageseite überraschend klug und gekonnt mit den Beratern auseinandersetzt. Allgemein betrachtet, liegt der Vorteil jedoch bei den Beratern. Sie können nicht nur mandatsnahe Entwicklungen vorhersehen, sondern diese Erkenntnisse anschließend entsprechend gewinnbringend einsetzen. Aus ethischen

Beweggründen sowie im Interesse einer längerfristigen Partnerschaft mit dem Klienten werden in den meisten Szenarien die Einsichten mit dem Gegenüber geteilt, oder zumindest nicht zu dessen Nachteil instrumentalisiert. In den Ausnahmefällen, in denen Berater egoistisch handeln, agieren sie im Sinne des Double Dealing Agent. In der Praxis zeigt es sich in der Bestrebung, teils absehbare Problemstellungen nicht zu verhindern oder zu umgehen, sondern diese in Beratungsnachfrage zu transformieren. Nun zu einem Punkt, der soweit noch nicht angebracht wurde. Und zwar das Bild, das die Beraterseite von der Konkurrenz des Klienten vermittelt. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass im Rahmen von Benchmarking und unter Anwendung ähnlicher Ansätze das Management der Klientenorganisation ein durchaus vollständiges und detailliertes Bild von den Schlüsselmitbewerbern im Markt hat. Nichtsdestotrotz, zu recht oder nicht, ist der Klient in seiner Erwartungshaltung klar davon überzeugt, dass die branchenerfahrenen Berater über tiefgründige weitreichende Einblicke in die Organisationen des Wettbewerbs verfügen. Diese Annahme seitens der Klienten ist sicherlich berechtigt, denn Berater haben Zugang zu vertraulichen Informationen sowie Erfahrungswerten und Beobachtungen, die selbst mittels fortgeschrittener Analysen von außen nicht zu beschaffen wären. Doch gibt es auch signifikante Einschränkungen hinsichtlich des Beraterwissens um die Konkurrenz. Zum einen wird den Beratern durch erfahrene Klienten nur ein bestimmter Bereich zugänglich gemacht, der womöglich ein verfälschtes oder zumindest unvollkommenes Bild vom Klienten wiedergibt. Zudem kommt hinzu, dass Berater zwar oft andere Klienten desselben Sektors betreut haben, doch in den meisten Fällen liegen diese früheren Mandate entsprechend zeitlich weit zurück und so ist das Bild des Mitbewerbers unter Umständen nicht ganz realitätsgetreu. Zudem ist die Wahrscheinlich recht groß, dass Berater, die an Mandaten der Konkurrenz zwar beteiligt waren, sich in dessen Rahmen jedoch mit andersartigen Beratungsobjekten befasst haben. Und somit wäre die Wiederverwertbarkeit des Wissens weiter limitiert. Eines der stärksten Argumente für das Hinterfragen des tatsächlichen Nutzes des Industrie Know How sind aber die strikten rechtlichen Einschränkungen, die vertraglich aber auch durch Standards der Beratungsbranche selbst, den Beratern auferlegt werden. Danach darf keine direkte Auskunft gegeben und vertrauliche Informationen müssen entsprechend gehandhabt werden. Dies soll nicht heißen, dass Industrierwissen nicht vermittelt und mit dem gegenwärtigen Klienten nicht geteilt wird. Es passiert lediglich eher indirekt, es spiegelt sich im Verhalten sowie Aktionen der Berater wider. Am Beispiel dieses Mandats versucht die Beraterseite ein sehr positives Bild von Konkurrenten zu vermitteln. Damit soll auf Seiten des Klienten ein

Gefühl der Unsicherheit erzeugt werden. Und zwar mit gut zusammengebrachten Argumenten und Beweisen, die dafür sprechen, dass der Wettbewerb gut aufgestellt ist und die derzeitigen beim Klienten noch zu behebenden Probleme bereits erfolgreich bewältigt hat. Gerade im Fall unerfahrener Klientenorganisationen ist dies eine erfolgreiche Strategie, um den Klienten im mandatsinternen Machtspiel zu schwächen und entsprechend sich selbst als die optimale Unterstützung zu positionieren. Genau jene Hilfestellung, die der Klient benötigt, um konkurrenzfähig zu bleiben beziehungsweise erst zu werden. Der Klient in diesem Fallbeispiel ist wie bereits geschildert noch nicht im Zielmarkt etabliert.

### 19.1.3 Mandatsübergreifende Erkenntnisse

Aus den oben präsentierten individuellen Ergebnisdarstellungen lassen sich die folgenden mandatsübergreifenden Aussagen ableiten. In beiden Fällen ist die Präsenz latenter Motive hinter der Beratungsnachfrage erkennbar. Einzelne Berater, sowie fallabhängig gesamte Beraterteams, werden bei mikropolitischen Auseinandersetzungen instrumentalisiert. Beide Klienten kennzeichnen sich durch Verfügungsmacht und nutzen besonders zu Beginn der Mandate den Umstand aus, hinsichtlich der eigenen Strukturen und der internen politischen Verflechtungen besser informiert zu sein. Besonders gilt dies für Mandat B, zum einen da es sich hier um eine neue Bindung handelt und zum anderen, da die Organisationsstruktur des Unternehmens sich in diesem Fall in einer Transformationsphase befindet. Im Gegensatz dazu ist die Beziehung zwischen beiden Seiten am Mandat A etabliert. Für die Beraterseite ergeben sich aus der Instrumentalisierung der eigenen Standpunkte und Aussagen Benachteiligungen. Sie büßen in einem bestimmten Maß Glaubwürdigkeit ein und erscheinen aus Sicht der benachteiligten Klientengruppen als wenig objektiv.

Für beide Mandate gilt, dass die signifikante Erfahrungsbandbreite des Beratungshauses auf dem Gebiet der Ausgliederung und die damit einhergehenden und durch die jeweiligen Klienten erwarteten Kompetenzen zu den Hauptmotiven der Nachfrage zählen. Die sich daraus ergebenden zu realisierenden Vorteile spielen eine signifikante Rolle, speziell in einer Industrie, gekennzeichnet durch einen hohen Kostendruck innerhalb der Supply Chain. Weite Teile des Back Office der Klientenorganisationen werden ins Ausland verlagert. Die Leitung des beratungserfahrenen Telekommunikationsunternehmens im Fall A ist sich der umstandsbedingten möglichen Vorteile auf Seiten der Berater bewusst. Wie erwartet, hat

man ein großes Interesse daran, dies möglichst zu korrigieren. Strategien der Risikominimierung gehören dazu. Eine entsprechende Vertragsgestaltung hat zum Ziel, dass die Beraterseite bei Misserfolgen im großen Umfang mithaftet und so ein natürliches direktes Interesse am Mandatserfolg besteht. Dies gilt besonders bei dem hier geschilderten Ausgliederungsauftrag mit periodischen leistungsbezogenen Zahlungen an die Beraterseite. Zudem werden Partnerschaften mit mehreren Beratungsfirmen sowie Businesspartnern geschlossen, um die Abhängigkeit von einem bestimmten Anbieter zu minimieren. Darüber hinaus beschäftigt die Klientenorganisation ehemalige Berater. Eine durchaus gängige Strategie zur Verbesserung des Zugangs sowie Verständnisses hinsichtlich interner Prozesse innerhalb der Beratungsorganisation.

Die Klientenseite an beiden Mandaten wird durch das heterogene Auftreten geschwächt. Die Signifikanz der Homogenität wird zwar erkannt, doch ist das Management offenbar nicht in der Lage, im Hintergrund für eine zumindest oberflächliche Geschlossenheit zu sorgen. Die im Verlauf an beiden Mandaten zunehmend sichtbare Spaltung erlaubt es den Beratern, gekonnt die eigene Position zu verbessern. „People were happy to disclose even sensitive information about their *enemies* .... This has been the best way to obtain knowledge, understanding of the politics but also a great opportunity to bond.“ In einem Fall wird seitens der Führung versucht, möglichen weitgreifenden Auswirkungen mit der Begrenzung der Anzahl der mit Beratern interagierenden Personen vorzubeugen.

Gut informierte und erfahrene Berater sind in der Lage, Vorhersagen kommerzieller Natur zu machen. In bestimmten Situationen werden diese Annahmen über die Zukunft mit dem Klienten geteilt. Die Motivation liegt klar auf der Hand. Das Eintreffen der vorhergesagten Abfolgen steigert nämlich die Glaubwürdigkeit des Beraters. Daraus resultiert eine erhöhte Bereitschaft des Klienten, für Beratervorschläge empfänglich zu sein. Darin ist eine Strategie zur Vorbeugung möglicher Beratungsresistenz und damit zur Erlangung der mittel- bis langfristigen Kontrolle über Klientenentscheidungen zu sehen. Das wiederum versetzt in einigen Fällen den Berater in die günstige Position, weitere Leistungen anbieten und absetzen zu können, auch um der steigenden abzusehenden Komplexität zu begegnen. Der Berater erscheint als ein Double Dealing Agent, also jener Berater, der die Nachfrage für eigene Leistungen selbst mittels wiederkehrender Aufrüstungsnotwendigkeit mit neuen Fragestellungen, die zu Sequenzen von Folgeaufträgen führen kann, kreierte. Besonders deutlich wird dies am Mandat B. Situationsbedingt kann der Berater eigene Verhaltensweisen

den vorhergesehenen Entwicklungen anpassen, im gemeinsamen Interesse, im eigenen oder im Interesse des Klienten.

Was das Wissensmanagement anbelangt, so gilt für die Klientenseite, dass ein strukturierter Wissenstransfer organisatorisch gefördert wird, auch wenn auf der individuellen Ebene das Interesse verhältnismäßig weniger ausgeprägt ist. Auf der Beraterseite wird auf allen Ebenen das Erweitern der eigenen Wissensressourcen als essentiell zur besseren Positionierung anerkannt. Wissen, Kenntnisse und Erfahrung erlauben es dem Berater, Entwicklungen vorherzusehen und daraus für sich Vorteile zu verschaffen. Die Resultate der Analyse beider Mandatsverläufe führen zur Erkenntnis, dass das Wissensungleichgewicht eher zunimmt. Ab dem Vertragsabschluss an ist eine Korrelation mit der Ausprägung von Machtressourcen feststellbar.

Branchenspezifische Eigenheiten wie die ausgesprochene Dynamik schwächen die reaktionär und taktisch ausgerichteten Klienten und erhöhen die Umstellungskosten, sollte es zur Vertragsaussetzung kommen. Schlussfolgernd kann man sagen, dass je dynamischer eine Industrie, desto stärker die Beraterposition. Die Machtressourcen hängen von den Industriecharakteristika ab. Im Kern ist das Beratungshaus sowie seine hier zwei betrachteten Mandanten technologisch orientierte und relativ große Organisationen, was in vielerlei Hinsicht zu organisationskultureller Symmetrie führt. Dieses ist als Vorteil zu interpretieren, sowohl bei Kommunikation als auch bezüglich der Wertvorstellungen und unterschwellig nicht expliziten Verhaltensregeln. Zu deutlichen Differenzen kommt es hingegen bei der Zielausrichtung. Wie oben dargelegt, sind Klienten dieser Branche gezwungenermaßen an stark reaktionären und daher taktischen Lösungen interessiert. Und obwohl die Beraterteams versuchen, dem Klientenanspruch gerecht zu werden und auf diese besondere Gegebenheit einzugehen, geschieht dies nicht im Einklang mit der eigenen prozessorientierten Firmenkultur mit häufig langwieriger und eher strategisch bestimmter Entscheidungsfindung.

Betrachtet man die Machtressourcen beider Seiten, so muss in beiden Fällen zwischen Machtverhältnissen vor und nach Vertragsabschluss bewusst unterschieden werden. Während der Anbahnungsphase weist die Klientenseite Machtressourcen im Sinne der Entscheidungs- sowie Definitionsmacht auf. Die Beraterseite wird durch Expertenmacht, basierend auf Sachwissen sowie Prozesskompetenzen, charakterisiert. Beide Parteien verfügen über Informationsmachtressourcen, denn Informationen und Wissen werden von beiden Seiten kontrolliert und der jeweiligen Gegenseite zugänglich gemacht.

Nimmt man also an, dass die Beraterseite in diesem Fall einen klaren Machtvorteil genießt, sollten zwei grundsätzliche konzeptionelle Fragen beantwortet werden. Zum einen, wie begegnen die beiden Klienten dieser aus ihrer Sicht ungünstigen Ausgangslage(?) Zum anderen ist es für die Berater möglich, daraus Vorteile zu ziehen, entweder persönlicher Art oder für die eigene Organisation(?) Und selbst wenn diese Opportunitäten präsent wären, verhält sich die Beraterseite in der Tat eigennützig(?) Dieses wird im Folgenden diskutiert.

In beiden Konstellationen erschließen sich Vorteilsmomente für die Beraterseite. Das ersichtliche sich eher verstärkende Wissensungleichgewicht führt dazu, dass die mitwirkenden Berater in der Lage sind, künftige Entwicklungen frühzeitig vorherzusehen und dementsprechend ihre Handlungen im Zusammenhang mit der Mandatsführung anzupassen. In der Reaktion der beiden Klienten auf diese aus ihrer Sicht naturgemäß als negativ zu bewertende Entwicklung besteht jedoch eine der zentralen Differenzen zwischen den beiden Mandatsbeispielen. Während im Fall von Mandat A die Beziehung zwischen beiden Parteien durch Mandate in der Vergangenheit bereits gefestigt ist und der Klient allgemein hin als beratungserfahren gilt, handelt es sich bei Mandat B um ein Beratungsprojekt mit einem neu akquirierten und im Umgang mit Beratungsobjekten unerfahrenen Klienten. Die kontextuellen Implikationen sind signifikant, denn der erste Klient kann durch eine sehr ins Detail gehende die Haftung regulierende Vertragsgestaltung die Spielräume der Berater stark einschränken. Das Mandat ist Teil der Risikostrategie des Klienten. Zudem ist es eher unwahrscheinlich, dass die Beraterseite die fundierte und gewinnbringende Beziehung riskieren würde, indem sie kurzfristige eigennützige Vorteile erzielt. Dies bestätigen entsprechend die Aussagen der Befragten. Konträr dazu sind die am Mandat B beteiligten Berater eher dazu geneigt, die sich auftuenden Gelegenheiten zum eigenen Vorteil zu nutzen. Sie profitieren in Fällen persönlich und treten dabei verstärkt als Double Dealing Agents auf. Es gelingt den Beratern mehrmals, Folgeaufträge sowie kleinere themenverwandte Leistungen im Verlauf des Mandats abzusetzen.

## **19.2 Öffentlicher Sektor**

### **19.2.1 Mandat C – langfristige Partnerschaft mit der Klientenseite und ein hoher Beraterautonomiegrad**



Grundsätzlich sollte der Leser zur Kenntnis nehmen, dass der öffentliche Sektor für das Beratungshaus traditionell eine erhebliche Rolle spielt. Aktivitäten aller Ebenen in Großbritannien, also angefangen bei Stadtverwaltungen, regierungsnahen Non Government Organisationen sowie Agenturen bis hin zu Ministerien der Londoner Zentralregierung sind aus zweierlei Gründen essentiell. Zum einen ist Nähe zu den Entscheidungsmachern dieser Ebenen wichtig, um bei Bedarf die involvierten Protagonisten beeinflussen zu können. Dieses ist nicht nur aus Sicht der Geschäftsentwicklung und Auftragsbeschaffung im öffentlichen Sektor wichtig, sondern reicht weit darüber hinaus. Die leitenden Berater sind nämlich in der Lage, als Lobbyisten zu fungieren und so erheblich auch Interessen eigener Klienten des Privatsektors aktiv zu vertreten und gegebenenfalls zu schützen. Die Geschäftsführung des Beratungshauses unterhält beispielsweise direkte persönliche Beziehungen zu den entsprechenden britischen Ministern im Finanz- oder Wirtschaftressort. Als eine der grössten Beratungen ist die betrachtete Beratungsfirma stets darum bemüht, den Marktanteil in diesem Segment zu steigern. Daneben besteht ein zweiter zentraler Grund für die Bedeutung des öffentlichen Sektors für die Beratung. Während Rezessionen oder zumindest Phasen der zurückgehenden Nachfrage der Privatwirtschaft, hat sich der öffentliche Sektor bereits in der Vergangenheit als eine tragende Klientenbasis erwiesen, die in diesen Zeiträumen die eigene Nachfrage nach Beratungsleistungen nicht senkt, sondern sogar steigert, was die anderweitigen Umsatzrückgänge abfedert. Dieses ist ebenfalls während der derzeitigen Rezession zu sehen, was beratungsinterne aber auch Zahlen der Analysten beweisen. Falls dieses tatsächlich so eintrifft, wie lässt es sich erklären, dass während ökonomischer Stagnation oder gar negativer Wachstumsraten der öffentliche Sektor die Nachfrage selbst steigert(?) – Hauptgrund hierfür ist die zu diesen Zeiten maßgeblich bessere Verhandlungslage der Nachfrageseite angesichts der schwindenden Nachfrage anderer Sektoren, was den Preisdruck auf die Leistungen der Berater erhöht.

Nach diesen Gedanken zur Dynamik zwischen der Klientenseite im öffentlichen Sektor und den Anbietern der Beratungsbranche zurück zum Mandat C, dem ersten der beiden analysierten Mandate in diesem Sektor. Wie in Kapitel 18.1.3 dargestellt, handelt es sich bei der Klientenorganisation um eine einem Ministerium unterstehende Organisation. Auch wenn die Beziehung langwieriger Natur ist, ist das hier ausgesuchte Mandat unabhängig und in keiner Weise ein Anschlussmandat. Die strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit verfolgt das Ziel einer völligen Ausgliederung sämtlicher IT Aktivitäten. Das Beratungsunternehmen als Outsourcingpartner übernimmt die Verantwortung für die

Bereitstellung erforderlicher Kompetenzen sowie Funktionen innerhalb der Geschäftsprozesse.

Wie die meisten der öffentlichen Organisationen in Großbritannien, versucht auch dieser Klient, die Kundenzufriedenheit merklich zu steigern. Es soll eine fundamentale und nachhaltige Änderung der Kultur in Anlehnung an die Privatwirtschaft erreicht werden. Um diese Transformation effektiv und zudem zeiteffizient durchführen zu können, ist eine Zusammenarbeit mit externen Partnern unausweichlich. Die Organisation ist sich dessen bewusst und besetzt in einem ersten Schritt Managementposten mit ehemaligen Führungskräften britischer Aktiengesellschaften. Aus Beratungssicht ist das daher interessant, da diese Individuen zweifellos einen großen Erfahrungspool in Hinblick auf Beratungsobjekte mitbringen. Sie erkennen zudem schnell den entsprechenden spezifischen Beratungsbedarf und können Berater zielgerichtet beauftragen und einsetzen. In diesem Zusammenhang erkennt das Management die Einschränkungen hinsichtlich der eigenen Organisationskompetenzen in einer Reihe von Bereichen recht zügig. Beispiele sind allgemeine Geschäftsprozesse, speziell Elemente des IT sowie Human Resource Management. Aus dieser Ausführung ergeben sich indirekt die offiziellen Motive der Involvierung der Berater. Zum einen Change Management, das sich aus dem Bestreben des Managements nach Veränderung der Organisationskultur ableiten lässt sowie zum anderen die Ausgliederung bestimmter Organisationsfunktionen, hauptsächlich des IT Departments. Das Beratungshaus wird als ein auf diesem Gebiet erfahrener globaler Partner betrachtet, mit dem man bereit ist, Verantwortung weitreichend zu teilen. Die Ausgliederung gepaart mit der klar erforderlichen Steigerung des Technologisierungsgrads versprechen vor Eintritt in das Mandat signifikante Effizienzsteigerungen und jährliche Kosteneinsparungen von etwa £ 3 Millionen. Weiteres offenkundiges Motiv für die Beratungsnachfrage ist die als unzureichend identifizierte Anwendungssicherheit zu sehen. Besonders angesichts des Zugangs zu als vertraulich einzustufenden persönlichen Daten der britischen Bevölkerung ist dieses ein berechtigtes weiteres zentrales Motiv. Auch wenn das Mandat selbst bereits einige Zeit zurückliegt, führen doch die Vorfälle in Großbritannien die Ernsthaftigkeit dieser Problematik abermals klar vor Augen. Erst kürzlich nämlich haben Ministeriumsangestellte sowie Berater selbst vertrauliche Daten veruntreut, was über Wochen für einen Aufschrei der Empörung in hiesigen Medien und der Öffentlichkeit sorgte. Einsatz der erwiesenen ausgereiften Kompetenzen des Beratungshauses auf diesem Feld erscheinen als die angemessene Reaktion aus Sicht des Klienten. Dieser sieht in der Beratungsfirma einen End To End Partner sowohl

im Rahmen des Mandats als auch beim Management der ausgelagerten IT Aktivitäten unter Involvierung Dritter.

Während der Expertengespräche mit den an diesem Mandat beteiligten Beratern gestaltete sich die Identifizierung latenter Motivlagen vergleichsweise schwer. Letztendlich kann man ebenfalls bei diesem Mandat davon ausgehen, dass die Inanspruchnahme und langfristige Bindung des Beratungshauses einen Teil des strategischen Risikomanagements darstellt. Der Klient ist sich der Gefahren der bevorstehenden Phase der Veränderung bewusst, gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Unsicherheit und Ungewissheit bezüglich des Mandatsausgangs und darüber hinaus im weiteren Sinne der gesamten langfristigen Restrukturierung. Die Annahme seitens des Klientenmanagements ist, dass das renommierte Beratungshaus das eigene Image schützen (Brand Damage, Brand Safety) und damit ein Scheitern der Zusammenarbeit nicht riskieren wird.

Zu möglichen Fraktionen innerhalb der Klientenstrukturen sowie deren beabsichtigter Instrumentalisierung ist zu sagen, dass diese auf jeden Fall existieren. *Raison d'être* ist die Befürchtung negativer Auswirkungen der Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Leitende Angestellte, die die eigenen Abteilungen oder Arbeitsgruppen als mögliche zu streichende Funktionen sehen, verbünden sich und opponieren teils recht offen gegen den Einsatz der Berater. Daher kann man hier nicht unbedingt von Beraterinstrumentalisierung durch diese Strukturen sprechen, denn diese sind vielmehr grundsätzlich gegen einen Beratereinsatz und versuchen zumindest eingangs gar nicht erst einmal, Berater für eigene Interessen zu nutzen. Nachdem jedoch diese sich durch Beratungsresistenz auszeichnenden Fraktionen einsehen, dass die Zusammenarbeit mit dem Beratungshaus nicht mehr zu verhindern und unausweichlich ist, werden verstärkt Versuche unternommen, mittels der Berater die Wahrnehmung der Führungsebenen hinsichtlich der Performance eigener Abteilungen positiv zu beeinflussen. Mit steigender Mandatsdauer ist also ein steigendes Instrumentalisierungsbestreben am Mandat zu beobachten.

Bedingt durch den starken Ausgliederungscharakter des Mandats ist zwischen Wissen zu unterscheiden, das in Verbindung zu den künftig ausgelagerten Funktionen steht sowie andererseits generischen Fähigkeiten und Kompetenzen der Berater, die funktionsübergreifend transferierbar sind. Die Klientenorganisation konzentriert sich auf Kernfunktionen und vertraut gleichzeitig weitestgehend die Kontrolle über die festgelegten auszulagernden Bereiche der Beraterseite an. Dabei ist der Klient vertraglich durchaus gut für den Fall der Beendigung der Partnerschaft positioniert. Weitere Subunternehmen werden nämlich

hinzugezogen und fungieren als eine Art Backup für die unter Umständen ausscheidenden Berater. Es wird sichergestellt, dass Prozesse existieren, die den Wissenstransfer von der eigenen Beraterorganisation zu den jeweiligen als Ersatzpartner identifizierten Subunternehmen fördern. Diese Feststellung eröffnet eine weitere Dimension des von der Beraterseite ausgehenden Wissenstransfers. Nämlich des von Beratern hin zu Subunternehmern begleitend zum Haupttransfer zwischen der Berater- zur Klientenseite. Diese Subkategorien der Wissensvermittlung lassen sich selbstverständlich darüber hinaus zusätzlich entlang der individuellen sowie Organisationsebenen skizzieren. Angesichts dieser Mannigfaltigkeit wird im Folgenden eine Kategorisierung vorgenommen, bevor dann die spezifischen Resultate auf dieser Gliederung basierend dem Leser vorgestellt werden: (1) durch den Klienten propagierter technischer Wissenstransfer vom Beraterteam in die eigene Organisation; (2) durch den Klienten propagierter technischer Wissenstransfer vom Beraterteam in die Subunternehmerstrukturen; (3) durch den Klienten propagierter funktionsübergreifender Wissenstransfer vom Beraterteam in die eigene Organisation; (4) durch den Klienten propagierter funktionsübergreifender Wissenstransfer vom Beraterteam in die Subunternehmerstrukturen; (5) individueller ad hoc technischer Wissenstransfer vom Beraterteam zu Klienten- sowie Subunternehmerstrukturen; (6) individueller ad hoc funktionsübergreifender Wissenstransfer zu Klienten- sowie Subunternehmerstrukturen. In Tabelle 23 werden die Ergebnisse zusammengefasst. Deutlich fallen die Diskrepanzen zum einen beim Interesse am technischen Wissen und den allgemeinen Verhaltensweisen der Berater auf. Wobei die Belegschaft des Klienten am letzteren weitaus mehr interessiert zu sein scheint. Zum anderen ist eine Diskrepanz hinsichtlich der Klientenzielsetzung beim Wissenstransfer zwischen Organisation und Individuum feststellbar. Beachtenswert ist zudem die Bemühung des Klientenmanagements, den Transfer so zu kanalisieren, dass dieser als integrierter Teil die Risikomanagementstrategie unterstützt. Wie bereits dargelegt, wollen die Verantwortlichen hier sicherstellen, dass Subunternehmer hinreichend am Wissenstransferprogramm beteiligt sind, sodass bei einer Unterbrechung der geschäftlichen Beziehung mit der Beratungsfirma diese Dritten möglichst reibungslos die Arbeit der Berater aufnehmen und Leistungen weiterhin liefern können, mit minimalen negativen Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse.

Auffällig ist die nachhaltige Integration des Wissenstransfers in die Mandatsplanung. Dies wird bereits während der vorvertraglichen Phase sichtbar. Bei den Vertragsverhandlungen spielt Knowledge Management eine entscheidende Rolle. Assoziierte

Aktivitäten werden von Anfang an mitberücksichtigt und bei der Planung mit Ressourcen ausgestattet. Ein Mentoringprogramm mit Coachingelementen wird beispielsweise gemeinsam mit dem Klientenmanagement unter Führung der Berater ausgearbeitet. Die Zielsetzung ist eine mandatsbegleitende Wissensüberlieferung anstatt einer oftmals an vergleichbaren Mandaten zu beobachtenden komprimierten am Mandatsende stattfindenden Periode von ausgeführten Aktivitäten. In diesem hier betrachteten Fall ist der Wissenstransfer schon fast als ein paralleles End To End Projekt an sich zu interpretieren, das ein stufenloses Aufgreifen des Beraterwissens garantieren soll. Die kollegiale und doch stets professionelle Beziehung zwischen den drei Parteien, nämlich den Klienten, Beratern sowie den Subunternehmern in den Gruppen fördert den barrierefreien Austausch von Wissen, Fertigkeiten, aber auch das Aufnehmen und Verinnerlichen von Verhaltensweisen der Arbeitskultur (Knowledge, Skills and Attitudes KSAs). Es liegt im Interesse der Beratungsfirma, dass sich dieser Assimilationsprozess auf nur eine Richtung beschränkt, nämlich ausschließlich vom Berater ausgehend. Bei Mandaten, die Komponenten der Organisations- sowie Kulturveränderung beinhalten, laufen Berater oft Gefahr, allzu empfänglich für die Kultur der Klientenseite zu sein und so zu der Mandatszielsetzung völlig konträre Ergebnisse zu erzielen. In Fällen führen Mandate zu beträchtlichen Veränderungen beim Verhalten auf Seiten der Berater. Doch wie verhält es sich mit dem Wissenstransfer von der Klienten- hin zur Beraterseite im allgemeinen(?) In wiefern profitieren die Berater individuell von der engen Zusammenarbeit mit den Angestellten der Klientenorganisation(?) Grundsätzlich gilt, dass Lernen vom Klienten je nach Mandatsphase recht formell oder aber informell sein kann.

<b>Kategorie (1)</b>
<b>Aktive Unterstützung seitens des Klientenmanagements; Rahmenbedingungen existieren wie beispielsweise vertraglich vereinbartes Mentoringprogramm</b>
<b>Kategorie (2)</b>
<b>Zentrales Element der Ausgliederungsstrategie des Klienten; Subunternehmen fungieren als Backup für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Beziehung mit der Beratungsfirma</b>
<b>Kategorie (3)</b>
<b>Bedeutend für die angestrebte Änderung der Organisationskultur; Nähe im Alltag zu Beratern soll maßgeblich Werte, Arbeitsmoral sowie Fokus hin zum Kunden auf Seiten des Klientenpersonals positiv beeinflussen</b>
<b>Kategorie (4)</b>
<b>Eingeschränktes Interesse beim Klientenmanagement, daher passiv mit keinen augenscheinlichen Förderungsmaßnahmen</b>
<b>Kategorie (5)</b>
<b>Diskrepanz zwischen Organisations- und individueller Ebene; Angestellte zeigen nur wenig Interesse am technischen Wissenstransfer; man ist sich dessen bewusst, dass Beratungsseite die ausgelagerten Funktionen langfristig bereitstellen wird</b>
<b>Kategorie (6)</b>
<b>Klientenangestellte zeigen sich interessiert; wollen persönlich von der Zusammenarbeit mit den erfahrenen und als weltgewandt wahrgenommenen Beratern profitieren</b>

**Abbildung 27: Kategorien des Wissenstransfers am Mandat C**  
**(Quelle: eigene Darstellung)**

Während der Phase der Ermittlung des Anforderungsprofils (Requirement Gathering), die an sich selbst äußerst strukturiert ist und von beiden Seiten kontrolliert wird, richtet sich der Wissenstransfer stark nach den Inhalten und dem Terminplan. Berater gewinnen Einblick

in das Geschäftsmodell, die Kostenstruktur der Klientenorganisation sowie darüber hinaus industriespezifische Erkenntnisse. Dazu zählen die Umfeldynamik sowie die gegenwärtigen politischen Einflüsse auf die operative Ebene der Institution. Später im Rahmen der darauf folgenden Design- und Implementierungsphase findet das Lernen der Berater auf eine entscheidend weniger formelle Weise statt. Bemängelt wird, dass es an einem durch die Beratungsorganisation propagierten an die eigenen Berater adressierten Transferregime fehlt. Aktivitäten, die als Teil des Wissenstransfers betrachtet werden könnten, finden zumeist ad hoc und situationsbedingt statt. Den Expertengesprächen war zu entnehmen, dass die Beraterseite kaum oder gar nicht im technischen Bereich von den Beratern selbst lernt. „No student became teacher“ – also kein Schüler wurde zum Lehrer, so einer der Befragten. Dagegen können Berater von den Fachberatern der Subunternehmen viel übernehmen und die eigenen technischen Kompetenzen entsprechend erweitern.

Um den Kontext zu setzen, soll zunächst die Sicht der Berater auf zwei bestimmte Entwicklungen innerhalb des öffentlichen Sektors diskutiert werden. In Großbritannien nimmt der öffentliche Druck auf Organisationen des Staatssektors zu, um die Auswahlprozesse bei der Beraterwahl transparenter zu machen. Hier wird dies im Vorfeld und zu Beginn des Mandats besonders sichtbar. Der Klient wird gedrängt, Entscheidungen zu begründen, Prozesse im Bereich Einkauf offen zu legen. Für die hier betrachtete Beratung hat das Streben nach mehr Wettbewerb eher negative Folgen, da die Firma traditionell zu den bevorzugten Partnern des öffentlichen Sektors, besonders im angelsächsischen Raum, gehört. Resultat der positiven Diskriminierung ist eine zu beobachtende zunehmende Tendenz zur Diversifikation. Nicht immer erhalten dabei die bestmöglichen Offerten den Zuschlag. Stattdessen werden Entscheidungen eher in Hinblick auf die öffentliche Meinung getroffen. Dies führt dazu, dass die Beratungsfirma an Marktanteilen verliert. Direkt oder indirekt konkurrierende (Sub)unternehmen profitieren davon, wie am Beispiel dieses hier analysierten Mandats deutlich wird. Der Klient unterhält ein recht extensives Portfolio an Beratungsfirmen, ohne dass dies aus geschäftlichen sowie technischen Gründen erforderlich wäre und allein als politisch motivierte Strategie gesehen werden muss, sieht man von Aspekten von bereits besprochener Risikominimierung mal ab. Nachdem der Aspekt des Bestrebens nach mehr Transparenz vorgestellt wurde, soll nun der zunehmend verspürte Druck zur Kostenreduktion bei Beratungsaufträgen näher betrachtet werden. Dafür bietet das Mandat hier eine hervorragende Basis. Während der vergangenen zwei Dekaden waren die Entscheidungsmacher stets bereit, Beratungen des oberen Preissegments in Anspruch zu

nehmen. Die Mehrkosten waren intern leicht zu rechtfertigen. Der Steuerzahler zahlte im Endeffekt für den hohen Zuverlässigkeitsgrad der Leistungserbringung. Aus Sicht der Entscheidungsträger in der Klientenorganisation zahlt man hier für die Sicherung des eigenen politischen Kapitals. Auch die Führungsebenen in dem entsprechenden Ministerium teilen diese Ansicht und haben kein Interesse daran, es aus Budgetgründen zu riskieren, Projekte verschieben oder gar abbrechen zu müssen. Etwas das stets ein entsprechendes mediales Nachspiel, aus dem die Opposition im britischen Unterhaus Kapital schlagen könnte, nach sich zieht. Hierzu ist anzumerken, auch wenn dieses außerhalb des zeitlichen Rahmens dieser Arbeit liegt, dass sich diese Situation binnen der vergangenen drei Jahre erheblich geändert hat.

Nun etwas spezifischer zur Positionierung der eigenen Beratung im Sektor. Hier scheinen sich die Interviewten klar einig zu sein, und bescheinigen der Organisation, sehr gut aufgestellt zu sein. Die Organisation profitiert von einem seriösen und innerhalb der Beratungsbranche relativ konservativem Image, das besonders bei Klienten des öffentlichen Sektors einen wesentlichen Vorteil verkörpert. Die Beratungsfirma wird als verlässlicher Partner angesehen, der den eigenen Ruf aufgrund eines Scheiterns des Mandats nicht riskieren würde. Geschätzt werden die bei unzähligen vergangenen Mandaten unter Beweis gestellten End To End Kapazitäten sowie die internationale Erfahrung im öffentlichen Sektor. Dieses ist besonders in diesem Sektor sehr von Vorteil, da lokal und selbst national keine vergleichbaren Organisationen existieren. Nicht nur stehen öffentliche Organisationen unter keinem Wettbewerb, sondern sind in ihren Funktionen, Kenndaten, Strukturen und externen Interdependenzen einzigartig. Der Mangel an Möglichkeiten des Benchmarking und an Konkurrenz an sich verhindert indirekt Maßnahmen und Investitionen zur Effizienzsteigerung. Potenzielle Vergleiche zu ausländischen Organisationen liefern oftmals die akkuratesten Daten, die verfügbar sind. Beratungsfirmen und umso mehr einzelne Berater, die für diese ausländischen Pendanten tätig waren, sind für die Klienten sehr wertvoll. Einer der befragten Berater hat bereits in der Vergangenheit Erfahrung an einem Mandat für eine Pendantorganisation in Nordamerika sammeln können. Dieses ganz spezielle Wissen erlaubt es dem Berater, sich individuell unabhängig von der eigentlichen Stellung innerhalb der Beratungsfirma zu positionieren. Es stärkt die eigene Person in den Augen des Klienten und so genießen die eigenen Meinungen und die eigenen Ratschläge ein hohes Ansehen. Die persönlichen Machtressourcen sind stark ausgeprägt, denn der Berater ist in der Lage, relativ leicht, Klienten bei Entscheidungen zu beeinflussen. Dieser Vorteil lässt sich auch auf die



Organisationsebene in diesem Kontext projizieren. Sich als ein Partner profilieren zu können, der relevante Einblicke und Einsichten aus dem Ausland besitzt, diese an die individuelle Situation des Klienten anpassen und schließlich implementieren kann, hilft dem Beratungsunternehmen, Klienten zu leiten. Diese generelle Einstellung und Abhängigkeit wirkt sich stark auf die alltäglichen operationalen Aspekte aus. Klientenresistenz gegenüber vorgeschlagenen Maßnahmen ist kaum vorhanden. Ein Umstand, der es dem Berater leichter macht, eine Richtung vorzugeben, die er selbst bevorzugt. In den meisten Fällen gilt, dass Berater hier bewusst im Sinne des Klienten handeln. Im Fall dieses Mandats sind über weite Strecken hinweg die einzigen realen Einschränkungen hinsichtlich des Beraterwirkens die durch die Gesetzgebung vorgegebenen Restriktionen. Dem Beraterteam wird durch den Klienten ausdrücklich erlaubt, autonom innerhalb der Richtlinien und Gesetze mit für den Sektor unüblich limitierter Berichtserstattung zu agieren. Diese dem Beraterteam verliehene verhältnismäßig weitläufige Freizügigkeit des Handlungsbereichs hat sowohl positive als auch eher negative Implikationen. Als Plus ist sicherlich zu bewerten, dass die Berater in vielen Bereichen schnell handeln können, da Entscheidungen ohne langwierige Freizeichnungen seitens der Klientenstrukturen auskommen. Das endzielorientierte Handeln erlaubt es auf der operationalen Ebene, ressourceneinsparende Kompromisse einzugehen, die sich nicht auf die übergreifende Zielsetzung auswirken. Besonders bei einem Mandat, wie in diesem Fall mit einem Fixed Price Contract, erscheint ein relativer hoher Autonomiegrad auf Seiten der Berater als sinnvoll. Diese Mandatskonstellation, wie hier geschildert, bedeutet jedoch zugleich, dass sich der Klient aus der Verantwortung auf der operationalen Ebene fast völlig zurückzieht, selbstverständlich vertraglich untermauert.

Die Besonderheit bei diesem Mandat liegt darin, dass sich die Klientenseite noch weiter als bei den beiden Mandaten des Telekommunikationssektors aber sogar im Vergleich zum anderen Mandat des öffentlichen Sektors von der operationalen Ebene zurückzieht. Die Verantwortung für das Alltagsgeschäft innerhalb des Mandats wird fast vollkommen der Beraterseite überlassen, was signifikante Implikationen für die Machtressourcenverteilung zwischen beiden Parteien mit sich bringt. Aus Sicht der Berater ist die Autonomie grundsätzlich willkommen, besonders bei unteren/mittleren Stäben. Die Vorzüge des wenig beaufsichtigten Handelns wurden bereits oben diskutiert. Operationale Entscheidungen in sämtlichen Bereichen können ohne Absprache mit Klienten getroffen werden, was grundsätzlich Kosteneinsparungen erlaubt. Diese werden jedoch zum Teil durch den erhöhten Personalbedarf zumindest stückweit neutralisiert. Der zusätzliche Personalbedarf ergibt sich

aus dem Überlassen der Entscheidungsräume der Beraterseite. Denn das Beraterteam wird dazu gedrängt, selbst das Risikomanagement zu übernehmen. Die Integration dieser und verwandter Funktionen bedarf jedoch entsprechender zusätzlicher Ressourcen. Der hohe Autonomiegrad geht mit steigender impliziter aber auch vertraglich festgelegter Verantwortung einher. Im Fall eines partiellen oder allgemeinen Scheiterns liegt die Verantwortung auf der Beraterseite mit entsprechenden kommerziellen Folgen. Andererseits erleichtert es der Klientenseite, Rechtfertigungen gegenüber den eigenen Stakeholdern, der Regierung aber ebenso der Öffentlichkeit als den ultimativen Klienten zu artikulieren. Der Verzicht auf die Kontrolle sowie Abnahme von Leistungen des operativen Levels birgt aber natürlich ebenfalls Risiken in sich. Das Klientenmanagement hat scheinbar keine Schwierigkeiten damit, über weite Strecken hinweg in Unkenntnis gelassen zu werden, was den Fortgang des Mandats angeht. Und auch wenn die Beraterseite die kommerziellen Risiken trägt, so bleibt ein Mandatsscheitern erwartungsgemäß nie gänzlich ohne Auswirkungen für den Klienten selbst. Es ist nämlich immer von einem Imageschaden auszugehen, selbst wenn auch nur eingeschränkt. Dazu kommen in vielen Fällen ebenfalls Unterbrechungen des Tagesgeschäfts. Aus Sicht der Klienten verlässt man sich jedoch darauf, dass die Beratung um den eigenen Ruf zumindest in demselben Maß besorgt ist und so alles tun würde, um ein Scheitern abzuwenden. Eine weitere Annahme des Klienten ist die eines hohen Interesses der Beratung an einer langfristigen strategischen Partnerschaft. Der Klient vertraut darauf, dass die Beratungsfirma stets die bestmöglichen Ressourcen dem Mandat widmet, um den Erfolg sicherzustellen. Hiermit liegt der Klient durchaus richtig. Die Beratung ist hier offenbar besonders darum bemüht, die Beziehung zum Klienten, der eigentlichen Institution, und im weiteren Sinne dem Ministerium, aufrechtzuerhalten beziehungsweise zu verbessern und weiter zu festigen. Dieser Umstand des unüblich hohen Autonomiegrades dominiert deutlich sämtliche Aspekte der Diskussion über die Verteilung der Machtressourcen.

In diesem Fall existiert bereits eine Beziehung zwischen beiden Seiten auf der Organisationsebene. Während der Vertragsverhandlungen ist dies von Vorteil für die Beraterseite, denn der Klient befindet sich bereits in einem Abhängigkeitsverhältnis. Diese Dynamik erlaubt es der Beraterseite, recht dominant und was Kostensätze angeht fordernd während der Verhandlungen aufzutreten. Dies wird weiter durch die Tatsache, dass auf dem Gebiet der komplexen Systemintegrationen die Anzahl möglicher Beratungsanbieter deutlich dezimiert ist, verstärkt. Daher kann man, falls überhaupt, nur eingeschränkt von einem

Käufermarkt in diesem Fall ausgehen. Grundsätzlich hat der Klient zwei Optionen hinsichtlich der Mandatsstrukturierung. Erstens, die Involvierung eines Beratungshauses, das als Teil seiner Aufgabenstellung das End To End Management übernimmt, was das Management der Subunternehmen und deren Leistungen weitestgehend mit einbezieht. Zweitens, eine Lösung mit zwei Beratungsebenen unter Inanspruchnahme unterschiedlicher Beratungen der beiden Bereiche Strategie/Management und Technologie/Implementierung (siehe Mandat D). Im Fall des Mandats C fällt die Wahl auf die erstgenannte Option. Das hier betrachtete Beratungsunternehmen fungiert als der End To End Manager. Diese Positionierung verstärkt noch zusätzlich den bereits erörterten hohen Autonomiegrad. Weitere Vorteilmomente ergeben sich für die Berater aus der Notwendigkeit der Integration von Softwarepaketen, die in regelmäßiger Aufrüstungserforderlichkeit resultiert: „This generates additional questions and problems and thus ongoing demand for our services. We can foresee and to a certain extent control the sequences of possible future projects ...“.

Die Erfahrung, besonders die basierend auf vergleichbaren Mandaten im Ausland erlaubt es dem Beraterteam, verlässliche Schätzwerte zu ermitteln und realistische zeitliche Vorhersagen zu treffen. Der Ressourcebedarf kann prognostiziert und während des Mandatsverlaufs entsprechend weit im Voraus geplant werden. Die Befragten gaben jedoch auch an, dass es an diesem Mandat oft besonders schwer ist, Vorhersagen zu machen. Als weniger verlässlich eingestufte Prognosen werden mit der Klientenseite nicht geteilt. Dass qualitativ suboptimale Vorhersagen der Klientenseite nicht offenbart werden, führt effektiv dazu, dass Wissen nicht geteilt wird. Auch wenn nicht um Vorteile zu generieren, sondern um Ansehen, das man beim Klienten genießt, nicht zu riskieren und weiterhin als kompetent wahrgenommen zu werden. Schließlich soll die Heterogenität der Klientenseite als Vorteil für die Berater erwähnt werden. Die existierenden Gruppen richten sich nach den jeweiligen Budgets und den entsprechenden Beeinträchtigungen durch geplante Beraterreorganisationsmaßnahmen. Bei Fragen der Reorganisation nehmen die Klientenvertreter Allianzen als ein effizientes Mittel wahr, um Standpunkte durchzusetzen. Das Resultat sind antagonistische Interessenlagen und Zielsetzungen, die eine fast schon als ad hoc zu charakterisierende Gruppenformungsdynamik bestimmen. Auch wenn die Turbulenz aus Sicht der Berater grundsätzlich als positiv zu bewerten ist, so erschwert die Kurzweiligkeit dieser Bündnisse erheblich das Stakeholder Management der Berater. Damit gelingt die Überleitung zu den Beraternachteilen im Kontext des Machtverhältnisses. Die politischen Entscheidungen sind nur schwer vorhersehbar, da sie nicht ökonomischen

Argumenten folgen. Auch wenn dies zwar übergreifend für den gesamten öffentlichen Sektor gilt, so zeichnet sich dieses Mandat diesbezüglich durch sonderliche Komplexität aus. Daneben ist aus der Beraterperspektive negativ zu beurteilen, dass auf der Klientenseite erfahrene Manager aus dem privatem Sektor für das Management des Mandats zuständig sind. Diese Gruppe kann oft Entwicklungen hinsichtlich des Beratungsobjekts vorhersagen. Besonders auf dem Gebiet der Reorganisation sowie Strategie ist man mit den Beratern gleichauf, auch wenn wie oben dargelegt gilt, dass sich der Klient aus dem operativen Mandatsgeschäft zurückzieht.

Zusammenfassend muss der Klientenseite eine substantielle Ausstattung mit Machtressourcen zugestanden werden. Über den Mandatsverlauf hinweg generiert die Beraterseite keine sichtbaren Vorteile aus der Autonomie, die die Arbeit kennzeichnet. Durch die erfahrenen Manager an der Spitze des Kliententeams erscheint global gesehen der Klient als emanzipiert und schafft es, die durch den Rückzug entstandenen Freiräume doch gekonnt zu kontrollieren. Zum einen durch vertragliche Verpflichtungen und zum anderen begründet im Beraterstreben nach Festigung der Beziehung zur Klientenorganisation, dessen sich die Klientenseite bewusst ist. Diese Dynamik wird als eine Art Selbstkontrollmechanismus der Berater wahrgenommen. Grundsätzlich muss gelten, dass diese Strategie des Mandatsrisikomanagements in diesem Fall aufgeht.

### 19.2.2 Mandat D – komplexe Struktur des Beratungsportfolios am Mandat für ein britisches Ministerium

Dieses Kapitel befasst sich nun mit dem zweiten der Mandate des öffentlichen Sektors. Gleichzeitig ist es das vierte und letzte Mandat dieser Arbeit. Anders als im Fall von Mandat C handelt es sich bei dieser Klientenorganisation nicht um eine untergeordnete Institution, sondern direkt um ein eigenständiges Ministerium der Londoner Zentralregierung selbst. Beratung von Ministerien gehört zum besonders profilierten Segment des Klientenportfolios der hier betrachteten Beratungsfirma. Beziehungen zu Organisationen diesen Ranges sind strategischer Natur und dementsprechend regelmäßigen internen Revisionen unterzogen, um einen zufrieden stellenden Fortlauf sicherzustellen. Stakeholder Management und allgemeine Kundenpflege sind höchst kritische Bereiche der Beratertätigkeit an Mandaten dieser Art.

Bei diesem Mandat handelt es sich um ein Multi-Tower und Multi-Offering-Projekt. Mehrere Beratungshäuser werden innerhalb des Mandatsportfolios parallel mit der Lösung ähnlicher Aufgabenstellungen beauftragt. Wie in Kapitel 18.1.4 dargelegt, beschäftigt die Klientenorganisation eine zusätzliche Beratung, die hierarchisch zwischen dem eigenen Beraterteam und der Klientenorganisation positioniert ist. Diese ergänzende Schicht wirkt in vielerlei Hinsicht stellvertretend für den Klienten. Mit Beraterseite sind in diesem Kontext demnach also beide zusammenwirkende Organisationen gemeint.

Latente Motive scheinen an diesem Mandat recht ausgeprägt zu sein. Das bescheinigten alle Interviewten. Diese unterschwelligten Beweggründe werden betrachtet, nachdem zunächst die offenkundigen Driver der externen Beraternachfrage definiert werden. Dazu gehören, ähnlich wie bei den zuvor betrachteten Mandaten, die folgenden Aspekte. Erstens, der hohe Flexibilitätsgrad des Beratungshauses hinsichtlich der Verfügbarkeit des Personals. Zweitens, das hohe Renommee in den Bereichen der Technologieberatung, speziell der Systemintegration sowie drittens, die wahrgenommenen End To End Kompetenzen. Die Klientenorganisation kann intern das Expertenwissen nicht bereitstellen, das angesichts des gegebenen Beratungsobjekts nötig wäre. An diesem Mandat, auch wenn in der Theorie oftmals als latentes Motiv angesehen, gilt dies als ein offizieller offen diskutierter Grund der externen Beratungsnachfrage. Das lässt sich damit erklären, dass keine entsprechende Erwartungshaltung gegenüber der Organisation existiert, die erforderlichen Kompetenzen selbst intern bereitzustellen. Stattdessen werden Expertise und Kompetenzen der Berater auf dem Markt eingekauft. International sowie im Inland erfolgreich abgelieferte ähnliche Beratungsleistungen sowie die globale Präsenz des Beratungshauses versprechen eine erfolgreiche Partnerschaft. Die Zielsetzungen des Mandats, dargelegt durch den Klienten, konzentrieren sich grundlegend in den Bereichen der Reduzierung der *Cost of Ownership* durch eine nachhaltige Ausgliederungsstrategie. Zudem ist der Klient sehr daran interessiert, sich nicht an internationalem Benchmarking und Best Practice in diesen Bereichen zu orientieren, sondern vielmehr die State-of-the-Art Lösungen zu fordern, um als britisches Ministerium als ein innovativer Leader zumindest innerhalb der Europäischen Gemeinschaft angesehen zu werden. Es wird jedoch auch der Anspruch deutlich gemacht, global führend sein zu wollen und ein Beispiel für ein modernes Regierungsorgan des 21. Jahrhunderts zu sein.

Wie oben angedeutet, sind latente Motive an diesem Mandat präsent und werden durch die Berater während des Mandats identifiziert. Berater werden, dies wird recht zügig im

Verlauf ersichtlich, durch besondere Strukturen der Klientenseite als *neutrale Schiedsrichter* in internen organisationspolitischen Auseinandersetzungen instrumentalisiert. Diese Differenzen entspringen zumeist aus Budgetverhandlungen. Während dieser Phasen gelingt es nicht, einen Konsens zu finden und so eskalieren Debatten zu Haushaltsfragen teils dramatisch. Da die Berater nicht an allen diesen Treffen teilnehmen, entsteht bei ihnen ein nur lückenhaftes Bild der Streitpunkte, was folgerichtig das Stakeholder Management maßgebend diffiziler gestaltet. Klarheit herrscht jedoch darüber, dass recht machtvolle Gruppierungen in den Reihen der Klientenvertreter existieren, die in den Beratern ein signifikantes Bedrohungspotential sehen und entsprechend ablehnend in ihrem Verhalten ihnen gegenüber auftreten. Dies sowohl im professionellen als auch über Strecken im persönlichen Bereich. Begründet ist diese Haltung, das wird angenommen, in der Sorge um die eigene Position in der Organisation und damit verbundener Verfügung über Ressourcen. In Fällen sieht man in den Konsolidierungsvorhaben der Berater Anlass zur Sorge um den eigenen Arbeitsplatz selbst. Mandatspolitisch ist die Position der Berater bei diesem Fallbeispiel alles andere als ideal. Denn indirekt erwarten Primärkunden, dass der Beraterstab als eine objektive Partei die bereits längerfristig angemahnte Notwendigkeit zur Exekution der *gefürchteten* Pläne zur Effizienzsteigerung nochmals bekräftigt. Und zwar gegenüber den direkt Beteiligten, also den Unwitting sowie Indirect Clients als auch gegenüber anderen Stakeholdergruppen, wie den Ministern und den Senior Civil Servants der Regierung sowie den Medien, womit also dem öffentlichen Meinungsbild Rechnung getragen wird. Die Primärkunden leiten geschickt mögliche negative Reaktionen in Richtung der Berater um und vermeiden es so, selbst zur Zielscheibe möglicher direkter Angriffe und Feindseligkeiten der Angestellten zu werden. Die Befragten attestieren einzelnen Fraktionen des unteren und mittleren Managements, Berater bewusst bei der Ausführung der Tätigkeiten zu behindern und teils gar sabotageähnliche Aktivitäten zu verfolgen. Zugang zu Informationen und Daten wird Beratern nicht gewährt oder dieser zumindest entscheidend erschwert. Teils werden falsche Angaben an die Berater weitergeleitet, um sie in die Irre zu führen und ihre Argumente in Situationen zusammenhangslos erscheinen zu lassen. Nach einer Periode dieser sich doch zum Teil zuspitzenden Konflikthaltung erkennen die involvierten Klientenvertreter schließlich an, dass die Beratung sich etablieren konnte und eine Kooperation grundlegend unumgänglich ist. Dementsprechend ist eine Änderung der Strategie zu beobachten. Es wird fortan vehement versucht, statt die Berater zu isolieren und sie ebenfalls, ähnlich wie die Vorgesetzten innerhalb der Klientenorganisation, mittels gezielt betriebener Lobbyarbeit zu

instrumentalisieren. Diese starke und plötzliche Strategiejustierung ist jedoch für die Protagonisten offensichtlich, sowohl für die Führungsriege der Klientenseite als auch für die anvisierten Berater selbst, und so bleiben diese Anstrengungen weitestgehend erfolglos.

Schließlich noch der Aspekt der Risikominimierung seitens des Klienten durch die Involvierung der Berater. Beim Risikomanagement verfolgen Klienten grundsätzlich zwei unterschiedliche Strategien. Zum einen die Risk-Reward Strategie, zum anderen das Pain-Gain-Sharing. Im Fall dieses Klienten handelt es sich um die erstere, wonach die Beraterseite nur dann entlohnt wird, wenn Leistungen im vereinbarten Umfang termingerecht abgeliefert werden. Aus Klientensicht bedeutet dies eine Ausgliederung des Risikos und seine Verlagerung in Richtung Angebotsseite.

Die Befragten bescheinigen dem beidseitigen Mandatsmanagement, bei Planung sowie Durchführung des Wissenstransfers, äußerst effektiv vorzugehen. Die Prozesse unterliegen stark ökonomischen Zielsetzungen, wobei die Verantwortlichen stets darum bemüht sind, möglichst wenige Ressourcen zu binden. Das Resultat ist ein Ansatz, der die grundlegend konträren Ziele der Steigerung der Wirtschaftlichkeit und der Steigerung der Qualität des Wissenstransfers, vereinbart. Der Wissensaustausch ist ein sichtbar strukturierter, bewusst eingeleiteter und geförderter Prozess, der durch die entsprechend stützende Organisationskultur begünstigt wird. Als ebenfalls wichtig sehen die Beteiligten das als strikt empfundene zentralisierte programmweite Dokumentationsregime an. Anwendung findet zum Beispiel Quick Place, ein weitreichendes Dokumentenmanagementsystem. Dort werden ehemals geltende sowie neu definierte Prozesse verwahrt und mandatsweit allen Beteiligten zugänglich gemacht. Verantwortung für die Erstellung und die spätere Aktualisierung liegt bei der Beraterseite. Auf der anderen Seite verfügt die Klientenorganisation selbst über keinerlei nennenswerte Datenbanken, die Berater als Informationsquelle nutzen könnten. Stattdessen werden Sie gezwungen, eigenständig einzelne Bereiche zu erforschen, ohne entsprechende Dokumente oder Zugang zu Klientenangestellten bedingt durch Zeitmangel.

Das Management beider Seiten kommuniziert regelmäßig die Bedeutung des Transfers für den Gesamterfolg des Mandats. Das Co-Beratungsunternehmen, stellvertretend für das Klientenmanagement, führt Prozesse ein, die den Wissenstransferfortschritt messen. Ein praktisches Beispiel ist die ins Leben gerufene so genannte Model Community, in die ebenfalls die End User Trainingsmaßnahmen integriert sind. Man kann sich dieses Tool als ein eigenständiges Unterprojekt innerhalb des Mandats mit einer vorgezogenen Go Live Phase vorstellen, das als ein Dry Run, also ein Probelauf, für den eigentlichen

Mandatsabschluss fungiert. Diese Versuchsphase liefert Daten, die es erlauben, die Erfolgsaussichten des Gesamtmandats zu prognostizieren und darauf basierend korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.

Trotz dieser fördernden Rahmenbedingung gibt es zum Bedauern der Sponsoren eine Reihe von Hindernissen, die den Wissenstransfer behindern. Hauptsächlich sollten hier zwei Aspekte genannt werden. Zum einen sind Verantwortliche besonders der mittleren Managementebenen in vielen Fällen nicht bereit, untergeordnete Angestellte für Trainingskurse freizustellen. Gründe sind die Verfügbarkeit sowie zusätzliche durch die Personalumdisponierung verursachten Kosten. Zum anderen wirkt sich die berufliche Aversion gegenüber den Beratern negativ auf den Wissenstransfer aus. Die entsprechenden Klientengruppen nehmen an Aktivitäten nur passiv teil oder sind gar nicht erst anwesend. Die auch durch Szulanski (siehe Kapitel 12.3.3) als Voraussetzung geltende gute und professionelle Beziehung zwischen dem Lernenden und dem Lehrenden ist nicht gegeben. Zusätzlich wird der Wissenstransfer durch den sozialen Druck torpediert, den die dominante „Antiberater“ Fraktion auf einzelne Angestellte ausübt. So bleiben dem Training auch die an den Maßnahmen unter Umständen Interessierten fern, um in den eigenen Teams und Abteilungen nicht etwa als *Verräter* und *Kollaborateure* zu gelten. Kurzerhand als jemand, der auf Seiten der Berater ist.

Natürlich spielen die Co-Berater der ergänzenden Beratungsfirma ebenso eine Schlüsselrolle. Auch wenn sie eher passiv den Fortgang der Wissensüberlieferung überwachen und die aktive ausführende Rolle den Beratern (des im Rahmen der Arbeit betrachteten Beratungshauses) überlassen. Stückweit ähnelt das Mandatsszenarium dem des Mandats C. und zwar dahingehend, dass auch hier Subunternehmer in einem durchaus beträchtlichen Umfang am Wissenstransfer tatkräftig beteiligt sind. Sie stellen fast ausnahmslos die Subject Matter Experts und es sind besonders diese Gruppen, die eine herausragende Rolle während der Wissenstransferprozesse spielen. Es spiegelt die klare Schwerpunktlegung der Primärkunden auf die Fachberatungsebene wider. Die Berater, ausgestattet mit ausgeprägten Prozessberatungskompetenzen sind als den Transfer unterstützende Vermittler zwischen der Klientenseite und den stark technisch versierten Subunternehmern tätig. Berater nutzen persönliche Interaktionen im Rahmen von vertraglich festgelegten durchzuführenden Workshops. Man will erreichen, dass die Subunternehmer ihre Kenntnisse mit der Klientenseite teilen. Bereits erörtert wurden die Behinderungen, die von der Klientenseite ausgehen. Doch auch die Subunternehmer sind nicht unbedingt hilfreich,



denn gemeinhin versuchen Subunternehmen ihre höchstspezialisierten Kompetenzen zu schützen, um eine künftig fortdauernde Nachfrage nach den eigenen Leistungen sicherzustellen. Dementsprechend wird der Wissenstransfer zusätzlich erschwert.

Aus den Expertengesprächen geht zudem hervor, dass ebenfalls die Verhandlungsetappen, sowohl im Vorfeld des Vertragsabschlusses als auch während des Mandats, als Form des Wissensaustausches gedeutet werden können. Dieser Transfer ist vorwiegend vom Klienten ausgehend und zielt auf die Berater ab. Denn die Klientenseite muss offensichtlich auch recht vertrauliche Informationen preisgeben, um den Umfang sowie die Preisstruktur des Mandats bestimmen zu können. Die Angebotsseite ist im Verlauf dieser Perioden darum bemüht, an möglichst viele Daten und Einblicke in die Organisation des Klienten zu gelangen. Es ist wichtig, dem Klienten an dieser Stelle plausibel machen zu können, warum die geforderten Informationen benötigt werden. Beispiele sind derzeitige Systeme, auf denen die Organisation basiert oder die Offenlegung bestehender Verträge mit anderen Partnern wie zum Beispiel Dienstleistern oder anderweitigen Beratern. Anzumerken ist, dass die Co-Berater zu diesem Zeitpunkt besser informiert zu sein scheinen, oftmals bereits bei Vertragsverhandlungen federführend sind.

Während des Mandats ist generell eine Verschiebung des Wissensungleichgewichts in Richtung Beratung zu beobachten. In Bereichen der Industrieexpertise kann die Beraterseite ihre Kompetenzen signifikant weiterentwickeln. Dieses gilt ebenfalls für unternehmensspezifische Eckdaten und Organisationsproblemstellungen. Dieses Verständnis zusammen mit dem gesamtorganisatorischen Industriekontext der Beratung im weiteren Sinne ergibt den als klar zu bezeichnenden Vorteil zugunsten der Beraterseite. Daher die Annahme, dass je länger die Mandatsdauer, desto größer der Vorteil der Beraterseite. Klientenvertreter sind hingegen besser informiert, was ihre individuellen spezifischen Zuständigkeitsbereiche angeht, also die unmittelbaren Abläufe, oft impliziten Regeln und Rollenanforderungen. Doch der Berater, der den Lernprozess effizient und rasch im Rahmen seiner Karriere bereits vielfach durchlaufen hat, und sich der natürlichen inneren Widerstände gegenüber Neuem rasch entledigt, ist äußerst effektiv in seinem Lernansatz und so in der Lage, eingangs bestehende Lücken zur Klientenseite völlig oder zumindest größtenteils zu schließen. Die Zusammensetzung aus firmeninternem Verständnis und sektorenübergreifender Erfahrung generiert einen beachtlichen Mehrwert für das Mandat. Komplexe Sachverhalte werden mit vergangenen Situationen abgeglichen bevor Lösungsansätze selbst definiert, formuliert und eingeleitet werden.

Dem Wissenstransfer vom Klienten hin zu den Beratern ist bei diesem Fallbeispiel eine lediglich stark eingeschränkte Intensität zu bescheinigen. Weitestgehend lernen die einzelnen Berater individuell, nämlich durch eigene Fehler sowie die erlebten Erfolge. Dies sowohl unbewusst als auch bewusst durch reguläre situationsbasierte Revisionen der persönlichen Leistungen. Daneben lernen Berater am Mandat direkt von einander. Die Organisation ist bemüht, erfahrene Berater und Junior Consultants in Teams zusammen arbeiten zu lassen, um diesen internen KSA Transfer zu fördern.

Der Klient ist gut informiert was Stärken und Schwächen des Beratungsunternehmens angeht, nicht zuletzt durch die Kooperation mit dem Co-Beratungshaus, das wie erwartet sich in der Branche hervorragend auskennt und den Klienten hinsichtlich der Beraterwahl berät. Die eigene Beratung besticht durch einen guten Zugang zum etablierten Netzwerk der Civil Servants in Großbritannien. Dadurch hat die Führungsebene der Beratungsfirma die Möglichkeit, informell und direkt mit den Entscheidungsmachern in Kontakt zu treten. Dabei werden Partnerschaften beschlossen, bevor eigentliche Verhandlungen der geschäftlichen beziehungsweise technischen Ebene geführt werden. Beziehungen werden ebenfalls zum Co-Beratungshaus unterhalten.

Die Aussagen zur Aufstellung des Beratungshauses in Hinblick auf den öffentlichen Sektor decken sich weitestgehend mit denen zu Mandat C. Die Firma ist beim Klienten angesehen und einer der bevorzugten Partner, besonders auf dem Gebiet des globalen Outsourcing und des IT Consulting, und hier vor allem Systemintegration sowie End To End Projektmanagement. Die Reputation basiert auf internationalen relevanten Referenzen und der unter Beweis gestellten Expertise. Bemerkenswerterweise scheint der Klient diesen zu letzt genannten potenziellen Vorzug jedoch wohl nicht ganz anzuerkennen, hat er doch im Top End Segment ein weiteres Beratungshaus mit dem Mandatsmanagement beauftragt. Im Segment der Strategie- sowie Prozessberatung, meinen die Befragten, ist die Beratung weniger gut positioniert. Die Inanspruchnahme der Co-Berater ist ein klarer Beleg hierfür.

Auch in diesem Fall sind die Organisationskulturen als verschiedenartig zu bewerten. Der grundlegende Unterschied besteht in der eigentlichen Einstellung zur Arbeit. Klientenvertreter sind wenig flexibel was beispielsweise Arbeitszeiten angeht. Zudem erweisen sich die Angestellten als wenig mobil und stattdessen als veränderungsresistent. Die Diskrepanz hinsichtlich der Kulturprofile ist eine Hauptherausforderung des Mandats. Dies sowohl auf der individuellen als auch der Organisationsebene. Das Co-Beratungshaus sowie die eigene Beraterorganisation sind sich in dieser Hinsicht erwartungsgemäß ähnlich und

können gegenseitige Schritte vorhersehen. Auch, da traditionell Beratungsfirmen sich dank der eigenen generisch definierten Werte und Zielsetzungen als anpassungsfähig erweisen. Dieser Umstand erlaubt es zudem, das Konfliktpotential zu entschärfen.

Um zu Erkenntnissen hinsichtlich der Machtverteilung bei diesem Mandat zu gelangen, ist es unabdingbar, die dritte Partei, nämlich das hier involvierte Co-Beratungshaus in die Analyse zu integrieren. Daraus ergibt sich eine komplexe Zusammensetzung mit nun drei relevanten Beziehungen: (1) Beratung – Co-Beratung, (2) Beratung – Klient, sowie (3) Co-Beratung – Klient. Im Folgenden sollen diese einzelnen bilateralen Beziehungen näher betrachtet werden.

Das Verhältnis zwischen den beiden Beratungshäusern ist zunächst als sehr professionell und zielorientiert zu beschreiben. Vertreter beider Strukturen sind im Kontext des Mandats sehr erfahren. Und zwar nicht nur im Umgang mit Klienten des öffentlichen Sektors, sondern ebenfalls in der Zusammenarbeit mit weiteren Beratungsfirmen. Man ist sich der Zielsetzungen des jeweiligen Gegenübers bewusst. Die prinzipielle Differenz besteht darin, dass das Co-Beratungshaus klar näher zum Klienten positioniert ist, was folgerichtig besseren und schnelleren Zugang zu Informationen aber umso wichtiger zu den Entscheidungsmachern bedeutet. Man handelt stellvertretend für das Klientenmanagement gegenüber den Kernberatern. Die Verantwortung für die Abnahme der eigentlichen vertraglichen Mandatsleistungen resultiert darin, dass die Co-Berater Leistungen bewerten und gegebenenfalls Verbesserungen fordern. Durch reguläre Revisionen wird konsistente Kontrolle sichergestellt. In ihrer Gesamtheit ergeben diese Faktoren ein signifikantes Machtpotential auf Seiten des Co-Beratungshauses. Gleichzeitig erscheint die eigene Beratung als entsprechend geschwächt.

Blickt man auf die Beziehung zwischen der Klientenseite sowie dem eigenen Beratungshaus, so stellt man fest, dass der Zugang der Berater zu Klientenvertretern der höheren Ebenen durch die Einführung des Co-Beratungshauses gewiss eingeschränkt ist. Nichtsdestotrotz unterhalten beide Seiten Beziehungen auf sämtlichen Ebenen. Aus dem oben beschriebenen Wissensungleichgewicht werden nur in den seltensten Fällen Vorteile gezogen. Denn Glaubwürdigkeit und somit Image werden nicht riskiert. Bei neuen bisher nicht gekannten Fragestellungen ist die Beraterseite risikofreudiger und tendiert dazu, das Wissensungleichgewicht bewusst einzusetzen. In diesen Situationen ist dann die Klientenseite im Nachteil. Der Berater kann die eigene Erfahrung sowie Softskills einsetzen, um Vorteile zu erzeugen. Beeinflussung von Ereignissen dient stets dem gesamten Mandatserfolg.

Außerdem ist man sich dessen bewusst, dass die Co-Berater die eigenen Schritte kontrollieren und mögliche Missstände früh erkennen würden. In Fällen, in denen Vorteile tatsächlich genutzt werden, geschieht dies aus den folgenden Beweggründen heraus, die sich in funktionale, nicht-funktionale sowie politische Motive untergliedern lassen. Unter Funktionalen ist die Lancierung, Unterbreitung sowie Favorisierung von Lösungen gemeint, die die Komplexität des Beratungsobjekts in der Klientenwahrnehmung erhöhen und die Beratungsnachfrage steigern sollen. Unter nicht-funktionalen ist die Lancierung, Unterbreitung sowie Favorisierung von Lösungen gemeint, die es der Beratungsfirma ermöglichen, Erfahrung in einem bestimmten Bereich zu sammeln. Die Arbeit am Mandat wird dazu genutzt, um zu lernen und das eigene Profil zu schärfen. Zu den politischen Motiven gehören Ziele der Berater, zumeist in Führungspositionen, die beispielsweise bestimmte Softwareanbieter und ihre Produkte sowie Systeme favorisieren. Generell ist man sich der Bedeutung der Beziehung zum Klienten und des Risikos, das mit Versuchen der Vorteilsgenerierung einhergeht, bewusst.

Zum Verhältnis zwischen der Klientenseite und der Co-Beratung lässt sich aufgrund der nur mittelbaren Nähe relativ wenig sagen. Aus Sicht des Klienten besteht klar ein Unterschied zwischen den einzelnen Beraterschichten. Entsprechende Anglizismen geben dies gut wieder. Im Englischen wird nämlich zwischen dem Adviser und dem Consultant differenziert. Hier sind die Berater der angegliederten Beratung eher als verbündete Vertraute zu sehen, wovon die Co-Berater profitieren. Resultat dieser qualitativ hochwertigen Beziehung sind Einblicke in die Organisation des Klienten, die den Kernberatern verwehrt bleiben, oder zumindest erst deutlich später ermöglicht werden. Die Handhabung von multiplen Beziehungen zwischen den einzelnen Beratungsunternehmen beherrscht der Klient sehr gut. Indem stets dafür gesorgt wird, dass ein gewisser Grad an Rivalität zwischen den beiden Anbietern besteht, wird verhindert, dass Ziele beider Unternehmen verschmelzen und man als Klient sich plötzlich einem Zusammenschluss der Beraterteams ausgesetzt sieht.

Aus Sicht des Beratungshauses ist die Co-Beratung als Teil der Klientenseite zu interpretieren. Beide Strukturen treten in den weitaus meisten und entscheidenden Belangen als eine homogene Gruppe auf. In Meetings, an denen die unterschiedlichen Parteien teilnehmen, gelingt es stets mit einer Stimme zu sprechen und eventuelle Meinungsverschiedenheiten und konträre Standpunkte unter Ausschluss Anderer zu erörtern. Diese nach außen hin als gefestigt erscheinende Partnerschaft bildet das Fundament für eine starke Positionierung gegenüber dem Kernberaterteam sowie weiteren Subunternehmen im

Kontext des Mandats. Auch ist naturgemäß das Verständnis hinsichtlich der Dynamik sowie der Motive für die Co-Berater nachvollziehbar. Und obwohl dies selbstverständlich ebenso *vice versa* gilt, sind insgesamt betrachtet die Machtressourcen der Klientenseite im weiteren Sinne hier am Mandat sehr ausgeprägt. Die im Mittelpunkt der Arbeit stehende Beratung nimmt eher Züge eines Lieferanten mit nur eingeschränkten Beratungsaspekten an. Ein mittelfristiges Ziel ist es, direkten Kontakt und Nähe zum Klientenmanagement zu suchen und in die Bereiche des Co-Beratungshauses und somit in die profitableren Marktsegmente einzudrängen. Diese begleitende Dynamik liegt an sich außerhalb des eigentlichen Fokus dieser Arbeit. Diese Konstellationen, wie am Mandat, sind jedoch immer öfter zu beobachten und eine Art Strategie der emanzipierten Klienten zur Eigensicherung bei großvolumigen Mandaten.

### 19.2.3 Mandatsübergreifende Erkenntnisse

In den vorhergehenden Ausführungen wurden soweit die mandatspezifischen Erkenntnisse vorgestellt, die auf Basis des vorliegenden Materials herausgearbeitet wurden. Nun soll versucht werden, Parallelen zwischen den beiden Klientenengagements herauszufiltern und so allgemeine Aussagen zu treffen. Zunächst muss angemerkt werden, dass beide Klientenorganisationen sich in vielerlei Hinsicht ähneln, auch da es sich in beiden Fällen um Institutionen, die direkt oder indirekt dem Central Government unterliegen, handelt. Der Hauptunterschied besteht sicherlich in der Position des Beratungshauses innerhalb der jeweiligen Mandate. Um zu wiederholen, bei Mandat C tritt die hier betrachtete Beratungsfirma als der Hauptpartner des Klienten auf, während am Mandat D sie in eine Konstellation, die sich aus dem Klienten sowie einer weiteren Beratung zusammensetzt, eingebettet ist.

Für beide Mandate gilt, dass sie noch während einer Phase abgewickelt werden, die durch relativ gut ausgestattete Budgets der öffentlichen Hand für Beratungsaufträge gekennzeichnet ist. Die seit 2008 verstärkt verordneten Budgetkürzungen im öffentlichen Sektor und die Konzentration der Klienten auf ausschließlich unerlässliche Arbeiten beeinträchtigen die Mandatsdynamik zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Damit ist hier nur eingeschränkt von einem Käufermarkt auszugehen. Dieses wird so klar von den Befragten bestätigt. Begründet wird diese Haltung mit der besonderen Stellung großer komplexer Mandate, bei denen wie bereits im Rahmen der Analyse des Telekommunikationssektors

geschildert, die Anzahl möglicher Anbieter stark reduziert ist, sodass man durchaus hier von einem Oligopol sprechen kann. Die wenigen Beratungsfirmen sind häufig in der Position, bei weniger profitablen Mandaten gar nicht erst in die Ausschreibungsprozesse einsteigen zu müssen und konzentrieren ihre Ressourcen stattdessen ausschließlich auf die lukrativsten Projekte. Dieses ist recht häufig bei dem hier betrachteten Beratungshaus zu beobachten, wie der Autor dieser Arbeit aus erster Hand bescheinigen kann. Besonders bei als nicht strategisch eingestuften Klienten, besteht bei nicht hinreichend profitablen oder als zu riskant kategorisierten Beratungsaufträgen kein Interesse. Hierin besteht eine Besonderheit des öffentlichen Sektors. Wie bereits gesagt, wird dieser Klientenkreis nämlich von den meisten Beratungsfirmen als ein strategisches Marktsegment wahrgenommen. Somit steigt entsprechend die Bereitschaft, sich in zumindest kurz- bis mittelfristig weniger und sogar unprofitable Mandate zu involvieren, was indirekt die Nachfrageseite bereits während der Vorvertragsphase stärkt. Dies spricht wiederum für eine Kategorisierung des Marktes als ein Käufermarkt. Hier lässt sich demnach also für die vorvertragliche Phase eine Korrelation zwischen dem Sektor des Klienten und den Machtressourcen erkennen.

Übereinstimmung existiert ebenfalls bei einigen der Motive hinter der Beratungsnachfrage. Beide Klientenorganisationen sind nicht fähig, intern die Kompetenzen aufzubringen, die zur Lösung der jeweiligen Problemstellungen und zur Bearbeitung der Beratungsobjekte erforderlich sind. Das Anheuern des Beratungshauses erscheint aufgrund seiner Größe und der daraus resultierenden Flexibilität als eine adäquate Reaktion. Die drastische und aus Organisationssicht kurzfristige Modernisierung der zentralen öffentlichen Organisationen und eine sich eher an der Privatwirtschaft orientierende Kultur sowie verstärkte Schwerpunktsetzung auf den Kundenfokus sowie Effizienz der erbrachten Leistungen sind sich gleichende Motive der zwei Mandanten.

Weitestgehend deckungsgleich ist das klare Interesse der Klientenseite an einem nachhaltigen mandatsbegleitenden Wissenstransfer. Hervorzuheben ist die Aufmerksamkeit, die die Vermittlung der KSA genießt. Die Entscheidungsmacher auf Seiten beider Klienten sind sich der Tragweite dieser Aspekte des Transfers für die Kulturassimilation bewusst. Dieser Teilbereich des Mandats ist entscheidend, will man den öffentlichen Institutionen denn einen *privatwirtschaftlichen* Charakter verleihen. Hier kann schon fast von einer organisationskulturellen *Pseudo-Privatisierung* staatlicher Organisationen sprechen. Betrachtet man die praktischen Facetten des Knowledge Transfer beider Mandate, so ist eine tiefgründige Diskrepanz zwischen der Organisations- und der Teamebene feststellbar. Unter

Teamebene sind Projektgruppen oder Abteilungen, unter Umständen auch sich *ad hoc* bildenden Interessengemeinschaften auf der Klientenseite, gemeint. Die Führungsebenen beider Klientenorganisationen sind bereit, Ressourcen an Prozesse des Wissenmanagements sowie die Bereiche des Knowledge Sharing/Retention zu binden (siehe Abbildung 15). Auf der anderen Seite partizipieren einzelne untergeordnete Strukturen sporadisch oder überhaupt nicht am Transfer. Hierfür gibt es verschiedene Gründe, auch innerhalb der jeweiligen Mandate, die von Beratungsresistenz bis zu sabotageähnlichen Aktionen reichen.

Möchte man nun selektiv die identifizierten Machtbeziehungen betrachten, so lassen die Erkenntnisse darauf schließen, dass die Klientenseite in beiden Fällen verglichen mit den Telekommunikationsmandanten stark aufgestellt ist. Auffällig ist, das nicht nur bei Mandat D, wo das eigene Beratungshaus als ein Quasisubunternehmer auftritt, sondern auch in einem signifikanten Umfang bei Mandat C, die Klienten über Informationsmachtressourcen verfügen. Informationskanäle werden kontrolliert, sowohl zwischen den eigenen und den Beraterstrukturen als auch zwischen den einzelnen am Mandat beteiligten Parteien. Zudem kann wohl behauptet werden, dass die Risk-Reward Strategie, die die Klienten verfolgen, weitere Machtressourcen begründet. Nämlich naheliegend die Reward Power oder Belohnungsmacht, wonach die machtausübende Nachfrageseite durch die kluge Vertragsführung in der Lage ist, das Gegenüber kommerziell zu dominieren. Und zwar basierend auf zuvor vereinbarten objektiven Evaluationskriterien. Des weiteren spricht die Etablierung eines Beraterportfolios in beiden Fällen für die Professionalität sowie Erfahrungheit der Klienten im Umgang mit Beratungsprojekten. Die vorsorgliche Planung für den Fall eines eventuellen Scheiterns des Mandats, unabhängig von den Gründen beinhaltet die Beanspruchung mehrerer Beratungsfirmen, die ähnliche Bereiche und Aufgaben zeitgleich übernehmen. Im Fall eines vorzeitigen Absprungs eines Anbieters kann so durchaus schnell und ohne hohe Umstellungskosten ein weitestgehend übergangsloser Fortlauf des Mandats garantiert werden. Zudem schaffen damit beide hier analysierten Klienten eine dauerhafte Wettbewerbssituation zwischen den einzelnen Beratungsteams untereinander, die zusätzlich die Stellung der Berater schwächt.

### **19.3 Gegenüberstellung der sektorspezifischen Ergebnisse**

In diesem Kapitel sollen festgestellte Gemeinsamkeiten zwischen den vier Mandaten der beiden Sektoren vorgestellt werden. Ähnlich wie zuvor für die jeweiligen Sektoren selbst Parallelen zwischen den beiden Beratungsprojekten identifiziert wurden, werden im Folgenden die übereinstimmenden und generisch geltenden Erkenntnisse aufgezeigt. Auch sollen vorliegende Disparitäten und Kontraste bezüglich der Sektorresultate aufgeführt werden. Zudem werden in diesem Kapitel die vorab definierten Hypothesen (siehe Kapitel 15.2) verifiziert oder aber verworfen (siehe Tabelle 28).

In Kapitel 10.2 beziehungsweise Kapitel 10.3 konnte der Leser bereits erfahren, wodurch sich die jeweiligen Industrien auszeichnen. Der grundlegende Unterschied besteht in den ganz fundamentalen Merkmalen des öffentlichen sowie des privaten Sektors, zunächst erst einmal unabhängig davon, um welche Industrie es sich bei dem Vergleich handelt. Auf diese Charakteristika wird jedoch nicht weiter eingegangen, denn es wird angenommen, dass der Leser darüber Kenntnis besitzt. In wiefern sich diese eklatanten Kontraste jedoch auf die hier behandelte Thematik auswirken, wird selbstverständlich eingehend behandelt. Wie bereits bei der Wahl der Sektoren erwartet, sind die Organisationskulturen grundlegend verschieden, was durch die Dynamik reflektiert wird, sowohl extern im Markt als auch intern in den Strukturen selbst. Das eigene Beratungshaus ist unter organisationskulturellen Gesichtspunkten irgendwo zwischen den beiden Polen angesiedelt, was die Ergebnisse dieser Arbeit durchaus gut wiedergeben. Als diffizil erweisen sich in Hinblick auf die Beziehung zu den Telekommunikationsfirmen insbesondere die Entscheidungsfindungsprozesse. Während die Klienten meistens an taktischen Lösungen interessiert sind, geht die Beraterseite dabei konservativer vor. Dabei mit der Gesamtzielsetzung des Mandats stets vor Augen. Dies ist wiederholt Grund für teils nicht unerhebliche Spannungen zwischen beiden Seiten: „... the consultants are very much process driven while the client thinks often short-term and is highly dynamic ... this generates conflict“. „Decision making has proven to be difficult, as priorities were different ... our partners have always been interested in the latest technology willing to take risk. We instead wanted to test more extensively before implementing ...“. Nur schwer lässt sich einschätzen, wer in den meisten der Fälle die Oberhand behält. Zusammengefasst kann von einer Gleichgewichtssituation ausgegangen werden. Einerseits gelingt es Beratern, das Gegenüber von der eigenen Sicht zu überzeugen. Auf der anderen Seite kann der Klient im ähnlichen Maß seine Entscheidungen durchsetzen. Es ist nicht klar, welche Seite von diesen Konfliktsituationen machtpolitisch stärker profitiert, besonders da beide recht durchsetzungsfähig bei der Realisierung der eigenen Vorhaben sind. Richtet man den Fokus



auf potenzielle derartige Spannungen innerhalb der Beziehung zwischen den Beratern und den Klienten des öffentlichen Sektors, so stehen dabei die deutlich differenten Arbeitsethiken im Mittelpunkt. Wie die Befragten bescheinigten, sind die Angestellten des mittleren sowie unteren Ranges wenig flexibel, was sich nicht nur in den abgeleisteten Arbeitsstunden widerspiegelt sondern vor allem eben auch bei der alltäglichen Erörterung von ad hoc Lösungsansätzen. Stets folgen die Klienten den etablierten Prozessen und Prozeduren und sind für weniger orthodoxe Vorschläge vergleichsweise nur eingeschränkt empfänglich. Das Management der Klientenorganisationen ist sich dieser Culture Gap bewusst und sieht in dem direkten Umgang seiner Untergeordneten mit den kundenorientierten und weltgewandten Beratern einen Weg zum Cultural Change durch Assimilation. „Client management has been determined to reform own organisation towards a more customer focused organisation ... cultural change through proximity to business partners [consultants]“. In wiefern sich nun diese Differenzen auf die Machtverhältnisse auswirken, kann aus den Befunden nicht eindeutig abgeleitet werden. Sie lassen jedoch zwei Schlussfolgerungen zu. Zum einen offenbart sich klar nicht nur die Diskrepanz zwischen den Beraterstäben und den Angestellten, sondern auf Seiten des Klienten auch intern, nämlich zwischen den Angestellten und dem Management der Klientenorganisation. Zum anderen, besonders beim Mandat C, sind die Kulturdifferenzen auch ein Indiz für den allgemeinen Wissensvorsprung der Berater. Sie haben wohl vergleichsweise doch sehr umfangreiche geschäftliche und durchaus mandatsrelevante Erfahrungen sammeln können, während ihre Counterparts nicht selten ihre Karrieren vollständig in der Klientenorganisation verbracht haben. Neben den kulturellen Unterschieden gibt es selbstverständlich eine Reihe weiterer Unterscheidungsmerkmale. Zentral ist sicherlich das Fehlen des natürlichen marktgesteuerten Wettbewerbs im öffentlichen Sektor. Die Organisationen geraten nicht unter denselben Druck, beispielsweise innovativ und dynamisch sein zu müssen, wie es bei privatwirtschaftlichen Firmen der Fall ist. Aus diesem Branchenmerkmal ergeben sich erheblich höhere eventuelle Umstellungskosten für die Klienten der Telekommunikationsindustrie und somit auch ihre Abhängigkeit von den Beratern. Der Wille zum Fortbestand der Beziehung auch trotz möglicher Fehlleistungen ist notgedrungen grösser und dementsprechend werden die Spielräume der Berater ebenso wie ihre Machtvorteile ausgedehnt. Bedingt lässt dies die Schlussfolgerung also zu, dass ein Zusammenhang zwischen der Industrie des Klienten und den Machtverhältnissen besteht, das im Rahmen von Hypothese c unterstellt wird.

Angesichts der Sektordifferenzen, mitunter hinsichtlich der Finanzierungsstrukturen sowie allgemeiner Zielsetzungen, wären gänzlich unterschiedliche Problemstellungen zu erwarten. Dies konnte jedoch im Rahmen der Arbeit nicht bestätigt werden. Die hier analysierten Mandanten sind sektorunabhängig von sehr ähnlichen Motiven der Beratungsnachfrage geleitet. Es lassen sich klar zwei zentrale Bereiche erkennen. Zum einen das Bestreben danach, die Effizienz durch Senkung der *Cost of Ownership* zu steigern. „... it is all about flexibility. Increasing speed to market while reducing the cost of ownership is a major driver behind the demand for our services.“ Auch der Grad der Aufgeschlossenheit gegenüber Ausgliederung des Back Office ist vergleichbar, auch wenn anzumerken ist, dass die beiden Telekommunikationsunternehmen in diesem Bereich weiter fortgeschritten sind. Vorbehalte gegenüber permanenter Funktionsverlagerung ins Ausland existieren hier fast überhaupt nicht. Die öffentlichen Klienten sind auf der anderen Seite entsprechend durch die Gesetzgebung sowie den öffentlichen Druck wie zum Beispiel in dem weitreichenden Bereich des Datenschutzes eingeschränkt. Bestimmte Funktionen müssen intern erfüllt werden, wobei es in manchen Bereichen hinreichend ist, dafür Sorge zu tragen, dass diese aus dem Inland aus verrichtet werden. Zum anderen ist es der interne Kompetenzmangel, qualitativer sowie quantitativer Natur, der die Klienten in allen Fällen dazu zwingt, externe Partner heranzuziehen um die gerade genannten Ziele verwirklichen zu können. Dieses identifizieren ebenfalls Mugler/Lampe (siehe Kapitel 13.3.2) als eines der Hauptmotive bei der Beratungsnachfrage. Grundsätzlich wird die Annahme untermauert, dass der Know How Mangel in der Klientenorganisation selbst als der grundsätzlich offenkundige Beweggrund gilt, Berater einzuladen. Was diese Arbeit jedoch nicht bestätigt, sind zwei weitere durch die Autoren herausgearbeitete Motive, nämlich die Neuartigkeit der Problematik sowie das Erkennen der Problemstellung selbst. Eine mögliche Erklärung hierfür kann die Tatsache sein, dass im Rahmen dieser hier vorgestellten Studie IT Projekte betrachtet wurden. Diese haben einen eher auf Implementierung gerichteten Fokus und werden mit Klienten abgewickelt, die das Stadium der Problemidentifikation verlassen haben. Zu beanstanden an den Ergebnissen von Mugler und Lampe ist jedoch das Ausbleiben von latenten Anlässen unter den Hauptpunkten. Zwar geben die Autoren „die Absicherung einer anstehenden Entscheidung“ als einen der zentralen Motive an, doch wird daraus nicht ersichtlich, ob dies in einem organisationspolitischen Kontext gesehen wird. Zwei Interpretationsansätze sind hierbei denkbar. Einerseits kann dies heißen, dass das Management mit der technischen Expertise der Berater eigene Beschlüsse verifizieren will. Alternativ kann es bedeuten, dass

bestimmte Strukturen innerhalb der Organisation die eigenen Standpunkte gegenüber Dritten *legalisieren* wollen, womit der Latenzaspekt gedeckt wäre. Als Beweggrund wird jedoch nicht die Kooperation mit Beratungsfirmen auf einer Vertragsbasis, die den Klienten bevorzugt, genannt. Diese erlaubt es, die mit den Transformationsprozessen verbundenen organisatorischen Risiken mit der Beraterseite zu teilen. Bemerkenswert ist dabei, dass die öffentlichen Klienten beratungserfahrener und emanzipierter wirken als ihre Pendants der Telekommunikationsbranche.

Aber wie lässt es sich denn erklären, dass trotz der so grundlegenden Unterschiede die Treiber hinter den Motiven derart ähnlich sind(?) – Zur Beantwortung dieser Frage muss man sich zunächst einmal klar machen, dass die Tatsache, dass öffentliche Organisationen überhaupt erst Beratungsleistungen nachfragen daher rührt, dass verstärkt versucht wird, sie gemäß der in der Privatwirtschaft geltenden Ansätze und Modelle zu leiten. Wie bereits in Kapitel 19.2.3 hervorgebracht, findet man bei beiden Klienten einen sehr tiefgreifenden Privatisierungsprozess, ohne eine eigentliche betriebswirtschaftliche Privatisierung, vor. Es kann behauptet werden, dass die beiden Mandate durchaus typisch für die Situation in Großbritannien sind. Ein weiteres hervorragendes Beispiel ist das britische Gesundheitswesen. Noch stärker als in Deutschland versuchen die Verantwortlichen diesen Bereich, nicht unumstritten, marktwirtschaftlichen Zwängen und Kräften auszusetzen. Die NHS verbleibt zwar gänzlich in öffentlicher Hand, wird jedoch durch ihre ministerialen Sponsoren vehement zur Effizienzsteigerung gedrängt. Innerhalb dieser Organisation vollzieht sich eine Neujustierung der Ziele sowie eine Machtverschiebung von den medizinischen zu den kaufmännischen leitenden Angestellten. Nach diesem sehr kurzen Exkurs nun zurück zu den in dieser Arbeit im Fokus stehenden Organisationen und den entsprechenden Mandaten. Wie bei der NHS sind ebenfalls diese öffentlichen Klienten zunehmend gefordert, auf diese aus ihrer Sicht neuartigen Dynamiken zu reagieren. Die bewusste Einstellung von ehemals in der Privatwirtschaft tätigen führenden Managern spiegelt dies deutlich wider. Festzuhalten ist also, dass obwohl die zwei öffentlichen Mandanten weder profitabel noch in keiner Weise wettbewerbsfähig sein müssen, kreiert die Regierung eine Art künstliches marktwirtschaftliches Umfeld, um ein entsprechendes Organisationsumdenken einzuleiten. Diese neuen unechten und *de facto* so nicht existierenden Herausforderungen und Probleme resultieren in der Nachfrage nach Beratern, die wie in anderen Sektoren auch die Klienten hinsichtlich der Beratungsobjekte unterstützen.

Die Umorientierung auf der Organisationsebene resultiert direkt in einer Transformation der individuellen Ebene. Die Angestellten der hier betrachteten Klientenorganisationen verspüren ebenso den stärker werdenden Druck, die vorhandenen Finanzmittel entweder einzusparen oder effizienter nutzen zu müssen. Daraus folgen Spannungen und interne Auseinandersetzungen beispielsweise bei Budgetentscheidungen oder organisatorischer Veränderung. Dies erklärt dann ebenfalls die im Rahmen dieser Arbeit festgestellten Parallelen bezüglich der Instrumentalisierung der Berater bei internen Streitfragen. Der Zusammenhang zwischen Instrumentalisierung der Berater und der Beratungsmotivation ist erkennbar. In keinem der Fälle war es jedoch der einzige oder dominierende Grund für das Anwerben der Berater. Zu untersuchen wäre auch, ob diese Motivation bereits vor dem Engagieren der Berater besteht, oder ob die Klienten sich erst während des Mandats dazu entscheiden, die Berater zur Verbesserung der eigenen Position einzubinden. Auf der Grundlage der hier vorliegenden Daten können dazu allerdings keine Aussagen gemacht werden. Weitere klare Überschneidungen existieren in der Interpretation von Berateraufträgen als einen festen Bestandteil des Risikomanagements. Unabhängig vom Sektor wird dies als ein starkes Argument angesehen. Aus dem gesammelten Material und der subsequenten Analyse geht hervor, dass dies eher den offiziellen Motiven zuzuordnen ist. Denn auch die Beraterseite scheint sich dessen bewusst zu sein. Man versteht, dass die Klienten, gestützt von einer immer weiter ausgeklügelten Vertragsschließung, sich in einem großen Umfang zumindest der kommerziellen Haftung entledigen. An dieser Stelle muss bemerkt werden, dass im Fall von Mandat B der Klient auf der Vertragsebene sich deutlich weniger erfahren zeigt, als es bei den übrigen drei Mandaten zu beobachten ist. Auf die unterschiedlichen Emanzipationsgrade der Klienten und ihre Erfahrung im Umgang mit Beratern wird später noch in diesem Kapitel detaillierter eingegangen. Zunächst zurück zu den Motiven der Beratungsnachfrage. Zweifelsohne lässt sich die eigene Unfähigkeit seitens der Klientenorganisation als den Hauptgrund für das Zurateziehen der Berater identifizieren. Ändern zu wollen und zu müssen bedarf besonderer Kompetenzen in den unterschiedlichsten Bereichen. Während Veränderung bei den beiden Telekommunikationsmandaten, durch die erfolgten M&As hervorgerufen wird, ist der Auslöser bei den öffentlichen Klienten die durch den Drang zur Effizienzsteigerung ausgelöste Restrukturierung. Diese in sich abgeschlossenen Transformationsphasen sind gekennzeichnet durch sehr spezifische Problemstellungen, durchzuführende Aktivitäten sowie ein daraus resultierendes besonderes Kompetenzportfolio. Ein großes Beratungsunternehmen, das nicht nur über diese Fähigkeiten,

Kenntnisse sowie adäquate Erfahrungen verfügt, sondern zudem auch flexibel in seinem Resourcing ist, kann diesen Anforderungen weitestgehend gerecht werden. Die Verschmelzung von Top End Beratungsangeboten mit Funktionen der Zeitarbeitsfirmen ist kein völlig neues Phänomen, aber doch eine Entwicklung, die man erst seit einer relativ kurzen Zeit beobachten kann. Besonders in Verbindung mit einem aggressiven Offshore Personalmodell lassen sich hier Profitsteigerungen erzielen. Eingangs waren die Beratungshäuser in der Lage, diese Zusatzgewinne einzustreichen, doch aufgrund des auch in diesem Segment steigenden Wettbewerbs werden die Kostenvorteile zunehmend an die Nachfrageseite weitergereicht. Was für die Wahl speziell dieser Beratung spricht, ist neben der gerade angesprochenen Body Shop Funktion und der End To End Kapazität auch ihre internationale Ausrichtung und Erfahrung. In diesem Punkt weisen alle vier Klienten weitreichende Gemeinsamkeiten auf. Klar auf der Hand liegen die Vorteile eines global operierenden Partners in den Fällen beider cross-border M&As, Mandate A und B. Vielleicht zunächst weniger offensichtlich ist, warum auch ausschließlich im Inland operierende staatliche Organisationen an Beratungen mit signifikanter internationaler Expertise interessiert sind. Wie in den entsprechenden Kapiteln oben beschrieben, ist der Erfahrungstransfer aus dem Ausland ein zentrales Argument. Aufgrund des Mangels an vergleichbaren inländischen Organisationen und somit jeglicher Möglichkeit des Benchmarking, suchen öffentliche Klienten ganz gezielt Beratungen auf, die ähnliche Institutionen bei vergleichbaren Problemstellungen bereits beraten haben. Aus einer machtorientierten Betrachtung heraus, kann man abschließend zu den Motiven festhalten, dass sich das vertraglich kontrollierte Risk Sharing mit den Beratern, auf das diese beim Vertragsabschluss eingehen, sicherlich am signifikantesten auf die Machtressourcen im Sinne der Reward Power der Klientenseite auswirkt. Diese kann die in der Vergangenheit undefinierten und unregulierten Freiräume ohne gänzlich klare Verantwortungs- sowie Pflichtzuweisungen füllen und so dementsprechend die Vorteilmomente der Berater, die nicht mehr in dem Maße gekonnt die Lücken im eigenen Sinn interpretieren können, merklich beschneiden. Vergleicht man die Ergebnisse der Arbeit mit den im theoretischen Teil vorgestellten Faktoren der Beratungsnachfrage wie etwa nach Czerniawska und May (siehe Tabelle 18), so decken sich beide fast vollständig. Die Ausnahme ist die Risikominimierung durch Berateraufträge, die im Rahmen der theoretischen Rezension nicht identifiziert wurde. Lenkt man den Fokus auf die hier relevante Hypothese a (siehe Kapitel 15.2.1), so ist das Risikomanagement des Klienten als Motiv der Beratungsnachfrage dabei entscheidend.

Mandatsrisiken werden nicht nur mit den beratenden Partnern geteilt, sondern durch vertragliche Auflagen nahezu völlig an die Berater abgetreten: „this client does not just share risk with us but contractually fully outsources risk to the consulting firm“. In Verbindung mit dem emanzipierten und durch Beratungserfahrung sich auszeichnenden Mandatsmanagement lässt sich darin ein Vorteil auf Seiten des Klienten erkennen. Dies wiederum stärkt die Klientenseite unter machtstrukturellen Gesichtspunkten und erlaubt so in diesem Bereich die Verifikation von Hypothese a. Wie oben bereits kommentiert, trifft dies im Rahmen der Arbeit noch stärker auf Mandanten des öffentlichen Sektors zu, als für die Klienten aus der Telekommunikationsindustrie.

	Unabhängige Variablen		
	Motive der Nachfrage Hypothese a	Wissenstransfer Hypothese b	Sektorcharakteristika Hypothese c
Telekommunikation	<i>Moderat</i>	<i>Moderat</i>	<i>Moderat</i>
Öffentlicher Sektor	<i>Signifikant</i>	<i>Moderat</i>	<i>Moderat</i>

**Tabelle 28: Zusammenhang Machtressourcen und den unabhängigen Variablen – Zusammenfassung der Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)**

Richtet man die Aufmerksamkeit hin auf die Resultate zu den Bereichen des Wissensmanagements sowie Wissenstransfers, so ist sicherlich die Diskrepanz zwischen den einzelnen Ebenen das am stärksten bestechende gemeinsame Merkmal der Mandate. Anhand der Übersicht von Dembla und Mao (siehe Abbildung 15) sollen die einzelnen Bereiche des Wissensmanagements vor dem Hintergrund der hier im Zentrum stehenden Thematik aufgegriffen werden. Zunächst muss den Klienten attestiert werden, und hier ist der als vergleichsweise beraterunserfahren geltende Klient am Mandat C keine Ausnahme, dass dafür Sorge getragen wird, dass die Wissensprozesse implementiert werden. Also Struktur

sowie das Sponsorship vorhanden sind. Was das Klientenmanagement in keinem der Fälle jedoch erreicht, ist die Beseitigung der Hemmnisse der operationalen Ebene. Was Knowledge Creation anbelangt, so beobachtet man einen Unterschied zwischen den Klienten des Telekommunikationssektors auf der einen und den des öffentlichen Sektors auf der anderen Seite. Während die ersteren sich ausschließlich auf die expliziten Assets konzentrieren, sind die Staatsorganisationen klar an den KSA interessiert. Die extensiven Datenbanken sowie die begleitenden Aktivitäten sind Tools zur Förderung der Überführung des impliziten Wissenskapitals. Kommen wir nun zum Knowledge Sharing selbst. Wie zuvor vorgebracht, ist der Kontrast zwischen den Ebenen bezeichnend. Während die Organisation nicht nur die Bedeutung des Transfers anerkennt, sondern dies obendrein als einen der zentralen Aspekte des Mandats ansieht, stehen die Adressaten, also die Angestellten, die direkt und aktiv an den Maßnahmen teilnehmen sollen, oftmals nicht zur Verfügung. Die Gründe hierfür sind jedoch an den jeweiligen Mandaten unterschiedlich. Was jedoch für alle Szenarien gilt, ist dass die Berater auf Hindernisse stoßen, die eben die Ausführung der festgelegten Wissensprozesse erschweren. Durch das Klientenmanagement angewiesen – zumeist vertraglich untermauert – Verantwortung für das facettenreiche Wissensmanagement zu übernehmen, sind die Beraterteams damit beschäftigt, den Fortgang der geplanten Aktivitäten sicherzustellen. Andererseits kommt es zu genau entgegengesetzten Handlungen. Bei zwei der betrachteten Mandate sind Angestellte sehr an speziellem Wissen der Berater interessiert und dementsprechend agieren sie zielstrebig und direkt, mit dem Ziel, an die relevanten Wissensressourcen zu gelangen. Es kommt zu einem regelrechten Wettlauf um Wissen zwischen einzelnen Gruppen innerhalb der Klientenorganisation. Daraus lässt sich nicht ganz unüberraschend schließen, dass um den Transfer auf der individuellen Ebene zu verwirklichen direkte und persönliche Anreize für die Empfänger geschaffen werden müssen. Laut der Untersuchung von Szulanski (siehe Kapitel 12.3.3) erscheint dieser Aspekt als die zweitwichtigste Ursache der Probleme bei der Wissensübertragung.

Während der Experteninterviews hat sich ein weiteres Gebiet aufgetan, das einer tiefer gehenden Analyse bedürfe, jedoch im Rahmen dieser Arbeit nur ansatzweise bearbeitet wird. Dabei handelt sich um einen weiteren hier miteinbezogenen Akteur, nämlich den Sublieferanten und um seine Partizipation auf dem Gebiet des Wissensmanagements. Auch wenn es hierzu keine Erkenntnisse gibt, die für alle Mandate gemeinhin gelten würden, so ist besonders an den öffentlichen Mandaten zu beobachten, dass die Klienten direktes Interesse an der unmittelbaren Involvierung Dritter haben. Zum einen besitzen gerade diese Strukturen

die sehr technischen operativen Kenntnisse, die es gilt, einzufangen. Zum anderen sind die Klienten darum bemüht, dass ein Wissenstransfer zwischen den Schlüssellieferanten, das eigene Beratungshaus mit eingeschlossen, stattfindet. Wie in den Ausführungen zu Resultaten des öffentlichen Sektors geschildert, ist dies ein weiteres Indiz für die Gewandtheit der Klienten im Umgang mit Mandaten, speziell der Einschätzung und Begrenzung des mit einem möglichen vorzeitigen Mandatsabbruch einhergehenden kommerziellen Risikos. Schließlich als Element des Wissensmanagement, Knowledge Retention. Auch hierbei zeigen sich sämtliche Klienten zielstrebig und haben langfristig entsprechende Prozesse sowie Strukturen und Ressourcen bestimmt.

Betrachtet man den Transfer als einen Zwei-Wege-Prozess, so muss über das Knowledge Sharing der Klientenrepräsentanten mit Beratern ausgesagt werden, dass es fast ausnahmslos ad hoc passiert und von der Beraterseite eingeleitet wird. Berater lernen jedoch allein und unabhängig von Klienten. Sie lernen durch Beobachtung und das schnelle Begreifen von auch komplexen Zusammenhängen eher selbständig oder aber von höherrangigen Kollegen.

Zusammenfassend wird angenommen, dass durchaus ein Zusammenhang zwischen Aspekten des mandatsbegleitenden Wissensmanagements und den Machtressourcen besteht. Besonders die ausführenden Strukturen innerhalb der Klientenorganisation sind in der Lage, diesen Bereich zu nutzen und zu kontrollieren. Je nach Mandatskontext und Situation kann die Reaktionsbandbreite vom destruktiven politisch gesteuerten Desinteresse bis hin zum wahren persönlichen sachrelevanten Interesse reichen; „ ... junior management often is reluctant to release staff to participate in the training programme. Reasons are availability and costs. On an individual basis, client reps are interested in some cases, but not willing to be seen to be working with consultants ...“. Die Berater, die häufig wie im Fall dieser Mandate vertraglich dazu verpflichtet sind, für einen erfolgreichen Ablauf der Wissensprozesse zu sorgen, werden einerseits durch die Vertragsauslegung (Klientenmanagement) geschwächt, in dem sie die Verantwortung, zuweilen auch für den Subunternehmertransfer, tragen. Andererseits sind sie dabei erheblich von der Kooperation der Angestellten (oft Indirect Clients oder Unwitting Clients) abhängig. Etwas, das die Beraterseite zusätzlich schwächt. Hier lässt sich klar eine Parallele zu den Resultaten von Gupta/Govindarajan (siehe Kapitel 12.3.3) wiedererkennen. Sie sehen in der Motivation der Nachfrageseite das zweitwichtigste Kriterium für den Transfererfolg, während die Qualität der Klienten-Berater Beziehung entsprechend als viertwichtigster Punkt festgemacht wird.



Im Kontext des Wissenstransfers generiert der Berater sein Machtpotenzial aus der Informationsmacht heraus, denn praktisch ist er es letztendlich, der entscheidet, welche expliziten und besonders welche impliziten Assets er der Klientenseite unter Umständen vorenthält. Basierend auf der Analyse der vier betrachteten Mandate kann Hypothese b somit verifiziert werden. Auch wenn die Ergebnisse nicht wie erwartet auf einen klaren Zusammenhang hindeuten.

Auch wenn generell gesehen die Beraterseite im Machtvorteil liegt, so besticht am meisten die Klientenseite über den Verlauf der Arbeit hinweg mit ihrer starken so vielleicht nicht erwarteten Position. Der hohe Emanzipationsgrad scheint fundamental für die selbstbewussten Verhaltensweisen der Klienten zu sein. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Mandat B hier eine Ausnahme darstellt. Hauptsächlich lässt sich das mit dem recht weit zurückliegenden Zeitpunkt des Mandats erklären, denn wie auch einige Autoren bescheinigen, ist die Klientenemanzipation ein doch relativ erst seit kurzem zu beobachtendes, jedoch immer sichtbarer werdendes Phänomen. Mandant B erweist sich als weniger erfahren und überlässt den Beratern besonders zu Mandatsbeginn, also während der Orientierungsphase bis in die Anfänge der Identifikationsphase (siehe Abbildung 11) hinein, weitreichende Gestaltungsspielräume in Hinblick auf das *Feintuning* der Beziehung. Die Kontrollmechanismen und entsprechenden Prozesse sind entweder nicht vorhanden oder werden nicht wie erforderlich rigoros befolgt. Die übrigen Mandanten bestechen hingegen durch ihren Emanzipationsgrad und ihre sehr professionelle Handhabung der Mandatsleitung. Vielleicht eher überraschend zeigen sich ausgerechnet die beiden Klienten des öffentlichen Sektors im Rahmen dieser Arbeit als die mit der größten Beratungserfahrung. Besonders gilt dies wohl für den Klienten am Mandat D. Es könnte unterstellt werden, dass womöglich die prozessgesteuerte Organisationsführung in diesem Bereich Vorteile bringt. Auch ist die Einstellung von ehemaligen Managern der Privatwirtschaft oder leitenden Beratern eine scheinbar bevorzugte Strategie, um im Power Play mit der Beraterseite bestehen zu können.

# EMPFEHLUNGEN UND ANMERKUNGEN

## 20 Praxisorientierte Empfehlungen

In diesem Schlussabschnitt soll unter anderem aufgezeigt werden, wie bestimmte am Subjekt interessierte Gruppen von den Ergebnissen und Rückschlüssen profitieren können. Dabei soll das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, nämlich aus der Sicht der Berater, der Klienten sowie der Wissenschaft.

Von praktizierenden Beratern wäre an und für sich ein grundsätzliches reges Interesse an sämtlichen Untersuchungen innerhalb des eigenen Betätigungsfeldes zu erwarten. Zum einen aus einer intrinsischen Lernmotivation heraus und zum anderen aus dem Willen heraus, sich kritisch an öffentlichen Diskussionen zum Thema beteiligen zu wollen. Speziell die Auseinandersetzung mit einer Thematik wie Machtverhältnissen in der Beziehung zum Klienten sollte die Aufmerksamkeit der Beratenden gewinnen, für die die Beiträge und Anregungen besonders nutznießend sein sollten. Gerade zu einer Zeit, in der sich die Industrie selbst, zumindest zunächst in Großbritannien, inmitten einer Transformationsphase befindet (siehe Kapitel 21.2). Diese Entwicklungen wirken sich selbstverständlich auf die Machtressourcen der Berater aus. Dies gilt im Markt gegenüber dem Klienten sowie auch intern in der eigenen Organisation. Will man dieses themenspezifischer ausführen, so ist festzustellen, dass während der Interaktion mit der Klientenseite sich Macht in bestimmten Bereichen klar manifestiert und der Berater diese Arenen dominieren kann. Die Resultate haben aber auch einen mächtigen Klienten projiziert, der selbstbewusst Leistungen beurteilt, und gegenüber den Beratern fordernd auftritt. Was hat der Autor aus diesen Erkenntnissen lernen können und wichtiger, welche Erkenntnisse kann die Beratergemeinschaft im weiteren Sinne hieraus ziehen(?) – Zu den persönlichen als wertvoll zu erkennenden Rückschlüssen kann der Autor zwei Hauptpunkte identifizieren. Erstens, die Argumente, die dafür sprechen, dass die öffentlichen Klienten hinsichtlich der Emanzipation mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen mindestens *on a par* sind. Zweitens, die Bestätigung dafür, dass Klienten

zunehmend eine Strategie mehrerer Beraterebenen bei größeren Projekten verfolgen. Eine Maßnahme, die der Autor bereits selbst im beruflichen Rahmen mehrfach beobachten konnte.

Bei künftiger Zusammenarbeit mit Klienten öffentlicher Organisationen sollten die Ergebnisse der Arbeit unbedingt miteinbezogen werden, besonders bei der Positionierung in Bereichen wie Stakeholder oder Risk Management. Die eigene Sensibilisierung, aber auch die der Kollegen innerhalb des Teams für die weitgehende Emanzipation dieser Klientengruppe wird in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Die korrekte und realitätsnahe Einschätzung der Kunden trägt auch positiv dazu bei, dass den Klientenerwartungen eher entsprochen werden kann. Aus eigener Erfahrung sprechend, kann der Autor dies sicherlich so nur bestätigen. In diesen Szenarien hat der Klient zudem ein weiteres Beratungshaus mit der Abnahme der eigenen Leistungen beauftragt. Den Beratern, die diese Zwischenebenen ausfüllen, kommt eine durchaus bedeutende Rolle zu. Die Qualitätssicherung sowie das Management der Erwartungen in beide Richtungen hin erfordert nicht nur ein hohes Maß an technischem Wissen, sondern ebenso Kompetenzen auf dem Gebiet der Kommunikation und des Relationship Managements. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen ganz deutlich, dass die Einbeziehung dieser in der Arbeit als Co-Berater bezeichneten Strukturen als eine zunehmend gängige Strategie zur Stärkung der eigenen Position ist. Die Klarheit darüber kann dabei nur der erste Schritt sein. Als Nächstes müssen dann daraus resultierend individuelle Maßnahmen herausgearbeitet werden, die das eigene Wirken als Berater in dieser neuartigen Konstellation unterstützen und die eigene Stellung stärken. Hinreichende Flexibilität, um sich anpassen zu können, sollte man in diesem Zusammenhang als Berater wohl von sich selbst fordern können. Dies sind nur wenige Beispiele für eigene individuelle Ansätze als *Abwehr* gegen den mächtiger werdenden Klienten, wie er vor dem Hintergrund der Befunde dieser Arbeit zu sehen ist. Unumgänglich ist jedoch, dass die Beratungsbranche einheitlich versucht, diese Periode des Wandels des Beratungsmarktes zu nutzen und sie als eine Chance zu begreifen, um sich neu zu definieren. Die Macher sollte man an dieser Stelle in der Verantwortung sehen, innovativ und kreativ nach neuen Offerten zu suchen. Diese Value Propositions müssen jedoch angesichts der emanzipierten Klientel die klaren zu generierenden Vorteile aufzeigen können. In Anbetracht der globalen Konkurrenz muss dieses *neue* Beraten auf der Nähe zum Klienten basieren. Heute stellt gerade die unmittelbare physische, soziale sowie kulturelle Kundennähe einen der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale dar. Diesen gilt es eben in die Leistungen stärker zu integrieren. Lokal agierende Berater, so hat man das Gefühl, könnten das Potenzial noch weiter ausschöpfen und noch mehr Nähe zu den Kunden suchen.

Dabei muss es Ziel sein, nicht nur Klienten in technischen Fragen zu beraten, sondern den nächsten Schritt zu machen und als der Vertraute durch den Klienten wahrgenommen zu werden. Dieses ist eine sehr aussichtsreiche und zudem nachhaltige Business Development Strategie. Fraglich ist dabei die Richtung, die die Branche einschlagen könnte und was nach fast schon mehr als zwei Dekaden des Outsourcing folgen könnte. Wie sehen die Organisationen des 21. oder gar des 22. Jahrhunderts aus(?) Werden sie möglicherweise durch reine Netzwerkstrukturen abgelöst, die durch ihre Kurzweiligkeit, klare Zielorientierung sowie die globale Auslegung gekennzeichnet sind(?) Es kann unterstellt werden, dass dieser Prozess bereits eingeläutet worden ist und dass in diesem Zusammenhang die Berater durchaus eine wichtige Rolle spielen. Im Rahmen von Beratungsprojekten werden Aufgaben und Problemstellungen definiert, die erforderlichen Ressourcen bestimmt und die nötigen Schritte vollzogen, um die Zielsetzung zu erreichen. Dabei wird sowohl die Body Shop Funktion der Beratungen als auch ihre Geschäftsbeziehungen zu Subunternehmen genutzt. Berater helfen, kurzfristig Response Teams aufzustellen und diese aufgabenorientiert zu managen. In diesem Feld kann und muss sich Beratung noch stärker involvieren. Die vorhandenen globalen cross-industry Kompetenzen sind ein solides Fundament für einen Ausbau der Stellung der Berater in Netzwerken, die zunehmend eben auch sektorübergreifend arbeiten, um auf die neusten Aufgabenstellungen angemessen reagieren zu können.

Eine weitere unmittelbar involvierte Gruppe, das liegt klar auf der Hand, sind die Klienten, die Beratungsleistungen nachfragen. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass Klienten scheinbar bereits sehr professionell im Umgang mit Mandaten sind und damit ihre Position gegenüber den Beratern gestärkt haben. Vor dem Hintergrund der Resultate dieser Arbeit, lassen sich speziell zwei Bereiche ableiten, in denen die Klientenseite Verbesserungen vornehmen kann. Erstens, das weitreichende Gebiet des Wissensmanagements und zweitens, die für den Berater sichtbaren innerpolitischen Auseinandersetzungen. Beide Aspekte sind im Kern auf die Informationsasymmetrie zwischen den ausführenden Klientenvertretern und den Führungsebenen zurück zu führen. Diese vertikale Kluft spaltet den Primary oder Contact Client, also die gut informierten Entscheidungsmacher und Sponsoren, und den Unwitting und Indirect Client. Während die erstgenannten Klientenstrukturen Klarheit über die Ziele des Mandats und die wahren Gründe für deren Einstellung haben, erfahren ihre Untergeordneten oftmals gar nicht oder erst spät von den bevorstehenden Maßnahmen, die sie in den meisten Fällen direkt betreffen, indem sie sich unmittelbar auf die Arbeitsweisen auswirken. Die Erwartungen an die Berater sind

dementsprechend unterschiedlich, was die Komplexität des Engagement sinngemäß erhöht. Der Berater ist generell gesehen um ein positives Verhältnis zu beiden erläuterten Strukturen bemüht und so versucht er die vielschichtigen Interessen zu bedienen. Diese Konzentration auf sachfremde Aspekte beeinflusst negativ die Leistung der Beraterseite. Eine homogene und geschlossene Positionierung der Klientenseite sollte daher eines der im Vorfeld des Mandats zu erfüllenden Hauptziele der Klienten sein. Auch kann es als eine Voraussetzung für den Mandatserfolg interpretiert werden. Dies stimmt deutlich mit den Befunden von Czerniawska und May (siehe Tabelle 19) überein. Danach ist die „Billigung durch alle Parteien“ die aus Beratersicht wichtigste mandatsbezogene Herausforderung.

Nachdem die an die direkten Protagonisten gerichteten Empfehlungen formuliert wurden, werden im Folgenden die mittelbar Beteiligten, zu denen sicherlich die Forschung, insbesondere akademisch Tätige in Disziplinen wie den Sozialwissenschaften, Wirtschaftspsychologie sowie Management gehören, adressiert. Auch Lehrende, deren Curricula ebenfalls Fragen aus der Beratungswirtschaft umfassen, werden angesprochen. Entscheidend ist, besonders aus deutscher Sicht, dass gerade diese Strukturen eine sachbezogene und neutrale Auseinandersetzung mit der Branche allgemein, und mit Beraterattributen im speziellen, fördert. Das Anbringen populistischer Argumente in die Diskussion durch einige Autoren wirkt dabei wenig unterstützend. Auch muss Forschung darauf achten, nicht als ein Teil des Beratermarketing wahrgenommen zu werden, indem einzelne Beraterstrategien und ihre Ansätze validiert und im Rahmen des Thought Leadership zitiert werden (siehe Kapitel 21.2). Stattdessen sollte die Beratung wie auch andere Akteure der sozioökonomischen Arenen, zum Beispiel Lobbyisten oder Gewerkschaften, nicht nur akzeptiert werden, sondern ihre Leistungen objektiv bewertet und der daraus hervorgehende volkswirtschaftliche Mehrwert erkannt werden. Hier kann die existierende Beziehung zwischen Beratung und gesellschaftlicher Wahrnehmung in Großbritannien dabei dienlich sein, um diese ausstehenden Prozesse in Deutschland in Gang zu bringen. Die Wissenschaft, die sich teils selbst als Glied der Beraternetzwerke versteht, sollte zudem ganz pragmatisch die Klienten-Berater Relationen unterstützen, indem diese nicht nur analysiert und modelliert werden, sondern auch die Entwicklung von Tools und Frameworks in Bereichen wie Evaluation von Beraterleistungen oder aber Lehre vorangetrieben werden.

## 21 Kritische Anmerkungen und Ausblick

### 21.1 Kritische Anmerkungen

Am Ende der Arbeit soll die Untersuchung selbst unter konzeptionellen Gesichtspunkten kritisch rezensiert werden. Dabei sollen besonders drei Bereiche näher betrachtet werden. Zum einen die Fragestellung, durch den relativ kleinen Stichprobenumfang verursachten Limitationen sowie schließlich die Auswertungsstrategie.

Fragen nach Macht wecken erfahrungsgemäß ein beträchtliches Interesse. Unabhängig von der Thematik will man mehr über die Wirkung von Macht und besonders auch über die Mächtigen erfahren. Forschern geht es da wohl nicht anders und so erschien das Betrachten von Macht innerhalb einer Industrie, in der der Autor selbst tätig ist, als äußerst attraktiv. Als nach Abschluss einer ersten Forschungsperiode klar wurde, dass dieses Gebiet bisher nicht allzu stark mit Forschungsarbeiten penetriert wurde, erschien eine Auseinandersetzung mit der Thematik als reizvoll. Zunächst einmal hieß dies, in die *Black Box* hinein sehen zu wollen. In die *Black Box*, also das teils so diffuse mit Stereotypen und Vorbehalten gespickte Beratungsmandat, die Beziehung zwischen dem Berater und seinem Partner, oder doch seinem Gegner, oder einfach nur seinem Klienten. Es gibt zweifelsohne eine Vielzahl an Aspekten, die hier aus der industriesoziologischen Sicht betrachtet werden könnten. Es galt an dieser Stelle zu entscheiden, auf welchem Gebiet der Fokus liegen sollte und wie weit dabei ins Detail gegangen werden soll. Während der Vorbereitungsphase fiel der gemeinsame Entschluss mit dem Lehrstuhl, sich im Wesentlichen auf die Beratungsmotive, das Wissensmanagement sowie die Sektorcharakteristika zu konzentrieren. Im Rahmen der Auswertung kann die Hypothesenanalyse zu keinen eindeutigen Ergebnissen führen. Vielmehr sind die Hypothesen bei einer derart qualitativ orientierten Arbeit mit kleinem Umfang als eine zugespitzte Formulierung der Forschungsfragen zu sehen.

Ein weiteres Merkmal der Arbeit ist eben die nur eingeschränkt repräsentative Stichprobe. Die Durchführung von weiteren Experteninterviews wäre sicherlich wünschenswert und würde sich zweifelsohne positiv auf die Qualität der Resultate auswirken. Dies war jedoch unter den gegebenen zeitlichen sowie organisatorischen Gegebenheiten nicht möglich. Künftige Arbeiten, die eine ähnliche Thematik behandeln, würden sicherlich daneben auch von der Einbeziehung der Klientenseite profitieren. Das ist etwas, das höchstwahrscheinlich dann nicht nur zusätzliche Ressourcen erfordern würde, sondern auch

ein entsprechendes Sponsorship. Angesichts der durchaus heiklen Fragen, auf die diese Arbeit die entsprechenden Antworten sucht, bedarf der Zugang zum Klientenmanagement des Einverständnisses bestimmter hochrangiger Ebenen, und zwar auf beiden Seiten

Schließlich soll noch die Auswertungsstrategie betrachtet werden. In diesem Fall folgte der Autor den Ansätzen des Transformative Approach und gestaltete die Durchführung der Arbeit dementsprechend. Die heuristische Analyse ist eines der Merkmale neben der Notwendigkeit zur Improvisation sowie der Schwerpunktlegung auf den interpretativen Auswertungsansatz. Die Beschaffung des Materials sowie Planung, Organisation und Durchführung der Expertengespräche erforderte ein hohes Maß an Flexibilität sowie Aufgeschlossenheit. In Ansätzen ist die Arbeit dem *transformativen* Anspruch gerecht geworden, also in ihrem Inhalt konstruktiv zu sein und dabei eben einen Transformationsprozess in Gang zu setzen. Zudem ist in weiten Teilen die Initiierung einer Debatte samt der Formulierung der einzelnen durchaus konträren Standpunkte unter Anbetracht der differenten Interessenlagen der im Rahmen der Arbeit analysierten Strukturen gelungen. Betrachtet der Leser den angewendeten methodischen Untersuchungsansatz, so fällt unter Umständen zunächst auf, dass teils die Grounded Theory wieder zu erkennen ist. Untersuchungen der Interaktion zwischen dem Klienten und seinem Gegenüber, dem Berater, wurden in der Vergangenheit bereits basierend auf der Grounded Theory nach Glaser/Strauss (1967) an Fallstudien durchgeführt. Diese Form der qualitativen Forschung ist insbesondere bei Projekten mit einer explorativen Facette eine sich durchaus anbietende Option. Darauf begründet käme diese Art der Aktionsforschung ebenfalls für dieses Projekt in Frage (vgl. Bryman/Bell, 2003; Swanson/Holten, 2005; Miner, 2006). Bei Fallstudien werden dem Ansatz der Grounded Theory zufolge die einzelnen Ergebnisse, verglichen um Ähnlichkeiten und Differenzen auszumachen und um darauf basierend dann temporäre Kategorien zu schaffen und zwar einhergehend mit der Definition und Kategorisierung von Beziehungen zwischen den Kategorien selbst. Während der Datenanalyse werden Theorie und Daten mit steigendem Abstraktionsgrad systematisch und iterativ abgeglichen, um Muster im Versuchspersonenverhalten zu kreieren (vgl. Miles/ Huberman, 1994).

## **21.2 Ausblick**

Wie könnten nun künftige Arbeiten und Untersuchungen auf dieser Arbeit aufbauend strukturiert und gestaltet werden, und welche Ziele könnten sie anvisieren(?) – Wünschenswert wäre sicherlich, dass Fachkollegen diese Arbeit zum Anlass nehmen würden, um sich logisch konzeptionell mit verwandten Fragestellungen auseinanderzusetzen. Oder aber unter Umständen die im Rahmen dieser Arbeit erbrachten Resultate mit weiterführenden Arbeiten untermauern oder ihnen gegebenenfalls mit Belegen widersprechen. Hierbei sollte einerseits zwischen dem Analysebedarf von Beratung allgemein und andererseits speziell von machtverwandten Studien unterschieden werden. Zudem wird Thought Leadership und seine Rolle in der Branche diskutiert werden. Auch soll die Beratungsbranche und mögliche Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells vorgestellt werden. Abschließend wird ein Ausblick auf den Beitrag der Beratung zur globalen ökonomischen Integration gewagt.

Kritische und nicht von Praktizierenden verfasste beratungsnahe Publikationen sind unterrepräsentiert. Auch wenn mittlerweile ausschließlich der Beratung gewidmete Professuren auch an deutschen Instituten eingerichtet werden wie zum Beispiel an der Oldenburger Carl von Ossietzky Universität, so sind es zumeist Praktizierende, die Beiträge veröffentlichen. Die wissenschaftlichen Aktivitäten gilt es zu fördern, nicht nur um Rückschlüsse für den eigenen professionellen Alltag ziehen zu können, sondern auch, um mittels einer offenen und ehrlich kritischen Debatte möglichen Vorurteilen zu begegnen. Die Versachlichung der Auseinandersetzung mit der Branche würde unweigerlich der populistischen Meinungsbildung entgegenwirken. Unabhängig vom Autorenkreis ist die zielführende Einschränkung des Forschungsbedarfs von Bedeutung. Sicherlich werden auch in Zukunft zu Beratungsevaluation sowie Erfolgskriterien Arbeiten publiziert werden, doch kann man der Beratergemeinde weitere Untersuchungen zur eigentlichen Berater-Klienten Beziehung nur wünschen. Wie bereits geäußert, wäre die Einbeziehung der Nachfrageseite je nach Möglichkeit Teil der Zielvorgaben. Aus der Durchführung von Interviews mit Klientenvertretern in führenden Positionen wären weitere Erkenntnisse zu erwarten, die damit ein ausgeglicheneres Bild geben dürften, als es Resultate basierend ausschließlich auf Experteninterviews mit Beratern liefern können. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit wäre jedoch fraglich, ob weitere komparative Studien von Beratungsprojekten unterschiedlicher Sektoren höchst erstrebenswert sind. Denn wie zumindest diese Arbeit zeigt, sind die Unterschiede sicherlich nicht eklatant. Ein weiteres Feld ist der internationale Vergleich von Beratungsmärkten und deren Entwicklung. Besonders die Frage nach möglichen Konvergenztendenzen der einzelnen europäischen Märkte erscheint relevant, auch



unter Anbetracht der Assimilation in vielen weiteren Teilgebieten der kontinentalen sozioökonomischen Systeme. Weiter unten wird dem Leser ein Ausblick auf die Gesamtentwicklung der Branche durch den Autor angeboten. Die Meinungen über die Zukunft der Beratungsindustrie sind heute weitreichend, zumeist gehen sie dabei jedoch nicht über ein spekulatives Stadium hinaus. Empirische Untersuchungen, die sich auf die Suche nach fundierten Vorhersagen machten, würden einen entscheidenden Beitrag zur strategischen Ausrichtung der Firmen leisten, indem sie indikativ Richtungen vorgeben könnten. Die Komplexität sowie das Maß der Herausforderung dürfen nicht abschreckend wirken, sondern sollten ein Ansporn sein. Besonders in dieser für die Branche derart entscheidenden Phase sollte die Wissenschaft der Beratung beratend zur Seite stehen. Beratung wiederum muss sich beraten lassen. Ein wie der oben skizzierte akademische und offene Diskurs ist klar von akademischen *Werbemaßnahmen* zur Unterstützung der eigenen Beraterofferten zu trennen. Aktivitäten der Berater an Universitäten und Institutionen im Sinne des Thought Leadership laufen Gefahr, ihre eigentlichen Ziele zu verfehlen und vordergründig als ein Marketingtool der Beratungsbranche wahrgenommen werden (vgl. Bontis/Nikitopoulos, 2001). Gegenwärtig scheinen sich die meisten Beratungsunternehmen einig zu sein, dass die Definition und Kommunikation des individuellen Thought Leadership Ansatzes nach Außen hin eine lohnenswerte Investition darstellt. Schon das einfache Abrufen einiger Internetseiten von den gängigen Beratungshäusern lässt darauf schließen, dass Thought Leadership ein mittlerweile zentrales Tool innerhalb der Industrie zu sein scheint. Wodurch zeichnet sich nun Thought Leadership aus(?) – Grundsätzlich kann man dieses Konzept umschreiben als einen für sich beanspruchten intellektuellwissenschaftlichen Vorsprung bei der Aufstellung von strategischen Ansätzen auf einem oder mehreren Gebieten zumeist in Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen. Neben den traditionellen Hochschulen und assoziierten Instituten spielen in diesem Zusammenhang die Business Schools verstärkt eine vorrangige Rolle. Cranier (1999) sieht eine teilweise Verschmelzung ihrer gesellschaftlichen Funktionen. Insbesondere im Sinne des Thought Leadership übernehmen die führenden Beratungshäuser die Formulierung von Best Practice Ansätzen, traditionell eine Domäne der etablierten zumeist angelsächsischen Business Schools. Dieser Trend könnte unter Umständen dazu führen, dass beide sich immer stärker aufeinander in Richtung einer ineinander übergehenden Organisationsform bewegen. Einiges spricht dafür, dass dieses Geschäftsmodell Erfolg haben könnte. Diese Denkfabriken könnten nämlich recht effizient die Nachfrage- und die Angebotsseite zusammenführen. Die Produktion des Wissens würde nämlich auf drei Pfeilern

basieren. Erstens, den Lehrenden, die eigenständig Untersuchungen durchführen, zweitens, den praktizierenden Beratern, die ihre Erfahrungen aus den Wirtschaftssektoren und den eigenen Spezialgebieten permanent in die Organisation einfließen lassen. Drittens, die Studierenden und die Absolventenberater, die zusammen durchaus als eine homogene Gruppe betrachtet werden könnten. Sie sind nämlich die Innovationsquellen, denn sie gehen unvoreingenommen und zudem mit größerer Risikobereitschaft an bekannte Problemstellungen heran. Die große Gefahr bei einer solchen oder ähnlichen Entwicklung besteht darin, dass Business Schools so ihrer akademischneutralen Verpflichtung nicht mehr gerecht werden würden.

Betrachtet man mögliche Entwicklungen in der Beratungsindustrie, dürfen Übernahmen von Beratungsfirmen sowie Mergers nicht unbeachtet bleiben. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts kam es zu einer Reihe von Zukäufen von Beratungshäusern seitens etablierter Services Firmen. Beispiele sind IBM und der Kauf von PwC Consulting im Jahr 2002 oder EDS und die Übernahme von A.T. Kearney im Jahr 1995. In 2008 wurde EDS dann selbst von Hewlett-Packard aufgekauft. Der Haupttreiber war in dieser vergangenen Periode oftmals der Druck der regulierenden Körperschaften, insbesondere in Fällen von Desinvestitionen der Big Four, also der größten Accounting Firmen, die aufgrund von immer offensichtlicher werdenden Interessenkonflikten dazu gedrängt wurden, die eigenen Beratungsaktivitäten auszugliedern. Darüber hinaus war und ist der Zusammenschluss von Beratungen unterschiedlicher Geschäftsbereiche zu beobachten. Es kommt zu Kooperationen zwischen beispielsweise westlichen etablierten Strategie- und Managementberatungen und indischen IT und Services Beratungen. Erst kürzlich haben Roland Berger Strategy Consultants sowie die Tata Strategy Consulting Group drei europäische *Indian Desks* an den jeweiligen Standorten in London, Paris sowie München eingerichtet. Hierbei kommt es zu einem Einkauf von Wissen sowie Absatzmärkten in Form von Klientennetzwerken (vgl. Gupta/Roos, 2001). Das Intellectual Capital wird extern eingekauft oder aber zumindest ein Zugang zu diesen Ressourcen durch Zusammenarbeit mit anderen Mitstreitern geschaffen. Der Effekt sind erzeugte Synergien, die mittelbar zu Definition von End To End Offerten führen.

Die Ursachen für eine Schwächung der Beraterseite und der zunehmende Druck auf die Branche sind grundlegend auf drei unterschiedliche Faktoren zurückzuführen. Erstens, und dies konnte diese Arbeit bestätigen, der hohe Emanzipationsgrad der Nachfrageseite. Zweitens, der im Vergleich zu den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen

Jahrhunderts merklich geschwächte Innovationsdrang der Beratungsbranche allgemein. Berater entwickeln nicht mehr fortdauernd wie früher die durch Kieser referenzierten *Moden* (siehe Kapitel 7.4). Also neue Prozesse, Modelle sowie Ansätze, schlicht neue Antworten auf alte aber auch neue Fragen. Nur dieses permanente Aufeinanderfolgen von Nachfragesättigung und Nachfragegenerierung konnte der Branche die hohen Profite sichern. Stattdessen kann man heute beobachten, dass selbst ehemals als Top End geltende Bereiche wie Strategie oder selbst Rechtsberatung zunehmend zur Kommodität werden. Damit gelingt die Überleitung zum dritten Punkt, nämlich dem Kostendruck im Markt. In der Tat wächst der Preisdruck auch in dem soeben genannten Top End Segment. Anbieter, die zumeist vom indischen Subkontinent stammen, beschränken sich bereits seit längerem nicht ausschließlich auf Leistungen in den Bereichen des IT sowie Outsourcing, sondern erweitern ihr Angebot weiter und drängen mit einer aggressiven Preisgestaltung nicht ohne Erfolg auf die Märkte in den USA sowie Westeuropa. Hier sei angemerkt, auch wenn sich dies hauptsächlich auf die Beratungsmärkte auswirkt, dass diese Tendenz auch die interne Dynamik großer Beratungsfirmen beeinträchtigt. Berater, die in den höchstentwickelten Ökonomien ansässig sind, müssen die durch sie erzeugten zusätzlichen Mehrwerte im Vergleich zu beispielsweise osteuropäischen oder indischen Kollegen im selben Unternehmen zeigen können, um so die in der Branche gängigen dreifachen Kostensätze im Vergleich zu indischen Angestellten zu rechtfertigen. Selbst für Berater der Billiglohnländer, die in die Zielländer eingeflogen und dort längerfristig untergebracht werden müssen gilt, dass ihre Sätze branchenüblich bei circa 50% der lokalen britischen Tarife liegen.

Damit richtet sich der Blick nun auf die Rolle der Beratung in der weltwirtschaftlichen Integration. Die grenzübergreifenden Aktivitäten der Berater sind bei der Etablierung von einheitlichen kontinentalen und gar globalen Wissensnetzwerken fördernd. Die State-of-the-Art Leistungen der Berater richten sich kaum oder gar nicht nach dem Stammland des Klienten. Wie zu Beginn der Arbeit bereits angedeutet, basiert die Industrie auch aufgrund ihres Ursprungslands, auf Anglizismen. Beide, Angebotsseite und ihre Klienten kommunizieren, operieren und entscheiden in immer sich ähnlich werdenden Weisen. Kontinentaleuropäische Klienten öffnen sich gegenüber den angelsächsischen Beratungspraktiken und übernehmen unausweichlich dabei Lösungen, die bereits so oder ähnlich international implementiert wurden. Dies führt zur Konvergenz der Wissensbasis sowie kultureller Assimilation auf Seiten der Klienten. Die sozioökonomische Unifizierung wird so erheblich vorangetrieben. Berater erfüllen dabei aber auch zwei weitere nicht zu

unterschätzende Funktionen. Sie fungieren als Hubs in transeuropäischen Netzwerken, wobei sie Kontakte vermitteln und so potenzielle geschäftliche Partnerschaften in den unterschiedlichsten Bereichen initiieren. Daraus resultiert indirekt die Öffnung neuer Märkte sowie Effizienzsteigerungen in den unterschiedlichsten Disziplinen. Darüber hinaus sind international operierende Berater im Sinne des Client-Following Ansatzes *Begleiter* von Unternehmen, die neue Märkte erschließen oder Teilbereiche der Wertschöpfungsketten ins Ausland verlagern (vgl. Kipping, 2002). Mandat B ist hierfür ein durchaus passendes Beispiel. Bei der Übernahme einer mitteleuropäischen Organisation durch ein westeuropäisches Unternehmen wird ein global tätiges Beratungshaus beauftragt, bei Post Merger Aufgaben zu assistieren. Die etablierten Beratungsfirmen verfügen heute zu meist weltweit über eigene Vertretungen oder treten in Partnerschaften mit lokalen Firmen ein, wie das oben angebrachte Beispiel der Zusammenarbeit zwischen Roland Berger Strategy Consultants und der Tata Strategy Consulting Group zeigt. Auf diese Weise kann Beratung über die eigentlichen Kernleistungen und entsprechende Angebote hinausgehen und seine Klienten beim Eintritt in neue Regionen *an die Hand nehmen* und sich als wahrer Partner profilieren.

Mit diesem weitgefassten Ausblick auf bereits eingeleitete sowie mögliche künftige Entwicklungen der Industrie endet diese Arbeit, dessen zentraler Fokus auf der Betrachtung der Berater-Klienten Beziehung lag. Dabei wurde eine Reihe von Faktoren als Teil der *Black Box* inspiziert, die die Relation zwischen der Nachfrage- und der Angebotsseite potenziell beeinflussen. Zudem fand der Leser eine komparative Übersicht über den britischen sowie den deutschen Beratungsmarkt vor. Es bleibt zu hoffen, dass diese Arbeit und besonders die Resultate sowohl dem Laien als auch dem dem Thema nahestehenden Leser neue Sichtweisen eröffnen und zugleich weiteres Interesse an Beratung und Macht wecken konnte.

# ANHANG

## A Gesprächsleitfaden (Version 3.)

### I Allgemeine persönliche und arbeitssoziologische Informationen

**General personal and work-sociological information**

**Bemerkung:**

Selbstverständlich erübrigt sich die Frage nach dem Geschlecht. Zudem erscheint die Frage nach Alter sowie Nationalität mit Hinblick auf den sozialen sowie organisationskulturellen Kontext im Rahmen der Gesprächseröffnung als unangebracht. Der zu befragende wird darauf hingewiesen, dass er/sie nach Stellung der jeweiligen Fragen Zeit nehmen kann bevor auf die Frage eingegangen wird.

1. Bitte geben Sie an, wie lange und in welcher/n Funktion(en)/Position(en) Sie an diesem Mandat, <Name des Mandats> mitgewirkt haben(!)

*Please state for how long and in which role(s) have you been actively involved on this project, <name of project>(!)*

2. Bitte geben Sie Ihren akademischen Grad an und in welchem Studienfach Sie ihren akademischen Abschluss erlangt haben(!)

*Please state your age and the highest academic degree you hold and in which subject area you have gained the degree(!)*

<i>Bachelor</i>	<i>Master</i>	<i>PhD</i>	<i>other</i>
-----------------	---------------	------------	--------------

<i>Business degree</i>	<i>other</i>
------------------------	--------------

<i>IT related degree</i>	<i>Engineering degree</i>
--------------------------	---------------------------

3. Bitte geben Sie Ihre Betriebszugehörigkeit (in Jahren) bei <Name der Beratungsfirma> an(!)

*Please state the time (in years) you have been with <name of consulting firm>(!)*

< 3 years	4 to 8 years	9 to 15 years	> 16 years
-----------	--------------	---------------	------------

4. Bitte beschreiben Sie kurz ihren persönlichen Werdegang innerhalb der Beratungsindustrie bis heute(!)

*Please describe your career path in consulting overall to date(!)*

<i>joined as Graduate Consultant</i>	<i>joined as an external Senior Consultant</i>	<i>joined as an external Subject Matter Expert</i>
--------------------------------------	--	--

## II Untersuchungsgegenstand

<b>Research objects</b>
-------------------------

### Gründe von Nachfrage nach Beratung

5. Was glauben Sie, sind die Gründe warum sich der Klient dazu entschlossen hat, bei diesem Mandat externe Berater hinzu zu ziehen(?)

*What do you believe are the motivational factors behind the client requesting services of an external consultancy in the case of this particular assignment(?)*

#### **Bemerkung:**

Nachdem der Teilnehmer die Frage durch Angabe von mehreren Motiven beantwortet, wird er/sie gebeten diese der Wichtigkeit nach zu ordnen (hierbei kann, falls vorhanden, ein Flip Chart oder Tafel zur Hilfe genommen werden).

Danach wird die Differenzierung zwischen offiziellen und latenten Gründen dem Interviewten vorgestellt vor diesem Hintergrund die wahrgenommenen Motive revidiert und besprochen:

- 5a. Es gibt Indizien dafür, dass Klienten Motive gegenüber internen sowie externen Stakeholdern kommunizieren. Gleichzeitig gibt es unterschwellige Gründe warum Beratungen beauftragt werden. Würde das Ihre anfängliche Antwort dahingehend ändern, dass Sie weitere Motive aufführen wollen. Welche, falls überhaupt, dieser identifizierten Gründe würden unter diese zweite Kategorie der versteckten Gründe/Motive fallen(?)
- There is evidence that clients have reasons they put forward to external and internal stakeholders. Meanwhile there are underlying reasons why consultancies may be requested. Would this change your initial answer to the extent that you may want to add further motives. Which, if any, of these identified would fall under that second category of hidden reasons/motives(?)*
6. Haben Sie das Gefühl, bei diesem Mandat nicht primär aufgrund Ihrer eigentlichen Leistung angeheuert worden zu sein, sondern um bei internen mikropolitischen Auseinandersetzungen zum eigenen Vorteil der involvierten Klientenvertreter (Einzelpersonen oder Gruppen) instrumentalisiert zu werden(?) Bitte erläutern Sie(!)
- Do you get the sense, to have been engaged in this mandate not primarily because of your actual expertise(?) But rather to be potentially used to the personal advantage of client's representatives (individuals or groups) highly involved in internal politics(?) Please explain(!)*

### **Knowledge Sharing und Knowledge Transfer**

7. Knowledge Sharing kann verschiedene Formen während des Mandats annehmen. In wiefern haben Sie das Gefühl, ihr Wissen aktiv und bewusst mit Vertretern der Klientenseite zu teilen(?)
- Knowledge Sharing during an assignment can take place in different forms. To which degree, do you feel to be actively and deliberately sharing your knowledge with client's representatives(?)*

**Bemerkung:**

Wird die Frage mit NEIN beantwortet, wird der Interviewte darauf hingewiesen, dass der Wissenstransfer nicht unbedingt face to face stattfinden muss. Meistens kann die Berater-Klienten Interaktion gewisser Weise als Transfer von Wissen gesehen werden.

8. Im Anschluss an die vorherige Frage, beschreiben Sie Prozesse und Mittel, die im Rahmen des Wissens- sowie Informationsflusses genutzt werden(!)  
*Please describe processes and tools used as part of the knowledge and information flow(!)*
  
9. Wird Ihr Wissen in einer strukturiert auf Organisationsebene übermittelt oder verbleibt der Wissenstransfer zumeist auf der interindividuellen Ad hoc-Ebene(?) Gibt es Beispiele für unstrukturierten Wissenstransfer auf Organisationsebene(?)  
*Does the knowledge transfer take place in a structured way on the organisational level or does it mainly remain on the inter-individual ad-hoc level(?) Can you think of examples when knowledge transfer takes place on the organisational level and yet unstructured(?)*
  
10. Als Berater lernen und erweitern Sie üblicherweise Ihre eigene Wissensbasis während eines Mandats. Lernen Sie direkt von der Klientenseite selbst oder besteht der Lernprozess größtenteils aus individuellem Lernen durch Erfahrung in der internen Organisation(?)  
*As a consultant you typically learn and extend your own knowledge base during an engagement. Do you directly learn from client's representatives or is the learning process mainly based on learning through individual experience in the internal organisation(?)*
  
11. Die Industrie betrachtend, würden Sie behaupten, besser informiert zu sein und über größere Kenntnis zu verfügen, als Vertreter der Klientenseite(?) Gibt es dabei Unterscheide zwischen Fach- und Prozesswissen(?)  
*Focussing on the industry, would you claim, to be better informed and to have greater knowledge compared to client's representatives(?) Are there differences between subject and process knowledge(?)*



**Bemerkung:**

Diese Frage kann potentiell zu einer Diskussion über die Definition von Prozess- und Fachwissen führen. Vor dem Hintergrund der Technologieberatung kann unter Fachwissen industriestrategisches Wissen zusammengefasst werden. Prozesswissen als Kompetenzen im Bereich IT Prozesse verstanden werden. Dies sollte dem Interviewten erklärt werden, auch sollte auf mögliche Einwände eingegangen werden.

Voraussetzung für diese Frage ist das Bejahen der zuvor gestellten Frage 11. mit JA.

12. Gibt es Gelegenheiten, bei denen Sie das Wissensungleichgewicht bewusst nutzen, um zukünftige Geschehnisse aktiv zu beeinflussen(?)

*Do situations exist, when you deliberately use the knowledge imbalance in order to influence future course of action(?)*

13. Würden Sie behaupten, es kommt im Verlauf des Mandates zu einer Verschiebung des Wissensungleichgewichts in eine bestimmte Richtung(?)

*Would you say, there is a shift in the knowledge imbalance during the engagement lifecycle towards a particular direction(?)*

**Branchenspezifische Fragen**

14. Bezogen auf <Branche des Klienten>, würden Sie sagen, dass <Name der Beratungsfirma> gut aufgestellt ist und Vorteile gegenüber den Konkurrenten vorweist(?)

*With regards to <client's industry/sector>, would you say that <name of consulting firm> enjoys an advantage over its competitors(?)*

15. Wie empfinden Sie die Klientenkenntnis über <Name der Beratungsfirma> Offerten/Leistungen sowie der der Konkurrenz(?) Scheint der Klient mit Hinblick auf Beratungsprojekte, insbesondere Interaktion mit der Beraterseite erfahren zu sein(?)

*How would you evaluate the client's knowledge of <name of consulting firm> offers/propositions and those of its competitors(?) Does the client seem to have experience with consulting projects, especially with consultant interaction(?)*

16. In wie fern haben Sie das Gefühl, dass die Organisationskulturen der Klientenseite

sowie die eigene Parallelen aufweisen, resultierend in unkomplizierter Kommunikation sowie übereinstimmenden Wertevorstellungen der Beteiligten(?)  
*To which extent do you sense, that those organisational cultures of the client's corporation and the own show parallels resulting in straight forward communication as well as corresponding value sets(?)*

17. Erfahren Sie einen Mangel an Empfängnisbereitschaft für Ratschläge hinsichtlich spezifischer Lösungen im Rahmen des Mandats(?) Bitte erläutern Sie(!)  
*Do you experience client's unwillingness to accept your recommendations for specific solutions(?) Please explain(!)*

### **Feststellung von Machtressourcen**

18. Ist die Klientenseite <Name der Beratungsfirma> als dem Anbieter überlegen, da unterstellt werden könnte, dass es sich bei der Beratungsindustrie um einen Käufermarkt handelt(?) [im Sinn der legitimen Macht] In wie fern unterscheidet sich die Dynamik zwischen der vorvertraglichen sowie nachvertraglichen Phase(?)  
*Is the client in a stronger position than <name of consulting firm> as the supplier, given that it could be claimed that the consulting industry is a buyer's market(?) To which extent does the pre-contract dynamic differ from the post-contract dynamic(?)*

#### **Bemerkung:**

Es soll an dieser Stelle auf die Machtverschiebung [im Sinn der Verhandlungsmacht] eingegangen werden. Gegenüber gestellt werden sollen das vorvertragliche und nachvertragliche Verhältnis(!)

19. Aufgrund Ihrer Erfahrung verfügen Sie persönlich über einen Wissensvorrat, der Sie möglicherweise in die Lage versetzt, Abfolgen von Ereignissen verbunden mit dem Beratungsobjekt zu prognostizieren. Berichten Sie(!) [im Sinn der Expertenmacht]  
*Due to your level of experience, are you in the position to predict future events related to the consulting object. Please elaborate(!)*
20. Wie wichtig, glauben Sie, ist die Klientenwahrnehmung von Ihnen für Ihren

persönlichen Erfolg(?) Falls wichtig, wie stellen Sie sicher, das Sie positiv wahrgenommen werden(?)

*How important do you believe is client's perception of you to your success(?) If important how do you ensure the perception is positive(?)*

21. Der Klient ist sich darüber im Klaren, dass Sie als beratender Partner über umfassendes Industrierwissen verfügen. Sie sind also in der Lage ein bestimmtes Bild von Marktkonkurrenten des Klienten zu präsentieren. Stimmen Sie dem zu(?)

*The client is aware of you as the consultant who has extensive knowledge within the industry. You are therefore able to portray a particular picture of the client's competitors in the market. Would you agree(?)*

22. Stellen Sie fest, dass der Klient in der Meinungsbildung als homogen oder eher heterogen im Verlauf des Projekts erscheint(?) Falls letzteres, handelt es sich um langfristig eingegangene oder eher situationsspezifische Allianzen(?)

*Do you recognise that the client when forming opinions appears as homogenous or heterogeneous during the course of an assignment(?) If the latter, are those long term or rather situational alliances(?)*

23. Sich stets bemühen zu müssen, als objektiv und unparteiisch wahrgenommen zu werden, kann als überaus herausfordernd betrachtet werden. Wie empfinden Sie es(?)

*Having to endeavour to be perceived as objective and neutral can be considered as highly challenging. How do you feel about it(?)*

## B Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, S.254-285.
- Abrahamson, E./Fairchild, G. (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, S.708-740.
- Alemann, H./Vogel, A. (1996): *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven*. 9. Tagung für Angewandte Soziologie, Krefeld, Deutschland.
- Alvesson, M./Johansson, A.W. (2001): Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In: Clark, T. und Fincham, R.: *Critical Consulting: Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford, Großbritannien: Blackwell.
- Antal, A.B./Krebsbach-Gnath, C. (2003): Consultants as Agents of Organizational Learning: The Importance of Marginality. In: Dierkes, M., Child, J. und Nonaka, I.: *Handbook of Organizational Learning*. Oxford, Großbritannien: Oxford University Press.
- Antunes, D. (2002): *The stakeholders of Management Knowledge*. London, Großbritannien: Middlesex University, British Academy of Management Conference Proceedings.
- Antunes, D. (2004): The Transformative Approach. In: Buono, A.F.: *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*. Charlotte, USA: Information Age.
- Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, S.1173-1182.

- Beardwell, I./Holden, L. (2001): *Human Resource Management*. Harlow, Großbritannien: Prentice Hall.
- Belbin, R.M. (1993): *Team Roles at Work*. Oxford, Großbritannien: Butterworth Heinemann. S.56-85.
- Bell, D. (1973): *The Coming of the Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, USA: Basic Books.
- Berry, M. (1995): Research and practice of management: A French view. *Organization Science*, 6, S.104-116.
- Bessant, J./Rush, H. (1995): Building Bridges for Innovation: The Role of Consultants in Technology Transfer. *Research Policy*, 24, S.97-114.
- Biech, E. (2007): *The Business of Consulting*. San Francisco, USA: Pfeiffer, S.179.
- Binder, T. (2007): Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Management-Diagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14(2), S.56-58.
- Binz-Scharf, M.C. (2003): *Bureaucratic Networks or Networked Bureaucracies? Knowledge Sharing in ICT-Enabled Innovation Projects*. Cambridge, USA: Harvard University NCDG Working Paper No.03/012.
- Blätter-Mink, B./Katz, I. (2004): Soziologie als Beruf(?) *Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden, Deutschland: VS. S.35-52.
- Block, P. (1997): *Erfolgreiches Consulting*. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus.
- Bontis, N./Nikitopoulos, D. (2001): Thought leadership on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3). S.183-191.
- Borgatti, S.P./Molina, J.L. (2002): *What can Social Network Analysis do for*

*Management Consulting(?)* Carroll School of Management, Boston College: USA.

Bortz, J./Döring, N. (2003): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Deutschland: Springer. S.312.

Borup, M./Brown, N./Konrad, K./van Lente, H. (2006): The Sociology of Expectations in Science and Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(3/4), S.285-298.

Bower, J. (1967): *The Allocation of Resources in a Large Organization – A Field Study*. New York, USA: Columbia University.

Brousseau, E./Glachant, J.-M. (2002): *The Economics of Contracts: Theories and Applications*. Cambridge, Großbritannien: Cambridge University Press.

Brown, L.D. (1983): Managing Conflicts Among Groups. In: Kolb, D.A.: *Organizational Psychology*. Englewood, USA: Prentice Hall.

Bryman, A./Bell, E. (2003): *Business Research Methods*. Oxford, Großbritannien: Oxford University Press.

Buckman, R.H. (1998): Knowledge Sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19(1), S.11-28.

Buono, A.F. (2002): *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*. Greenwich, USA: Information Age.

Buono, A.F. (2004): *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*. Charlotte, USA: Information Age.

Burckhardt, J. (1905): *Weltgeschichtliche Betrachtungen*. Berlin/Stuttgart, Deutschland: Jacob Oeri.

- Cambell, T. (2002): Once we had professionals. *Journal of Management Consulting*, 13(3), S.16-17.
- Castells, M. (1997): *The Information Age*. Oxford, Großbritannien: Blackwell.
- Clark, T. (1995): *Managing Consultants*. Buckingham, USA: Open University Press.
- Clark, T.A.R./Salaman, G. (1993): *The Use of Metaphor in the Client-Consultant Relationship: a Study of Management Consultants*. University of Sterling, Großbritannien: Arbeitspapier zur Confeence on Professions and Management in Britain, August 1993.
- Columbo, U. (1991): The Technological Revolution and the Future of the Third World. *Technology and Society Magazine*, 10(1), S.25-32.
- Cox, S. (2006): *Economics: Making Sense of the Modern Economy*. New York, USA: Bloomberg Press.
- Cranier, S. (1999): *The Management Century - A Critical Praise of 20<sup>th</sup> Century Thought and Practice*. Twyford, Grossbritannien.
- Crozier, M. (1977): *L'Acteur et le System*. Paris, Frankreich: Seuil.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Sociologie des Organisations et Fonctionnement des Entreprises, *Revue Française de Sociologie*, (Sonderausgabe).
- Cunningham, I. (1994): *The Wisdom of Strategic Learning*. Aldershot, Großbritannien: Gower.
- Currie, W. (2000): *Global Information Society: A New Paradigm for the 21<sup>st</sup> Century Corporation*. Chichester, Großbritannien: Wiley & Sons.
- Czarniawska, B./Joerges, B. (1996): Travels of ideas. In: Czarniawska, B. und

Sevon, G. *Translating organizational change*. Berlin, Deutschland: Walter de Gruyter.

Czerniawska, F. (2008): *Stormy Day Ahead(?) – The State of the Consulting Nation*. Vortrag beim Annual Consultant's Forum, 24. September 2008. London, Grossbritannien.

Czerniawska, F. (2007a): *The UK Consulting Industry 2006/7*. London, Großbritannien: Management Consultancies Association.

Czerniawska, F. (2006): *State of the Consulting Nation*. London, Großbritannien: MCA.

Czerniawska, F. (2005): The New Business Consulting Landscape. *Consulting to Management*, 16(4), S.3-6.

Czerniawska, F. (2002): *Management Consultancy: What Next(?)* Basingstoke, Großbritannien: Palgrave Macmillan.

Czerniawska, F./May, P. (2004): *Management Consulting in Practice*. London, Großbritannien: Kogan Page.

Czerniawska, F./Toppin, G. (2005): *Business Consulting*. London, Großbritannien: Profile Books.

Datamonitor (2005): *Industry profile: Global IT Consulting & Other Services*. New York, USA, Reference code: 0199-2311.

Deakins, E./Dillon, S. (2006): Management Consultant Performance in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*, (19) 1, S.40-56.

Dembla, P./Mao, E. (2002): A Research Model for Knowledge Management. In: White, D.: *Knowledge Mapping and Management*. Hershey, USA: IGI.

Dezalay, Y. (1993): Professional Competition and the Social Construction of



- Transnational Regulatory Expertise. In: McCahery, J., Picciotto, S. and Scott, C.: *Corporate Control and Accountability. Changing Structures and the Dynamics of Regulations*. Oxford, S.203-215.
- Diedrich, R.C. (2004): In The Eye of The CEO(!) *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), S.129-131.
- Diekmann, A. (2004): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek, Deutschland: Rowohlt.
- Drucker, P. (1993): *Post-Capitalist Society*. New York, USA: Harper Business.
- Ebrahimchel, M./Mohe, M./Sternzeld, R. (2006): Evaluation of Consulting Projects – The Consultant’s View. In: Deelmann, T. und Mohe, M.: *Management Consulting Research*. München, Deutschland: Hampp.
- Erhardt, A./Nippa, M. (2005): *Far Better Than Nothing At All – Towards a Contingency-based Evaluation of Management Consulting Services*. Freiberg, Deutschland: Freiberg Working Papers.
- Ernst, B./Kieser, A. (2002): In Search of Explanations for the Consulting Explosion. In: Sahlin-Andersson, K. und Engwall, A.: *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas, and Sources*. Palo Alto, USA: Stanford University Press.
- Esser, H. (1993): *Soziologie*. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus.
- Evans, P.B./Wurster, T. S. (1997): Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, September/Oktober, S.71-82.
- Faust, M. (2006): Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. *Soziologische Revue*, 29, S.277-290.
- Faust, M. (2005): Managementberatung in der Organisationsgesellschaft. In: Jäger, W. und

Schimank, U.: *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Krefeld, Deutschland: VS.

Faust, M. (2000): Warum Boomt die Managementberatung(?) *SOFI Mitteilungen*, 28, S.59-85.

Faust, M. (1999): *The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge*. Warwick, Großbritannien: Warwick University Paper.

Faust, M./Schaeffer, D. (2007): *Innovative Capabilities and the Role of Consultants in the Information Economy*. Vortrag Mannheim, Deutschland.

Financial Times Deutschland (2009): *Der Ton wird rauher*. FTD/Beilagen, 16. Oktober.

Fincham, R. (1999): The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36(3), S.335-351.

Flick, U./von Kardoff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. (1995): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. Beltz: Weinheim, Deutschland, S.433.

Foster, J./Macan, T.H. (2004): Manager's Reactions to Utility Analysis and Perceptions of what Influences Their Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), S.240-253.

Freedman, R. (2004): Ethics of IT Consulting. *Consulting to Management*, 15(2), S.19-21.

Freedman, R. (2000): *The IT Consultant : A Commonsense Framework for Managing the Client Relationship*. San Francisco, USA: Pfeiffer.

Freimuth, J. (2003): The Silent Takeover. In: Zirkler, M. und Müller, W.R.: *Die Kunst der Organisationsberatung*. Bern, Schweiz: Haupt.

French, J.P.R. (1956): A Formal Theory of Social Power. *Psychological Review*, S.181-194.

French Jr., J.R.P./Raven, B. (2004): The Bases of Social Power. In: Shafritz, J., Ott, J.S. und Jang, Y.S.: *Classics of Organization Theory*. Florence, USA: Cengage Learning.

Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, USA: Aldine.

Goffman, E. (1990): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth, USA: Penguin.

Gómez-Mejía, L.R./Balkin, D.B./Cardy, R.L./Dimick, D.E./Templer, A.J. (2001): *Managing Human Resources*. Toronto, Kanada: Pearson.

Greiner, L.E./Metzger, R.O. (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.

Grey, C. (2001): Re-imagining relevance: A response to Starkey and Madan. *British Journal of Management*, 12, S.27-32.

Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations. *SMJ*, 21(4), S.473-496.

Gupta, O./Roos, G. (2001): Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), S.297-309.

Haferkamp, S./Drescher, S. (2006): Client Professionalization: Proposed Approach for Knowledge-Centred Management of Consulting Projects. In: Deelmann, T. und Mohe, M.: *Management Consulting Research*. München, Deutschland: Rainer Hampp.

- Hansen, M., (1999): The search-transfer problem: The Role of weak Ties in sharing Knowledge across organizational Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), S.82-111.
- Hencke, D. (2006): Public spending on consultants reaches record £ 3bn. *The Guardian*, 15. Dezember 2006.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2006): Low-Technology: A Forgotten Sector in Innovation Policy. Tampere, Finnland: Pro-Act Konferenz, 15.-17. März 2006.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005): *Wirtschafts- und Industriesoziologie*. München, Deutschland: Juventa. S.26.
- Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (2000): *Standortbindungen – Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Berlin, Deutschland: Rainer Bohn.
- Hofmann, M. (1991): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg, Deutschland: Physica. S.217-246.
- Holt, R. (2007): Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(4).
- Hot Telecom (2009): *Global Telecom Consulting Market Analysis 2009, 4<sup>th</sup> Edition*. Quebec, Kanada: Hot Telecom.
- House of Commons Committee of Public Accounts (2007): *Central Government's Use of Consultants*. London, Großbritannien: 31<sup>st</sup> Report of Session 2006-2007.
- Howaldt, J. (2006): Beratung im Netz. Neue Innovations- und Beratungsarrangements an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In: Sydow, J. und Manning, S.: *Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler, S.247-269.

- Howaldt, J. (2004): *Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen*. Münster, Deutschland: Lit-Verlag.
- Howaldt, J.(1997): Der Industriesoziologe als Organisationsberater. *Arbeit*, 1(6), S.50-64.
- Huczynski, A.A. (1993): *Management Gurus – What Makes Them and How to Become One(?)* New York, USA: Routledge.
- Hurter, M./Odenthal, S. (2003): Von der Wolke auf die Strasse. In: Zirkler, M. und Müller, W.R.: *Die Kunst der Organisationsberatung*. Bern, Schweiz: Haupt.
- Iansiti, M./Clark, K.B. (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), S.557-605.
- IDC Competitive Analysis (2008): *Worldwide Services 2007 Vendor Analysis: Revenue Performance of the Top 10*. Framingham, USA: International Data Corporation.
- Inkpen, A.C. (1996): Creating Knowledge Through Collaboration. *California Management Review*, 39(1), S.123-140.
- Johns, G./Saks, A.M. (2001): *Organizational Behaviour*. Toronto, Kanada: Pearson.
- Kalkowski, P. (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. *Industrielle Beziehungen*, 11(3), S.246-269.
- Kalkowski, P./Mickler, O. (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. *SOFI-Mitteilungen*, 30, S.119-134.

- Keeble, D./Bryson, J./Wood, P. (1994): *Pathfinders of enterprise: the creation, growth and dynamics of small management consultancies in Britain*. Small Business Research Trust. Business Services Research Monograph (1).
- Kennedy Consulting Research (2009): *EMEA Consulting Marketplace 2009-2012: Key Trends, Profiles and Forecasts*. Peterborough, USA: Kennedy International Incorporation.
- Kennedy Consulting Research (2008a): *IT Consulting Marketplace 2008-2010*. Peterborough, USA: Kennedy Information Incorporation.
- Kennedy Consulting Research (2008b): *Communications and Media Consulting Marketplace 2008-2011*. Peterborough, USA: Kennedy Information Incorporation.
- Kennedy Consulting Research (2007): *Public Sector Consulting Marketplace 2007-2010*. Peterborough, USA: Kennedy Information Incorporation.
- Kenning, P./Ahlert, D. (2006): Neuroökonomik. *Zeitschrift für Management*, 1(1), S.24-47.
- Kern, H. (1982): *Empirische Sozialforschung*. München, Deutschland: Beck.
- Kieser, A. (2005): *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg, Deutschland: Winter.
- Kieser, A. (1998): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür(?) *Organisationsentwicklung*, 17(2), S.62-69.
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4, S.49-74.
- Kipping, M. (2002): Trapped in their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In: Clark, T. und Fincham, R.: *Critical Consulting. New Perspectives On The Management Advice Industry*. Oxford, Großbritannien: Blackwell. S.28-49.

- Kipping, M./Engwall, L. (2002): *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford, Großbritannien: Oxford University Press.
- Kitsopoulos, S.C. (2003): Consulting's Origins. *Consulting to Management*, 14(1), S.16-17.
- Klein, H.J. (1977): *Other People's Business: A Primer on Management Consultants*. New York, USA: Mason & Charter.
- Klose, A. (1990): Die Bedeutung der Ethik für die Unternehmensberatung. In: Rickenbacher, U.M.: *Management Consulting 3: Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern*. Stuttgart, Deutschland: Kohlhammer. S.117-136.
- Kolbeck, C. (2001): *Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes*. Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitätsverlag.
- KPMG Consulting (2000): *Knowledge Management Research Report 2000*. KPMG Consulting. London, Großbritannien.
- Krebs, D. (1980): *Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland*. Bochum, Deutschland: Brockmeyer. S.107.
- Kubr, M. (1997): *La consultoría de Empresas-Guía para la profesión*. Oficina Internacional del trabajo Ginebra. Genf, Schweiz.
- Kubr, M. (2003): *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labour Organisation. Genf, Schweiz.
- Kuhlmann, M. (1998): Industriesoziologie zwischen kritischer Wissenschaft und unternehmensbezogener Beratung? Erfahrungen mit unternehmensfinanzierten Evaluationsstudien. In: Minssen, H. *Organisationsberatung – Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft(?)* Beiträge zur Frühjahrstagung 1998 der DGS-Sektion ‚Industrie- und Betriebssoziologie‘. Bochum, Deutschland: Ruhr Universität Bochum

Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Diskussionspapier 98(13), S.100-113.

Küpper W./Ortmann G. (1988): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Krefeld, Deutschland: Westdeutscher Verlag.

Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Deutschland: Beltz, S.363-371.

Lehner, F. (2003): Informationsgesellschaft und wissensbasierte Volkswirtschaft. *Jahrbuch 2002/2003*. Gelsenkirchen, Deutschland: Institut Arbeit Technik.

Lipsey, J. (2002): Relationship Intelligence. *Consulting to Management*, 13(3), S.17-23.

London, M. (1993): Relationship between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, S.55-69.

London, M./Stumpf, S. (1982): *Managing Careers*. Reading, USA: Addison Wesley.

López, J./Scott, J. (2000): *Social Structure*. Buckingham, Großbritannien: Open University Press.

Lundberg, C.C. (2002): Consultancy foundations: Toward a general theory. In: Buono, A.F.: *Developing knowledge and value in management consulting*, S.153-168. Greenwich, USA: Information Age.

Lünendonk (2006): *BITP Guide 2006*. Bad Wörishofen, Deutschland: Lünendonk.

Maier, G./Tödtling, F. (2002): *Regional- und Stadtentwicklung 2*. Wien, Österreich: Springer.

Malinverno, P./Hill, J.B. (2007): *SOA and BPM Are Better Together*. Gartner Research, Publication ID Number: G00145586.



- Margerison, C.J. (1988): *Managerial Consulting Skills*. Aldershot, Großbritannien: Gower.
- McKenna, C.D. (2001): *The Youngest Profession: Management Consulting*. Baltimore, USA: Johns-Hopkins University.
- Mearsheimer, J.J. (2001): *The Tragedy of Great Power Politics*. New York, USA: Norton.
- Meerman Scott, D. (2007): *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing & Online Media to Reach Buyers Directly*. Chichester, Großbritannien: Wiley & Sons.
- Mergel, I./von Kortzfleisch, H.F.O. (2002): Getting over “Knowledge is Power”: Incentive Systems for Knowledge Management in Business Consulting Companies. In: White, D. *Knowledge Mapping and Management*. Hershey, USA: IGI.
- Merton, R.K./Fiske, M./Kendall, P.L. (1990): *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. New York, USA: Free Press.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Miner, J.B. (2006): *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical foundations, and the Future*. Armonk, USA: ME Sharpe.
- Minsky M. (1986): *Society of Mind*. Riverside, USA: Simon and Schuster.
- Mohe, M. (2005a): Generic Strategies for Managing Consultants. *Journal of Change Management*, 5(3), S.357-365.

- Mohe, M. (2005b): Der Systemische Klient. *Organisationsentwicklung*, 2, S.44-51.
- Mohe, M. (2003): *Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Marburg, Deutschland: Metropolis.
- Möhring, W./Schlütz, D. (2003): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden, Deutschland: Westdeutscher Verlag. S.54.
- Moreno, J.L. (1996): *Die Grundlagen der Soziometrie*. Wiesbaden, Deutschland: Leske und Budrich.
- Morgan, G. (1989): *Creative Organization Theory*. Newbury Park, USA: Sage.
- Mugler, J./Lampe, R. (1987): Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 39(6), S.477-493.
- Muhr, T. (2004): *Beratung und Macht*. Universität Bielefeld, Deutschland: Dissertation.
- Nakra, P. (2000): Knowledge Management: The Magic Is in the Culture. *Competitive Intelligence Review – Journal of Knowledge Management and Insight*, 11(2), S.53-60.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Nippa, M./Petzold, K. (2002): *Economic Functions of Management Consultants*. Denver, USA: Annual Academy of Management Conference.
- O'Connor, E.S. (1999): The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *Academy of Management Review*, 24, S.117-131.

- OECD (1996): *The Knowledge-based Economy*. Paris, Frankreich: OECD.
- Pelzel, R.F. (2005): *Mythos Unternehmensberatung – Microconsulting*. Nürnberg, Deutschland: Baytech – Institut für Strategisches Management.
- Pettigrew, A. (1992): On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13, S.163-182.
- Popitz, H. (2004): *Phänomene der Macht*. Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.
- Rudisill, J.R./Edwards, J.M./Hershberger, P.J. (2004): Consultant as Confidant. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), S.139-145.
- Rügemer, W. (2004): *Die Berater – Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft*. Bielefeld, Deutschland: Transcript.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy: Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln(?) In: Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G. und Wunderer, R. *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Fundierung*. S.31-57.
- Rülling, C.C. (1999): *Between Devotion and Denial: A Study on Managers and Fashionable Management Practices*. Warwick, Großbritannien: Warwick University Paper.
- Sadler, P. (2001): *Management Consultancy*. London, Großbritannien: Kogan Page.
- Saint-Onge, H./Wallace, D. (2003): *Leveraging Communities of Practice*. Oxford, Großbritannien: Butterworth Heinemann.
- Sánchez, M.S. (2003): *Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten*. Technische Universität Berlin, Deutschland: Dissertation.

- Schein, E.H. (1988): *Process consultation: Its role in organizational development*. Reading, USA: Addison Wesley.
- Schumacher, L./Martens, I./Paulus, P. (2008): Einsam an der Spitze(?) Zur Bedeutung sozialer Unterstützung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1, S.9-12.
- Schuman, M. (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie(?) *SOFI-Mitteilungen*, 30, S.1-15.
- Schwuchow, K. (2007): Leader auf der Couch: Manager und ihre blinden Flecken. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1, S.50-51.
- Senge, P. (1994): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, USA: Currency Doubleday.
- Shapiro, E.C./Eccles, R.G./Soske, T.L. (1993): Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem(?) *Sloan Management Review*, Summer, S.89-95.
- Simon, H.A. (1955): A Behavioral Model of rational Choice. In: Hirsch-Kreinsen, H. (2005): *Wirtschafts- und Industriesoziologie*. München, Deutschland: Juventa.
- Smith, J. (2000): *Empowering People*. London, Großbritannien: Kogan Page.
- Sommerlatte, S. (2000): *Lernorientierte Unternehmensberatung*. Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitätsverlag.
- Sperling, H.J./Ittermann, P. (1998): *Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind*. München, Deutschland: Hampp.
- Starbuck, W.H. (1992): Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), S.713-740.

- Starkey, K./Madan, P. (2001): Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, 12, S.3-26.
- Strange, S. (1996): *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge, Großbritannien: Cambridge University Press.
- Strasser, H. (1993): *Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden. Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses*. Dissertation. Zürich, Schweiz: Schulthess. S.105.
- Swanson, R.A./Holton, E.F. (2005): *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Swedberg, R./Granovetter, M. (1992): *The Sociology of Economic Life*. Boulder, USA: Westwood.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, S.27-43.
- Szyperski, N./Elgen, R. (1984): *Das Leistungsangebot der Unternehmensberater. Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedern des BDU und des BVW*. Stuttgart, Deutschland: Poeschel.
- The Bloom Group (2006): *Attaining Thought Leadership – How Professional Services Firms Develop, Capture and Market Their Intellectual Capital*. Boston, USA: The Bloom Group LLC.
- The Economist (2007): The rise and fall of corporate R&D – Out of the dusty labs  
Technology firms have left the big corporate R&D laboratory behind, shifting the emphasis from research to development. Does it matter(?) *The Economist*, 1. März.
- Tietzel, M./Müller, C. (2004): *Handel mit Illusionen – Was produzieren eigentlich*

*Politikberater(?)* Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften (55), S.18-32.

Titscher, S. (2001): *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten.*

Frankfurt am Main, Deutschland: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

Tranfield, D./Starkey, K. (1998): The nature, social organization and promotion of management research: towards policy. *British Journal of Management*, 9, S.341-353.

van den Hoonaard, D. (2003): Qualitative Methods in Social Research and Qualitative Research Methods. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 40.

von Krogh, G. (1998): Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), S.133-153.

Walger, G. (1995): *Formen der Unternehmensberatung.* Köln, Deutschland: Schmidt.

Weber, M. (1922a): Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie. In: Kaesler, D. (2002): *Max Weber Schriften 1894-1922.* Stuttgart, Deutschland: Kröner. S.275-313.

Weber, M. (1922b): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie.* Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.

Wenger, E. (1998): Communities of Practice: The Buzz and the Buzzword. *Journal of Industrial Teacher Education*, 37(2).

White, D. (2002): *Knowledge Mapping and Management.* Hershey, USA: IGI.

Wickham, P.A. (1999): *Management Consulting.* London, Großbritannien: Pitman Publishing.

Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 27, S.161-177.

Wimmer, R. (2003): Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. In: Zirkler, M. und Müller, W.R.: *Die Kunst der Organisationsberatung*. Bern, Schweiz: Haupt.

Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg, Deutschland: Physica.

Wohlgemuth, A.C. (2006): Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy. In: Deelmann, T. und Mohe, M. *Management Consulting Research*. München, Deutschland: Rainer Hampp.

Young, L. (2005): *Marketing the Professional Services Firm: Applying the Principles and the Science of Marketing to the Professions*. Chichester, Großbritannien: Wiley & Sons.

Zirkler, M. (2005): *State-Of-The-Art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre*. Basel, Schweiz: WWZ, Universität Basel.

## **C Onlinereferenzen**

Alan Leaman, Interview

[http://www.publicservice.co.uk/print\\_features.asp?type=news&id=10781](http://www.publicservice.co.uk/print_features.asp?type=news&id=10781)

Seite besucht am 12. Januar 2009

Association of Management Consultants Switzerland (ASCO)

[www.asco.ch/ueberuns/geschichte.php](http://www.asco.ch/ueberuns/geschichte.php)

Seite besucht am 12. Februar 2007

Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. (BDS)

[www.bds-soz.de](http://www.bds-soz.de)

Seite besucht am 15. Juni 2007

Die Zeit

[www.zeit.de/2004/07/Berater](http://www.zeit.de/2004/07/Berater)

Seite besucht am 10. Februar 2008

Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS)

[www.soziologie.de](http://www.soziologie.de)

Seite besucht am 14. Juli 2007

Gartner Incorporation

[http://www.cio.de/it\\_berater/858201/](http://www.cio.de/it_berater/858201/)

Seite besucht am 12. April 2009

Kennedy Information Incorporation

<http://www.kennedyinfo.com/consulting//home?C=KJEsquvwPqSelXJ>

Seite besucht am 08. April 2009

Lünendonk GmbH



[www.luenendonk.de/management\\_beratungsmarkt.php](http://www.luenendonk.de/management_beratungsmarkt.php)

Seite besucht am 26. Februar 2007

Management Consultation Association (MCA)

[www.mca.org.uk/MCA/Awards/AwardsHome.aspx](http://www.mca.org.uk/MCA/Awards/AwardsHome.aspx)

Seite besucht am 14. Februar 2007

[www.mca.org.uk/MCA/AboutUs/TheIndustry.aspx](http://www.mca.org.uk/MCA/AboutUs/TheIndustry.aspx)

Seite besucht am 24. Februar 2008

Martin Hafen

[www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs\\_beratung.htm](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_beratung.htm)

Seite besucht am 28. April 2007

National Audit Office (NAO)

[www.nao.org.uk/system\\_pages/](http://www.nao.org.uk/system_pages/)

Seite besucht am 16. Januar 2009

Prism Executive Recruitment

[www.prismrec.co.uk/news\\_cn\\_mc\\_feb05.html](http://www.prismrec.co.uk/news_cn_mc_feb05.html)

Seite besucht am 29. Dezember 2006

## D Bibliographie und weitere Quellen

- Baitsch, C. (2003): Halb zog sie ihn, halb sank er hin. Von der Verführungskraft der Beraterrolle und ihren Konsequenzen. In: Zirkler, M. und Müller, W.R.: *Die Kunst der Organisationsberatung*. Bern, Schweiz: Haupt.
- Braczyk, H.-J. (1992): *Die Qual der Wahl - Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem*. Berlin, Deutschland: Sigma.
- Brierley, E. (2006): *Talent on Tap*. London, Großbritannien: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. – [www.bdu.de](http://www.bdu.de)
- Business Psychology Centre bpc, London – [www.businesspsychologycentre.com](http://www.businesspsychologycentre.com)
- Clark, T. (1995): *Managing Consultants*. Buckingham, Großbritannien: Open University Press.
- Czerniawska, F. (2007b): *The Trusted Firm: How Consulting Firms Build Successful Client Relationships*. Chichester, Großbritannien: Wiley & Sons.
- DeLamarter, R.T. (1986): *Big Blue – IBM's Use and Abuse of Power*. New York, USA: Dodd, Mead & Company.
- European Information Technology Observatory (EITO) – [www.eito.com](http://www.eito.com)
- Flick, U. (2007): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek, Deutschland: Rowohlt.
- Förderales PPP Kompetenznetzwerk – [www.ppp-projektdatenbank.de/index.php](http://www.ppp-projektdatenbank.de/index.php)

Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. – [www.gwps.org](http://www.gwps.org)

Information Technology Association Of America – [www.itaa.org](http://www.itaa.org)

Infosys Technologies Limited – [www.infosys.com](http://www.infosys.com)

Mayring, P. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Deutschland: Deutscher Studien Verlag.

Partnerschaften Deutschland – [www.partnerschaftendeutschland.de/ueberuns.html](http://www.partnerschaftendeutschland.de/ueberuns.html)

Tata Consultancy Services Limited (TCS) – [www.tcs.com](http://www.tcs.com)

The Weekly Newsletter for Consulting and Systems Integration – Digitale Ausgaben

The McKinsey Quarterly – Digitale Ausgaben

Theisen, M.R. (2002): *Wissenschaftliches Arbeiten*. München, Deutschland: Vahlen.

Wimmer, R. (2004): *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer-Systeme.

Wirtschaftspsychologie – Digitale Magazinausgaben

Wipro Technologies – [www.wipro.com](http://www.wipro.com)

Ende.