

2. Auf dem Weg zur Unternehmensberatungsforschung: Stand der Beratungsforschung unter besonderer Berücksichtigung von Kompetenz und Professionalität

Im Folgenden wird der Fokus auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung gelegt. Dabei werden zuerst die verschiedenen Felder der Beratungsforschung in den Blick genommen und die Begrifflichkeit der Unternehmensberatungsforschung diskutiert, welche innerhalb der vorliegenden Arbeit eine pädagogische Attribution erhält. Unter Berücksichtigung der Differenz von praktischer und kritischer Unternehmensberatungsforschung wird die Relevanz des Akteurs Unternehmensberater in den bisherigen Forschungsarbeiten analysiert, wobei dessen Unterrepräsentanz zutage tritt. In diesem Kontext werden grundsätzliche Kritikpunkte an der Empirie und Theorie im Forschungsbereich aufgegriffen, die sich auf beiden Ebenen mit einem gewissen ‚Wildwuchs‘ charakterisieren lassen. Entsprechend können mannigfache Theorieperspektiven, aus denen heraus der Gegenstandsbereich beforscht wird, ausfindig gemacht werden, über die ein Überblick gegeben wird.

2.1 Von der Beratungsforschung zur pädagogischen Unternehmensberatungsforschung

Die Beratungsforschung als „systematische, auf reflektierten Theorien gründende Auseinandersetzung mit Aspekten der Beratung im transitiven wie im reflexiven Sinne“¹ (Wolf 2000, S. 17) mutet von der Begrifflichkeit einer einheitlich ab-

1 Siehe zur Differenz transitiv und reflexiv begriffener Beratung in Kapitel 1. NISSEN (2007, S. 13 f.) konkretisiert das Spektrum der Beratungsforschung im Bereich der Unternehmensberatung, die er mit „Consulting Research“ titulierte (s.u.), in zwei Zielebenen: „Erstens, die wissenschaftliche Durchdringung des Themas Unternehmensberatung, wobei der von einzelnen Beratungsprojekten abstrahierende wissenschaftliche Erkenntnisgewinn im Mittelpunkt steht. Zweitens, die Überarbeitung wissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Me-

grenzbaren Disziplin an, deren Status sie aber schon aufgrund ihrer Interdisziplinarität und disziplinären Subsumtion unter verschiedene Forschungsbereiche nicht einhält. So differenziert JESCHKE (2004, S. 34 ff.) in die Felder der

- *sozial-psychologischen Beratungsforschung*, deren Schwerpunkte pädagogische, soziale und psychologische Theorie- und Praxisfelder wie z.B. Familien- und Erziehungsberatung, Berufsberatung und Gesundheitsberatung bilden;
- *rechtswissenschaftlichen Beratungsforschung*, die sich mit der Gestaltung von Rechtsberatung beschäftigt;
- *politikwissenschaftlichen Beratungsforschung*, die die Politikberatung von Personen, öffentlichen Verwaltungen und Institutionen untersucht;
- *soziologischen Beratungsforschung* mit ihrem primären Gegenstandsbereich der Organisationsberatung sowie der Entwicklung und Diskussion soziologisch begründeter Beratungsansätze (siehe Degele/Münch/Pongratz/Saam 2001);
- *wirtschaftswissenschaftlichen Beratungsforschung*, die sich auf makroökonomischer Ebene mit wirtschaftspolitischer Beratung und im Hinblick einzelwirtschaftlicher Phänomene mit Unternehmensberatung im weitesten Sinne – so auch Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung – beschäftigt, weshalb JESCHKE (2004, S. 38) die Unternehmensberatung als Forschungsgegenstand unter die *betriebswirtschaftliche Beratungsforschung* klassifiziert.²

Eine weitere Spezifizierung der Beratungsforschung im Sinne einer Unternehmensberatungsforschung findet jedoch nicht statt. WOLF (2000, S. 3) sieht die Ursachen hierfür zum einen in der lediglich volks- und betriebswirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmensberatung, die die Etablierung einer eigenen Forschungsdisziplin nicht rechtfertigt. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund der obigen Diskussion um die gesellschaftliche Einflussnahme und der öffentlichen Kritik der letzten Jahre fraglich. Zum anderen „wird die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmensberatung erst fruchtbar, wenn Erkenntnisse aus Untersuchungen anderer [...] Manifestationen von Beratung [...] berücksichtigt werden“ (ebd.). Wenn diese Manifestationen u.a. psychologische, pädagogische, soziologische und linguistische Aspekte von Beratung einbeziehen, ist

thoden auf die unternehmerische Praxis mit dem Ziel, Aufgabenstellungen und Probleme im Umfeld von Beratungsprozessen und Beratungsunternehmen besser als bisher zu lösen.“

2 Siehe zur Differenzierung der Beratungsforschung bei BECKER (2004, S. 195; vgl. Weber 2006, S. 91) in vier Stränge: *betriebswirtschaftlich* (Perspektive auf das Unternehmen als produzierendes System mit Fokus auf Expertenberatung), *ökonomisch* (betriebswirtschaftliche Forschung mit institutionenökonomischem Ansatz), *Organisationsentwicklung* (als verhaltenswissenschaftliche Öffnung der Betriebswirtschaft), *systemtheoretisch* (Orientierung an soziologischer Systemtheorie).

jedoch die Klassifikation als betriebswirtschaftliche Beratungsforschung ebenfalls fragwürdig. JESCHKE (2004, S. 39) definiert diese zwar als

„eine interdisziplinäre Forschungsdisziplin, die sich auf Basis reflektierter betriebswirtschaftlicher sowie sozialwissenschaftlicher Nachbardisziplinen mit ausgewählten theoretischen und empirischen Problemstellungen des Objektbereichs Unternehmensberatung auseinandersetzt.“

Dennoch bleibt der betriebswirtschaftliche Fokus im Hinblick auf die Forschungsnotwendigkeit in anderen Disziplinen, die lediglich durch den ökonomischen Gegenstandsbereich der Unternehmensberatung in ihrer Forschungspraxis und Theoriegenese nicht per se als betriebswirtschaftlich gekennzeichnet werden können, kritisch.³

Wird zudem das zunehmende öffentliche und wissenschaftliche Interesse an Unternehmensberatung sowie die Einrichtung von Studiengängen⁴ und die Gründung von Forschungsinstituten⁵ berücksichtigt, erscheint ein Plädoyer für die Terminologie der Unternehmensberatungsforschung berechtigt.⁶ Mit ihr könnte eine Klassifikation auf disziplinärem Niveau einhergehen, ohne die der Unternehmensberatung inhärente Interdisziplinarität aufzulösen. Dies begründet eine *pädagogische Unternehmensberatungsforschung*, welcher sich die vorliegende Arbeit zuordnet.

3 Ein Beispiel hierfür ist die vorliegende Arbeit, die sich trotz des in der Ökonomie zu verankernden Gegenstandsbereichs als pädagogische Forschungsarbeit versteht.

4 THEOBALD (2004, S. 4 ff.) stellt die aktuellen Ansätze in der Aus- und Weiterbildung von Unternehmensberatern dar, z.B. den berufsbegleitenden Kurs an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, den Schwerpunkt Unternehmensberatung innerhalb des BWL-Studiums an der Fachhochschule in Emden, das MBA-Studium an der Fachhochschule in Offenburg und in Ludwigshafen. Für eine umfassende Übersicht der angebotenen Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Vertiefungsrichtungen in Deutschland, Schweiz und Österreich wird auf GCR (2008) bzw. NISSEN & KLAUK (2012, S. 49 ff.) verwiesen.

5 Beispielhaft sind die GESELLSCHAFT FÜR CONSULTING RESEARCH (GCR), deren Vorsitzende die Beratungsforscher Prof. Dr. Volker NISSEN und Prof. Dr. Michael MOHE sind, sowie die interdisziplinäre Forschergruppe CORE – CONSULTING RESEARCH ebenfalls um MOHE als Juniorprofessor für Business Consulting an der Universität Oldenburg zu nennen.

6 NISSEN (2007, S. 11 f.) plädiert für die Terminologie Consulting Research zur Abgrenzung der „wissenschaftliche[n] Beschäftigung mit der Dienstleistung Unternehmensberatung, den Beratungsunternehmen als Organisation und dem Beratungsmarkt mit seinen verschiedenen Teilnehmern auf Anbieter- und Nachfragerseite [...] als Teilgebiet der allgemeineren Beratungsforschung.“ Aufgrund der übergeordneten Bedeutung des Consulting als Beratung (siehe Reineke 2007, S. 72) ist dies als Spezifizierung ebenfalls fragwürdig und wird von HÖNER (2008, S. 80) entsprechend als „Anglizismus für den deutschen Begriff „Beratungsforschung“ dar[ge]stellt“.

2.2 Praktische und kritische Unternehmensberatungsforschung

Wie im vorherigen Kapitel bereits angedeutet, unterteilt sich die Unternehmensberatungsforschung in eine *normativ-funktionalistische* und eine *kritische Position* zum Gegenstandsbereich (Becker 2004, S. 201 ff.; Kipping/Armbrüster 1998, S. 18; Muhr 2007, S. 49 f.). War der Forschungsbereich in seinen Anfängen durch Anwendungsorientierung und eine unkritische Haltung gegenüber dem Nutzen und Ertrag von Unternehmensberatung geprägt (vgl. Zedler 2009, S. 24), setzte als Reaktion auf diese einseitig-funktionalistische Ausrichtung in den 1980er Jahren in der englischsprachigen Literatur die Perspektive des "Critical Consulting" ein, die als "social discourse" auf ein breiteres und tieferes Verständnis von Beratung abzielt, indem sie auf wissenschaftlicher Basis die Machtdynamiken, Wissensansprüche und Strategien der Unternehmensberatung hinterfragt (siehe Fincham/Clark 2002, S. 1 ff.). Während demnach „die kritische Perspektive stark in der akademischen Literatur verwurzelt [ist]“, grenzen MOHE & SEIDL (2012, S. 189) hiervon die normativ-funktionalistische Position als „Praktikerperspektive“ ab, dessen zugehörige Literatur zu einem großen Teil von Praktikern bzw. mit primär praxisorientiertem Verwendungsanspruch verfasst wird⁷ (vgl. ebd., S. 187 f.).

2.2.1 Der Unternehmensberater im Fokus von Publikationen und empirischen Studien

Lag innerhalb der normativ-funktionalen Phase mit ihrer Praktikerperspektive die Beraterseite im Fokus, wurde mit dem Einsetzen der mit der kritischen Position einhergehenden, empirischen Studien, die u.a. den Einfluss des Klienten auf den Beratungserfolg feststellten (vgl. Hoffmann 1991, S. 302 ff.; Grün 1990, S. V), zunehmend die Klientenseite in den Blick genommen und analysiert (vgl.

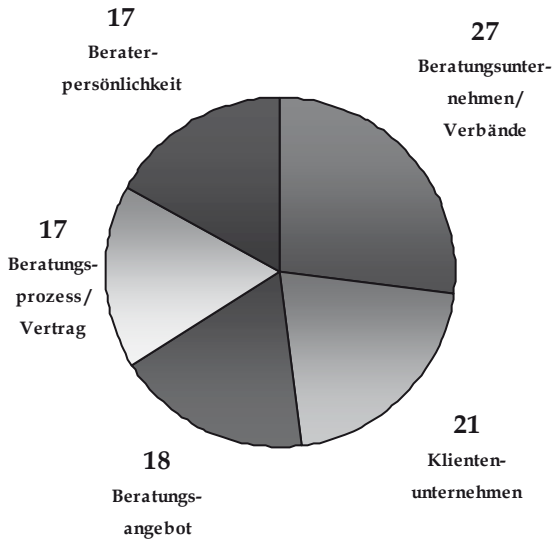
7 ARMBRÜSTER & KIESER (2001, S. 691) differenzieren die Literatur zur Unternehmensberatung in forschungs-orientierte, praxisorientierte und Enthüllungsliteratur. SCHERF (2010, S. 22 f.) differenziert die „Literatur zur Beratung von Organisationen [...] in Literatur [...], die durch Verwendungsinteressen motiviert ist und solcher, die reflektierend auf die Beratung von Organisationen gerichtet ist [...]“. Diese Unterscheidung möchte ich auf beiden Seiten noch einmal [in vier Literaturgruppen] differenzieren [...]. Zunächst ist Literatur zu reinen Marketingzwecken (erste Gruppe) anzutreffen, die von solcher zur Darlegung von Beratertheorien (zweite Gruppe) unterschieden werden kann. Beide Gruppen gehören ihrer Grundorientierung nach aber in die Kategorie der Literatur mit Verwendungsinteresse. Von dieser Literatur ist zum einen solche zu differenzieren, die der distanzierten Beschreibung von Phänomenen der Organisationsberatung (dritte Gruppe) dient, sowie solcher zur empirischen Erforschung der Organisationsberatung (vierte Gruppe). Die beiden letzten Gruppen gehören ihrer Grundorientierung nach zur Kategorie der forschendreflektierenden Arbeiten zur Organisationsberatung.“

Grün 1990, S. 117). Dennoch kritisiert MOHE (2003, S. 54) auch für die aktuelle Beratungsforschung: „Tatsächlich stellt sich die Literatur sehr „beraterlastig“ dar; dem Klienten wird innerhalb der wissenschaftlichen Aufarbeitung bislang nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt“, wobei MOHE sich auf eine Literaturanalyse von KLAILE & RIEHT (1981) bezieht, in der über 1200 Titel für den Zeitraum von 1960 bis 1981 dokumentiert wurden, von denen „mit knapp zwei Dritteln die überwiegende Mehrzahl der Arbeiten auf die Beraterseite rekurriert“ (Mohe 2003, S. 54). Dies ist jedoch einerseits mit Blick auf die Zeitangabe zu hinterfragen, da die „programmatische Neuorientierung“ (Grün 1990, S. 117) an der Klientenseite erst mit der kritischen Beratungsforschungsphase in den 1980er Jahren begann.⁸ Andererseits zeigt die prozentuale Aufschlüsselung dieser Dokumentation, dass die *Beraterlastigkeit* zu relativieren ist. Bezogen auf das *System Unternehmensberatung* (siehe Stutz 1988, S. 119; Hoffmann 1991, 27) verdeutlicht die Übersicht eine Konzentration auf das Beratungssystem im engeren und weiteren Sinne bzw. das Beratersystem als Beratungsunternehmen (vgl. Hoffmann 1991, S. 27 ff.). Der Berater als (kompetent und professionell handelnde) Person bleibt jedoch mit 17% unterrepräsentiert.⁹

8 Siehe bei ZEDLER (2009, S. 30 ff.) den Abschnitt „Von der Berater- zur Klientenforschung“. Im Gros der Beratungsforschung wird jedoch nach wie vor ihre Beschäftigung mit dem Klienten aufgrund dessen Vernachlässigung legitimiert (u.a. Jung 2010, S. 2; Bronnenmayer 2010, S. 18).

9 Die von GRÜN (1990, S. 115 ff.) konstatierte Beraterforschung in Abgrenzung zu einer umfassenden Konsultationsforschung ist daher zu relativieren, da der Fokus zwar nach wie vor eher auf der Beraterseite liegt, jedoch primär mit ihren organisationalen und institutionellen Bezügen und das Beratersubjekt nachrangig behandelt wird. „Subjektorientiert“ wurde „lange Zeit [...] bezüglich des Beratungserfolgs die *Eigenschaftserklärung* favorisiert, die die Beratungseffizienz durch Beratereigenschaften, wie deren Qualifikationen und Objektivität, zu erklären suchte“ (Grimm/Bamberg 2006, S. 62). Das folgende Kapitel wird verdeutlichen, dass die Eigenschaftsanalyse von einer subjektorientierten Kompetenzperspektive zu differenzieren ist.

Abbildung 8: Literaturdokumentation Unternehmensberatung (1960–1981)



Quelle: STEYRER (1991, S. 2) nach KLAILE & RIETH (1981); Zahlen in Prozent

Betrachtet STEYRER (1991, S. 19) nur die empirischen Forschungen im Bereich der Unternehmensberatung, so „[zeigt] eine Differenz der Arbeiten nach ihrem Erkenntnisinteresse, daß 11 Studien der Klienten- und 6 Arbeiten der Beraterseite gewidmet sind. Fünf Arbeiten liegen vor, die sowohl angebots- als auch nachfrageorientierte Aspekte behandeln. Es besteht demnach ein Überhang an Arbeiten, die sich mit der Sichtweise beratener bzw. noch nicht beratener Unternehmen beschäftigen“, was zu einem großen Teil auf die oben beschriebene Schwierigkeit der Informationsbeschaffung bei Unternehmensberatungen zurückzuführen ist (vgl. Preusse/Schmitt 2009, S. 81).

Ein Überblick über aktuelle Publikationen und empirische Studien (vgl. Mohe 2004; S. 693 ff.¹⁰) verweist auf eine unveränderte Situation in der Unternehmensberatungsforschung; insbesondere die Unterrepräsentanz des *Akteurs Berater* hält in wissenschaftlichen Arbeiten an. Während in der eher praxisorientierten Literatur bezogen auf die hier zentralen Begriffe vielerorts von *Kompe-*

10 Auch MOHE (2004) kommt in seiner meta-analytischen Untersuchung des Empiristands in der Beratungsforschung für den Zeitraum von 1991 bis 2003 neben dem allgemeinen „Aufwärtstrend“ (ebd., S. 696) der empirischen Beratungsforschung zu dem Schluss, dass sich die Mehrzahl der Studien zur Unternehmensberatung mit der Klientenseite befasst.

tenzen der Unternehmensberater gesprochen wird (u.a. Max/Haas/Rodig, S. 81 f.; Lütge 2002, S. 35 ff.; Hartel 2009, S. 8 ff.), die jedoch in den meisten Fällen über abstrakte Titulierungen hinaus nicht näher spezifiziert und vor allem nicht wissenschaftlich fundiert werden, zeigt die Unternehmensberatungsforschung lediglich vereinzelte Anätze zu deren Auseinandersetzung (siehe Bredl 2005; Behnke 2006; Kailer/Merker 1999). Hinsichtlich der *Professionalitätsterminologie* hat sich in den letzten Jahren eine intensivere Debatte über den Professionsstatus der Unternehmensberatung entwickelt (u.a. Groß 2003, S. 93 ff.; Höner 2008, S. 141 ff. unter Bezugnahme auf den Diskurs bei Kyrö 1995 und McKenna 2001; Moldaschl 2009, S. 24 ff.), über die Professionalität von Beratern wird nur marginal diskutiert (Bohler/Kellner 2004, S. 58 ff.; Kainz 2008, S. 30 + 42; Kainz/Torggler 2008, S. 268), eine spezifische Analyse der Beraterprofessionalität¹¹ steht noch aus. Doch nicht nur die thematische Ausrichtung, sondern auch die verwendete Methodologie der empirischen Beratungsforschungslandschaft scheint begrenzt.

2.2.2 Kritik an Empirie und Theorie zum Gegenstandsbereich

Im Hinblick auf die Methoden empirischer Beratungsforschung kritisiert HOFFMANN (1991, S. 2):

„Ein weiterer Schwachpunkt besteht darin, daß die angewendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden nur einen niedrigen Standard aufweisen. Als Erhebungsmethode dominieren schriftliche Befragungen, die nicht nur aufgrund der geringen Rücklaufquoten problematisch sind, sondern eine tiefgreifende Analyse des komplexen Untersuchungsgegenstandes von vornherein nicht zulassen.“

Auch STEYRER (1991, S. 18) empfiehlt aufgrund der schwierigen Operationalisierbarkeit unternehmensberatungsrelevanter Faktoren (siehe hierzu auch Mohe 2003, S. 110 ff.) eine „Methoden-Ausweitung in Richtung qualitativer For-

11 Beispielsweise ist *Beraterprofessionalität* ein Kriterium in einem Fragebogen bei KÖNIGSWIESER & HILLEBRAND (2005, S. 43 ff.), der im Kontext von systemischer Organisationsberatung einen Orientierungsanker für die Erfüllung von Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Projekt darstellt. Hinter dem Kriterium stehen Fragen, inwiefern die Unternehmensberater dem Anforderungsprofil entsprechen, Bereitschaft zur Weiterbildung vorhanden ist und ein Bewusstsein über eigene Stärken, Schwächen und psychosoziale Kompetenzen besteht. Diese sind – wenn auch keine umfassende Deskription – als Implikationen von Beraterprofessionalität mit praxisorientiertem Verwertungsanspruch anzusehen. Mit einem Augenzwinkern wenden sich OSAREK & HOFFMANN (2008, S. 16) mit ihrer Exzellenz-Formel als integrativen Ansatz von Business und Soft Skills für mehr Beraterprofessionalität an „intelligente und gut aussehende Beraterinnen und Berater“, die jenseits des Fachwissens eine Hilfestellung beim Aufbau der persönlichen, nachhaltigen Exzellenz geben soll. Hiermit wird aus der Praktikerperspektive ein Hinweis auf das Qualitätsverständnis von Professionalität – nämlich Exzellenz – gegeben.

sungsstrategien“ und plädiert „vor allem [für, TVH] die teilnehmende Beobachtung bzw. ausgedehnte qualitative Tiefeninterviews mit anschließenden Inhaltsanalysen“. Über die angewandte Methodologie hinaus kritisiert er grundsätzlich die fehlende Abstimmung der einzelnen Untersuchungen untereinander sowie die damit verbundene, immer wieder von Grund auf neue Feldbearbeitung¹², weshalb er „einen gewissen „Forschungswildwuchs“ attestier[t]“ (ebd., S. 21). Dabei wird die „Vergleichbarkeit der Ergebnisse [...] dadurch erschwert, dass es weder *die* Unternehmensberatung noch *den* Kliententyp gibt“ (Bergknapp 2009, S. 27).

Die beschriebene Situation in der empirischen Unternehmensberatungsforschung ist zudem auf die Theorielage zum Gegenstandsbereich zurückzuführen. Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur wird das *Theoriedefizit* der Beratungsforschung bemängelt, was sich vor allem auf die Integration verschiedener Ansätze in einer allgemeinen und interdisziplinären *Theorie der Beratung* bezieht (vgl. Jeschke 2004, S. 34). Dies setzt sich auch für die spezifische Unternehmensberatungsforschung fort, in der verschiedene Ansätze auf den Gegenstandsbereich appliziert werden – eine grundlegende Theorie der Unternehmensberatung steht jedoch noch aus.

Eine komplexe wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kompetenz und Professionalität von Unternehmensberatern bedarf der Gesamtschau der mit ihnen verbundenen Theorieperspektiven – so auch des Gegenstandsbereichs der Unternehmensberatung in ihrer theoretischen Deskription und Explikation, die im Folgenden skizziert wird.

2.3 Theorieperspektiven auf Unternehmensberatung

Bei der Betrachtung des theoretischen Diskurses der Unternehmensberatung lässt sich in Anlehnung an BARCHEWITZ & ARMBRÜSTER (2004, S. 25 ff.) eine grundlegende Differenzierung in eher ökonomische und soziologische Theorieperspektiven erkennen, weshalb diese Unterscheidung die folgende Darstellung leitet. Diese zielt jedoch nicht auf Vollständigkeit, vielmehr soll die Theorienpluralität in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich und ihren Konsequenzen für die weitere Untersuchung verdeutlicht werden.

12 Eine Ursache hierfür lässt sich bei HOFMANN (1991a, S. 39) finden: „Die Schwierigkeit bei der Bearbeitung von Themen im Rahmen der Unternehmensberatung in einer wissenschaftlichen Weise liegt grundsätzlich darin, daß dieser Teil einer angewandten Management- bzw. Betriebswirtschaftslehre noch sehr jung ist. Es existieren daher bislang keine ausreichenden systematischen wissenschaftlichen Grundlagen.“

2.3.1 Unternehmensberatung aus der Perspektive ökonomischer Theorien

Werden aufgrund der betriebswirtschaftlichen Eingebundenheit von Unternehmensberatung zunächst die *ökonomischen Theorien* betrachtet, fällt eine intensive Beschäftigung mit dem Gegenstandsbereich aus der Perspektive der *Neuen Institutionenökonomie* und den ihr zuzuordnenden Theorien auf: HADERLEIN & TSCHULIN (2003, S. 20 ff.) diskutieren die innerhalb der Beraterauswahl entstehenden Probleme zwischen Klient und Berater auf Basis der *Principal-Agent-Theory*, die sich insbesondere mit der Wirkung asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern beschäftigt. Hieraus resultierende Probleme einer *Adverse Selection* aufgrund von *Hidden Characteristics* – d.h. die Gefahr einer für den Klienten negativen Beraterauswahl aufgrund von *Qualitätsunsicherheit* (vgl. Jeschke 2002, S. 249) – können auch nach Vertragsabschluss auftreten in Form von *Moral Hazard*¹³ durch *Hidden Action* als opportunistisches Handeln von Unternehmensberatern, die Leistungen dem Klienten vorenthalten oder für ihn ungünstige bzw. ungewollte Entscheidungen treffen (siehe Schade 1996, S. 29).¹⁴

„Die Klienten können große Teile des Leistungserstellungsprozesses weder beobachten noch beurteilen. Vor dem Hintergrund des Agency-Modells drängt sich somit die Frage auf, ob die jeweils beauftragte Unternehmensberatung tatsächlich den bestmöglichen Beitrag zum Gelingen des Beratungsprojekts geleistet hat [...] – sie verfügt in dieser Hinsicht schließlich über *diskretionäre Handlungsspielräume*“ (Meyer 2004, S. 192; Hervorhebung im Original).

BARCHEWITZ & ARMBRÜSTER (2004, S. 35 ff.) diskutieren die verschiedenen Risiken, die für Klienten als Prinzipale bei der Auswahl und Beauftragung von Beratern als Agenten entstehen, und erweitern ihre institutionenökonomische Perspektive auf den Gegenstandsbereich um den *Transaktionskostenansatz* in der

13 Siehe zur Spezifik des *Double Moral Hazard* aufgrund der Eingebundenheit des Prinzipals in die Beratungsleistungserstellung bei LÖWENDAHL (2005, S. 42).

14 Ein weiterer, auf Kontraktgüter zutreffender Grundtypus asymmetrischer Information ist *Hidden Intention* mit der einhergehenden Gefahr eines *Hold Up* für Transaktionen: „Hier liegt zwischen Principal und Agent ein Vertragsproblem dergestalt vor, dass der Agent noch einen Freiraum für die tatsächliche Ausgestaltung der vertraglich vereinbarten Leistung hat. Dieser Freiraum ist auf ex ante unpräzise Modalitäten des Vertrages zurückzuführen. Der Agent kann seine Leistung willentlich gestalten. Es ist daher von Bedeutung, ob sich der Agent kooperativ im Sinne des Principals verhält oder die Vertragslücken ex post zum Nachteil des Principals nutzt, wobei das willentliche Verhalten des Agenten offen zu Tage tritt und nicht im Verborgenen bleibt“ (Mathissen 2009, S. 33 mit Verweis auf Spremann 1990, S. 568 f.; siehe zu Systematisierung bei Schmitz 1997, S. 20). In der Unternehmensberatung besteht dieses Risiko jedoch weniger aufgrund der vertraglichen Bindung, sondern es resultiert vielmehr aus der ökonomischen Abhängigkeit von spezifischen Ressourcen im Sinne von Wissen und Kompetenzen des jeweiligen Beraters (vgl. Kaas 1992, S. 26 ff.).

Sentenz von WILLIAMSON (1985). Unter Verwendung der Differenzierung von *Erfahrungs-* und *Suchgütern* nach NELSON (1970) und deren Ergänzung um *Vertrauensgüter* (Darby/Karni 1973) stellen sie die Besonderheit der „*Unternehmensberatung als Kontraktgut mit Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften*“ (Barchewitz/Armbrüster 2004, S. 33; Hervorhebung im Original) heraus, womit eine in Abgrenzung zu *Austauschgütern* komplexe, zukünftige und auftragsindividuelle Leistungserstellung gemeint ist, deren Qualität erst über ihre Erfahrung eingeschätzt werden kann bzw. der aufgrund fortwährender Qualitätsunsicherheit des Vertrauens bedarf.¹⁵

Die institutionenökonomische Perspektive – insbesondere mit der ihr immanenten *Agenturtheorie* – wird bei SAAM (2001, S. 23 ff.) zum Ausgangspunkt sozialwissenschaftlicher Beratungsforschung, indem sie Berater und Klient als Agent und Prinzipal parallelisiert und die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen analysiert. Dass sich somit ökonomische und soziologische Betrachtungen miteinander verbinden, wird auch bei MEIER (2004, S. 221 ff.) mit Bezug zur *Agenturtheorie* deutlich, der im Rahmen des *organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus* die Ursachen für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung in der legitimatorischen Funktion und den institutionellen Mechanismen struktureller Angleichung (Isomorphismus) sieht.¹⁶ Auch REIHLEN & VEIT (2006) greifen den „Grundgedanken des Neo-Institutionalismus auf und konzipier[en] Unternehmensberatungen als institutional entrepreneurs, die auf die Entstehung oder die Veränderung von Institutionen hinwirken, um ihre Ziele zu erreichen“, indem sie institutionelles Kapital entwickeln und erhalten (ebd., S. 49).

Schließlich hinterfragt HÖNER (2008, S. 287 ff.) die Institutionalisierung von Unternehmensberatung, diskutiert die Gefahren und Möglichkeiten einer

15 Der institutionenökonomische Ansatz findet im Rahmen der Beratungsforschung insbesondere bei der Analyse des Marketing von Unternehmensberatung Verwendung, wie beispielsweise in den Arbeiten von BACHEWITZ & ARMBRÜSTER (2004), JESCHKE (2002) und SCHADE (1996) erkennbar wird.

16 Der Neo-Institutionalismus greift auf den „alten“ Institutionalismus nach PARSONS mit seinen Terminologien und dem „Erklärungsprogramm der Verschränkung von unterschiedlichen Systemebenen durch normative Elemente“ zurück und hat sich insbesondere in der Soziologie und der Politikwissenschaft durchgesetzt (Miebach 2006, S. 36). Mit MEYER & ROWAN (1977, S. 340 ff.) wurde dieser Ansatz organisationssoziologisch auf Wirtschaftsunternehmen appliziert und die Tendenz zur Orientierung an institutionellen Vorgaben und organisationalen Modeerscheinungen als Isomorphiebestrebungen herausgestellt, was das rationale Effizienzstreben von Wirtschaftssubjekten infrage stellt bzw. aus neoklassischer Perspektive einer Neubewertung unterzogen wird (siehe Söllner 2001, S. 156). Ausgehend von dieser Argumentation hat sich der Neo-Institutionalismus zu einer eigenständigen Organisationstheorie entwickelt (siehe Walgenbach 2001, S. 319 ff.), die zunehmend auch in den ökonomischen Disziplinen rezipiert wird (vgl. Senge 2011, S. 11).

Der kompetente und professionelle
Unternehmensberater
Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur
Meta-Beratung
Herking, T.-V.
2015, XXXII, 719 S. 34 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08680-0