



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

# Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen

Author: Matthias Tomenendal

Working Papers No. 71

12/2012

Editors:

Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

TECHNICAL PAPER

**Theorien der Beratung –  
Grundlegende Ansätze zur Bewertung von  
Unternehmensberatungsleistungen**

**Matthias Tomenendal**

Paper No. 71, Date: 12/2012

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:  
Gert Bruche  
Christoph Dörrenbächer  
Friedrich Nagel  
Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

*- All rights reserved -*

## **Biographic note:**

Prof. Dr. **Matthias Tomenendal** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Consulting an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Direktor des IMB Institute of Management Berlin. Er forscht zu verschiedenen Themen der Organisation, des strategischen Managements und des Management Consulting und berät nationale und internationale Unternehmen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld, zum Master of Business Administration an der University of Georgia und der Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft an der Universität des Saarlandes arbeitete er zehn Jahre als Strategieberater bei der Boston Consulting Group in Düsseldorf und Warschau. Matthias Tomenendal ist erreichbar unter: [matthias.tomenendal@hwr-berlin.de](mailto:matthias.tomenendal@hwr-berlin.de).

Prof. Dr. **Matthias Tomenendal** is a Professor of Management and Consulting at the Berlin School of Economics and Law and serves as the Director of the IMB Institute of Management Berlin. He holds business degrees from the Universities of Bielefeld, Georgia (USA) and Saarland and has worked as a strategy consultant for the Boston Consulting Group. His research interests cluster around the themes of organizational theory, strategic management as well as management consulting. He consults national and international clients on diverse management topics. Matthias Tomenendal can be contacted at: [matthias.tomenendal@hwr-berlin.de](mailto:matthias.tomenendal@hwr-berlin.de).

## **Zusammenfassung:**

Der Literatur zum Thema Unternehmensberatung fehlen größtenteils noch immer eine theoretische Grundlegung, eine vergleichende oder integrierende Sicht sowie eine überzeugende theoretische Antwort auf die Kernfrage nach dem Wert von Beratungsleistungen. Im vorliegenden Beitrag sollen diese drei Problemkreise adressiert werden, indem in einem ersten Schritt verschiedene Basistheorien der Organisations- und Managementforschung im Hinblick auf ihre Untersuchungsobjekte sowie Kernannahmen und –aussagen rekapituliert werden, in einem zweiten Schritt die Beiträge dieser Basistheorien zur Beschreibung, Erklärung und Messung der Wertschöpfung von Unternehmensberatung herausgearbeitet werden und in einem dritten Schritt analysiert wird, wie die Effektivität und Effizienz von Beratungsleistung je nach theoretischer Basis modelliert und gemessen werden können. Es wird schließlich gezeigt, dass unterschiedliche theoretische Sichtweisen unterschiedliche Antworten auf die gestellte Kernfrage hervorbringen und es daher keine universal gültigen Antworten geben kann.

## **Abstract:**

The majority of publications on management consulting lack a rigorous theoretical foundation, a comparing or integrating theoretical view and a convincing answer to the fundamental question on the value of consulting work. This paper aims to address these issues by introducing basic theories of organization and management and analyzing these with regard to their contributions for describing, explaining and measuring consultants' performance, especially as to the effectiveness and efficiency of consulting assignments. In conclusion, different theoretical perspectives lead to different answers on the above mentioned fundamental question, and no universal answer can theoretically be found.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	5
2. Theorien der Beratung .....	9
2.1. Klassik .....	10
2.2. Neoklassik .....	13
2.3. Institutionenökonomik .....	16
2.4. Systemtheorie .....	20
2.5. Postmoderne .....	23
3. Schluss .....	26
Literaturverzeichnis .....	29
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	32
Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin .....	33

## 1. Einleitung

### Problem und Ziel

Angesichts des zunehmenden Umfangs an Publikationen zum Thema Unternehmensberatung offenbaren sich aus wissenschaftlicher Sicht drei *Problemkreise*:

Zum einen gibt es eine große Zahl an Beiträgen, in der im Sinne einer „impliziten Beratungsforschung“<sup>1</sup> Lagentheorien aufgestellt und hiermit Leitfäden für die Beratungspraxis gesponnen werden sollen. Während eine praktische Relevanz solcher Arbeiten durchaus vorhanden sein kann, sind diese in der Regel nicht durch wissenschaftliche Rigorosität gekennzeichnet.<sup>2</sup> Es fehlt vor allem eine theoretische Grundlegung und Einordnung solcher Arbeiten, insbesondere die Reflexion über theoretische Grundannahmen.

Zum Zweiten stehen die theoretischen Ansätze der forschungsorientierten Literatur noch weitgehend isoliert nebeneinander<sup>3</sup>, ohne Erkenntnisse darüber, „welcher Ansatz unter welchen Bedingungen das größte Potenzial verspricht (...oder...) welche Theorien miteinander kompatibel sind und wo sie sich ergänzen können“<sup>4</sup>.

Schließlich ist zum Dritten die Frage nach dem Wert von Beratungsleistungen noch immer weder praktisch noch theoretisch hinreichend beantwortet worden.<sup>5</sup> Mingers bezeichnete diese Frage schon vor längerer Zeit als „typische ‚Kaugummi‘-Frage: nach allen Seiten hin dehnbar, je mehr bearbeitet, umso ausgelutschter“<sup>6</sup>, und Kühl verweist auf das „Evaluations-Dilemma“ – die Frage nach der Legitimation von Beratungsmandaten einerseits und dem Lernen aus Beratungsprojekten andererseits, welche nicht gleichermaßen beantwortet werden könne.<sup>7</sup> Die Frage nach dem Wert von Beratung lässt sich jedoch auch weiterhin als „Gretchenfrage“<sup>8</sup> für den Sinn von Beratungsaufträgen schlechthin auffassen.

Ausgehend von diesen drei Problemen leitet sich als *Kernfrage* für die vorliegende Arbeit ab, wie sich die Leistungen von Unternehmensberatern auf Basis unterschiedlicher theoretischer Ansätze adäquat evaluieren lassen. Als *Einzelfragen* werden gestellt:

1. Wie lassen sich Basistheorien aus der Organisations- und Managementforschung auf den Wertschöpfungsprozess von Unternehmensberatern übertragen?

---

1 Wolf (2000), S. 9

2 Vgl. zur Rigour-versus-Relevance-Debatte z.B. Kieser/Leiner (2009), Nicolai (2004)

3 Vgl. Mohe (2004), S. 703; Schrädler (1996), S. 77

4 Nissen (2007), S. 30. Eine Ausnahme zu dieser Einschätzung stellen mittlerweile Armbrüster (2006), der ökonomische und soziologische Theorien verknüpft, und Saam (2007), die einen Überblick über Theorien der Organisationsberatung gibt, dar.

5 Vgl. Ernst (2002), S. 2f., 66ff.

6 Mingers (1996), S. 251

7 Vgl. Kühl (2008)

8 Steyrer (1991), S. 21

2. Wie lassen sich Effektivität und Effizienz von Beratungsleistungen entlang des Wertschöpfungsprozesses auf Basis verschiedener Theorien bestimmen?
3. Wie stehen die unterschiedlichen theoretischen Ansätze zueinander?

Es wird gezeigt, dass unterschiedliche theoretische Sichtweisen unterschiedliche Antworten hervorbringen und es daher keine universal gültigen Antworten geben kann.

### Methodik und Vorgehensweise

Die Erforschung des Phänomens Unternehmensberatung lässt sich als Bereich der Organisations- und Managementforschung auffassen.<sup>9</sup> Es gibt eine Reihe von grundlegenden Darstellungen der Organisations- und Managementforschung, in denen die Autoren einen multiperspektivischen Ansatz verfolgen.<sup>10</sup> Diese *Vorgehensweise* soll in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden, indem in einem *ersten Schritt* verschiedene *Basistheorien* der Organisations- und Managementforschung im Hinblick auf ihre Untersuchungsobjekte sowie Kernannahmen und –aussagen rekapituliert werden. Hierbei wird es sich um die theoretischen Stränge der Klassik, Neoklassik/Human Relations, Institutionenökonomik, Systemtheorie und Postmoderne handeln.

In einem *zweiten Schritt* werden die Beiträge dieser Basistheorien zur Beschreibung, Erklärung und Messung der Wertschöpfung von Unternehmensberatung herausgearbeitet, und zwar entlang des *Berater-Wertschöpfungsprozesses* der „5P“ (vgl. Abbildung 1):

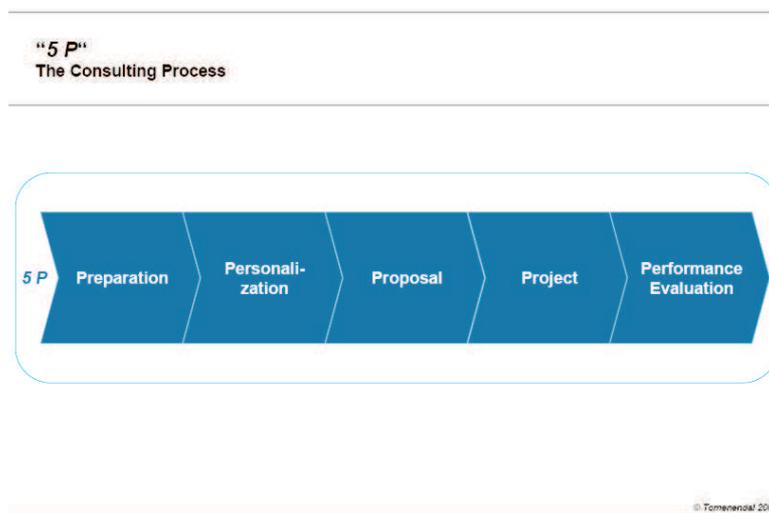


Abbildung 1: Der Beratungsprozess der „5P“

- Preparation: Berater und Klient bereiten sich auf Projekte lang- oder kurzfristig vor, ohne sich bereits auf konkrete Projekte zu beziehen.

<sup>9</sup> Zur genaueren disziplinären Verortung von „Consulting Research“ vgl. Nissen (2007), S. 11ff.

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Kieser/Ebers (2002), Mintzberg et al. (1998), Morgan (1986), Scholz (2000), Schreyögg (2003)

- Personalization: Berater und Klient identifizieren sich gegenseitig als potenzielle Projektpartner und passen ihre Vorstellungen aneinander an.
- Proposal: Auf Einladung des Klienten oder eigeninitiativ unterbreitet der Berater einen Projektvorschlag. Nach Verhandlungen endet diese Phase mit der Unterzeichnung eines Vertrages über ein Beratungsprojekt.
- Project: Der Berater arbeitet unter stärkerer oder geringerer Mitarbeit des Klienten an der Detailplanung und Durchführung des Projektes.
- Performance Evaluation: Das Projekt und gerade auch der Berater werden bezüglich Ergebnissen und Leistungen evaluiert.

Schließlich wird in einem *dritten Schritt* analysiert, wie die Effektivität und Effizienz von Beratungsleistung modelliert und gemessen werden können. Unter der *Effektivität* einer Organisation versteht man das Ausmaß ihrer Zielerreichung, unter *Effizienz* ihre Wirtschaftlichkeit.<sup>11</sup> Effizienz ist dann vorhanden, wenn ein gegebenes Ziel mit minimalem Ressourceneinsatz oder bei gegebenem Ressourceneinsatz ein maximaler Grad an Zielerreichung erlangt wird.<sup>12</sup>

Die *Effektivität einer Beratungsleistung* ist also ein Maß dafür, zu welchem Grad das durch diese Leistung angestrebte Ziel tatsächlich erreicht wird. Die *Effizienz einer Beratungsleistung* ist das Maß dafür, mit welchem Beratungs-Ressourceneinsatz ein Beratungsziel erreicht wird bzw. welcher Grad der Zielerreichung bei gegebenem Ressourceneinsatz erzielt wird. Welche Beratungsziele dabei überhaupt sinnvoll formuliert werden und wie man diese sinnvoll misst, ist je nach theoretischer Perspektive unterschiedlich zu beantworten.

Grundsätzlich können *vier grundlegende Positionen* zum Umgang mit dem Effektivitätsziel einer Organisation unterschieden werden:<sup>13</sup>

- Der Systemansatz postuliert als zentrales Ziel das Überleben einer Organisation. Dem Primat der Selbsterhaltung sind alle anderen Ziele unterzuordnen.
- Der Strategieansatz ist eine Weiterführung des Systemansatzes, nach dem das primäre Streben jeder Organisation die Suche nach Überlegenheit ist. Wettbewerbsvorteile sollen dann wiederum das langfristige Überleben einer Organisation sichern.
- Laut Sozialansatz sind Organisationen kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Befriedigung von Bedürfnissen diverser Anspruchsgruppen. Organisationen sollen sich primär nach den Wünschen der Betroffenen ausrichten.

---

11 Vgl. Scholz (1992), S. 533

12 Obwohl in strengen, theoretischen Effizienzdefinitionen nur der so definierte Zustand als „effizient“ bezeichnet wird, und der Komparativ („effizienter“) oder Superlativ („am effizientesten“) nicht existiert, hat sich in der Praxis deren Gebrauch durchaus etabliert, sodass im Rahmen dieser Arbeit auch von „Effizienzsteigerungen“ die Rede sein wird, wenn ein gegebenes Ziel mit einem verringerten Ressourceneinsatz oder ein höherer Grad an Zielerreichung mit einem gegebenen Ressourceneinsatz erzielt wird.

13 Vgl. Scholz (2000), S. 69ff.

- Der Stakeholder-Ansatz hat sich aus dem Sozialansatz entwickelt: Eine Organisation muss sich dabei an den Gruppen orientieren, die Zielansprüche äußern und über entsprechende Macht zur Durchsetzung ihrer Interessen verfügen. Solche Gruppen werden Stakeholder genannt. Die Stakeholder-Interessen sind bei der Formulierung von Organisationszielen zu berücksichtigen.

Die darzustellenden unterschiedlichen theoretischen Perspektiven der Managementforschung werden im Schlussteil den grundlegenden Positionen zum Effektivitätsziel einer Organisation zugeordnet.

Darüber hinaus wird das vor rund 50 Jahren von Kirkpatrick ursprünglich für Trainingsmaßnahmen entwickelte und häufig rezipierte Klassifikationsschema zur Evaluation von Beratungsleistungen aufgegriffen, welches *vier Ebenen* unterscheidet, auf denen Evaluation durchgeführt werden kann:<sup>14</sup>

- Reaktionen: Hiermit wird die unmittelbare Reaktion von Betroffenen auf Beratungstätigkeiten gemessen, zumeist durch die Frage nach der Zufriedenheit mit der Beratungsleistung, gemessen anhand eines „Happiness-Indexes“.
- Lernen: Auf dieser Ebene werden anhand von „Vorher-Nachher-Tests“ die Veränderungen von Fertigkeiten, Wissen und Einstellungen durch eine Beratungsleistung gemessen.
- Verhalten: Auf der dritten Ebene werden längerfristige Verhaltensänderungen in der organisatorischen Praxis gemessen, zum Beispiel die schnellere Durchführung von Prozessen oder die Erhöhung der Qualität von Führungsaktivitäten.
- Resultate: Auf der letzten Ebene wird anhand von Kennzahlen die Steigerung der Organisationsleistung durch eine Beratungstätigkeit, in der Regel ihr gesteigerter ökonomischer Erfolg, gemessen.

Während die ersten beiden Ebenen unmittelbar an den im Rahmen der Beratung vorgenommenen Tätigkeiten ansetzen (also an der Project-Phase), misst die dritte Ebene Veränderungen an organisatorischen Prozessen (Prozesseffektivität oder –effizienz) und die vierte Ebene die Auswirkungen einer Beratung auf die organisatorische Effektivität (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>14</sup> Vgl. Kirkpatrick (2006)

## Ansatzpunkte der Beratungsevaluation



Abbildung 2: Ansatzpunkte der Beratungsevaluation

## 2. Theorien der Beratung

Die Entwicklung der Managementlehre seit Beginn der Industrialisierung lässt sich entlang *verschiedener Perioden* zurückverfolgen:<sup>15</sup> Seit der vorletzten Jahrhundertwende ist in dieser Abfolge von der klassischen, neoklassischen, systemischen und postmodernen Periode die Rede. In den einzelnen Perioden wurden Organisations- und Managementtheorien entwickelt, die zu ihren Zeiten vorherrschenden Charakter besaßen. In multiperspektivischer Betrachtung lassen sich Organisationen mit Hilfe dieser Theorien auf unterschiedliche Weise beschreiben und erklären, wobei unterschiedliche Annahmen getroffen und unterschiedliche Inhalte fokussiert werden.

Diesem Gedanken folgend und angewandt auf das Thema Unternehmensberatung sprechen Fink/Knoblach von parallel existierenden *Beratungsschulen*, die auf unterschiedlichen Basistheorien aufbauen und sich durch unterschiedliche Beratungsschwerpunkte und –methoden auszeichnen:<sup>16</sup> Es handelt sich um die klassische Beratungsschule, die Schule der Organisationsentwicklung, die Schule der systemischen Unternehmensberatung und die institutionenökonomische Beratungsschule.

Den Perioden der Managementlehre und den Beratungsschulen folgend werden daher in dieser Arbeit die unterschiedlichen theoretischen Ansätze als

<sup>15</sup> Vgl. Klabbers/Gust (2001), S. 9, angelehnt an Shrode & Voich (1974)

<sup>16</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003)

- Klassik
- Neoklassik/Human Relations
- Institutionenökonomik
- Systemtheorie
- Postmoderne

bezeichnet.

## 2.1. Klassik

Unter dem Oberbegriff der *klassischen* Organisations- und Managementtheorien sollen die Ansätze subsumiert werden, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden und gedanklich auf dem Bürokratiemodell von Max Weber, dem Ansatz des Scientific Management von Frederick W. Taylor und dem Ansatz des Administrativen Managements nach Henri Fayol, Luther Gulick und Lyndall Urwick beruhen.<sup>17</sup>

### Theoretischer Kern

Kennzeichnend für die klassischen Ansätze sind die einem *mechanistischen* Weltbild folgenden *Annahmen* formal-rationaler Logik, linearer Kausalität, Berechenbarkeit und Prognostizierbarkeit.

Die Theorien lassen sich mit der Metapher der Maschine veranschaulichen:<sup>18</sup> Die Maschine ist ein geschlossenes Ganzes, das aus präzise definierten Einzelteilen besteht. Der Maschinenkonstrukteur kennt die Maschine bis ins kleinste Detail und nutzt sie als Mittel zu einem bestimmten Zweck. Die Maschine selbst hat keine eigenständigen Ziele. Bei der Konstruktion und dem Betrieb der Maschine sind auf Präzision, Simplizität und Effizienz zu achten.

Nach diesem Weltbild verfügt der Leiter einer Organisation wie ein Konstrukteur über die Möglichkeit zur totalen Steuerbarkeit der Organisation. Veränderungen im Organisationsverhalten werden direkt auf die gezielte Einwirkung der Unternehmensspitze zurückgeführt. Die von der Organisationsleitung gegebenen Ziele sollen durch die Organisation präzise, simpel und effizient erfüllt werden. Es wird unterstellt, dass es „one best way“ der Organisationsausgestaltung gibt.

### Modellierung der Wertschöpfung von Beratung

Der Beratungsansatz, der dem mechanistischen Weltbild folgt, unterscheidet die Beratungstätigkeit nicht wesentlich von der des Managements<sup>19</sup> und betrachtet die Führungskräfte in der

---

<sup>17</sup> Vgl. exemplarisch die Abhandlungen bei Kieser/Ebers (2002), S. 39 oder Schreyögg (2003), S. 31ff. und die dort angegebene Originalliteratur

<sup>18</sup> Vgl. Bardmann (2004), S. 260f.

<sup>19</sup> Vgl. Mingers (1996), S. 20

Klientenorganisation als Mittel zum Zweck.<sup>20</sup> Die Möglichkeit des Beraters den Klienten in gewünschter Weise zu beeinflussen, wird schlicht unterstellt, was Wimmer eine „naive Position“<sup>21</sup> der klassischen Theorie nennt. Der Berater ist Informationslieferant und Fachexperte für den Klienten, d.h. die Typen der „gutachterlichen“ oder „Fachberatung“ finden Anwendung.<sup>22</sup>

Bei der *gutachterlichen Beratung* agiert der Berater als neutraler Sachverständiger, der für den Klienten Informationen zusammenstellt und im Rahmen eines Gutachtens vorträgt. Eine direkte Anwendung von Erkenntnissen auf eine individuelle Kundensituation findet ebenso wenig statt wie eine Umsetzungsbeteiligung des Beraters im Hinblick auf Empfehlungen. Bei der *Expertenberatung* löst der Berater als Fachmann das vorliegende Beratungsproblem. Empfehlungen werden durch Anwendung eines linear strukturierten Prozesses der Analyse, Konzeptionierung und Implementierung erarbeitet und umgesetzt. Es wird zumeist ein arbeitsteiliger Prozess zwischen Berater und Klient in gemischten Teams ins Leben gerufen, die unter der Leitung der Berater stehen.

Ein adäquates *Modell der Wertschöpfung* einer Expertenberatung durch Beratung liegt in der Ausdifferenzierung des Beratungsprozesses der „5P“ als *Wertkette* vor. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Phase des „Project“, die Phasen davor und danach gehören dann im Sinne von Porter zu den Unterstützungsaktivitäten.<sup>23</sup> Ganz im Sinne von Taylor werden die Beratungsaktivitäten in verschiedene Ebenen von Unterschritten aufgegliedert. Zwischen Berater und Klient wird eine Spezialisierung und Arbeitsteilung vorgenommen, wie auch zwischen einzelnen Mitgliedern innerhalb der Berater- und Klientenorganisationen. Zu den Kernprozessen und Unterprozessen eines Beratungsauftrages gehören dann beispielsweise

- die Projektplanungsphase, aufgeteilt in Arbeitsplanung, Zeitplanung und Teamorganisation,
- die Analysephase, aufgeteilt in Datensammlung und Methodenanwendung,
- die Konzeptionsphase, aufgeteilt in Ideensammlung, Grobkonzeptionierung und Detailkonzeptionierung,
- die Umsetzungsphase, aufgeteilt in Umsetzungsplanung, die wiederum wie die Projektplanung weiter untergliedert werden kann, und die Umsetzungsdurchführung.

Das Ziel eines solchen Experten-Beratungsprojektes sind in der Regel nachhaltige Veränderungen im Klientenunternehmen. Ein erfolgreiches Projekt wird nach dieser Theorie durch eine überlegene Fachkompetenz des Beraters, hervorgerufen durch eine besondere Spezialisierung, gewährleistet. Das Scheitern eines solchen Projektes liegt entweder an der mangelnden Fachkompetenz des Beraters oder der Unfähigkeit des Klienten, die Beraterempfehlungen umsetzen zu können.<sup>24</sup>

---

20 Vgl. Schrädler (1996), S. 104

21 Vgl. Wimmer (1991), S. 65

22 Vgl. Mohe/Birkner (2008), S. 75, Walger (1995), S. 2ff.

23 Vgl. zur Wertkette Porter (1985), S. 11ff.

24 Vgl. Wimmer (1991), S. 65

## Messung von Effektivität und Effizienz

Da der Berater in seiner Funktion dem Top-Management vergleichbar ist und da gleichzeitig von einer zentralen Steuerbarkeit der (Klienten-)Organisation ausgegangen wird, kann mit der Erfolgsmessung eines Beratungsauftrages zunächst einmal direkt an der *Effektivität* der Gesamtorganisation angesetzt werden. Der (zusätzliche) Erfolg eines Unternehmens nach einem Beratungsprojekt wird diesem, und dabei auch im Wesentlichen direkt dem Berater und seiner inhaltlichen Arbeit, zugerechnet. Eine Effektivitätsmessung kann also erfolgen, indem die Erfüllung der relevanten Zielgrößen der Klientenorganisation vor und in gegebenem zeitlichem Abstand nach einem Beratungsauftrag erfasst wird. Die Differenz ist dann der Beraterleistung zuzuschreiben.

Ein Beispiel für diese Art der Effektivitätsmessung ist die Studie von Solomon.<sup>25</sup> Der Autor untersucht darin die *Entwicklung von Aktienkursen von Klientenunternehmen*. Er setzt die Aktienkursentwicklungen zudem mit verschiedenen Ausprägungen von Beratungsprojekten, wie zum Beispiel deren Größe, in Verbindung. Er schlussfolgert schließlich, welche Art von Beratungsprojekten besonders effektiv ist, wie beispielsweise, dass kurze Beratungsprojekte effektiver sind als lange. Als implizite Annahme vertraut der Autor dabei im Wesentlichen dem mechanistischen Weltbild.

Jede Art der Evaluation von Beratungsleistungen, die die *Veränderung von Zielgrößen* der Klientenorganisation unmittelbar auf die Beraterleistungen zurückführt, ist stimmig im Rahmen der klassischen Beratungstheorie. Grob formuliert dies in seinem Ansatz zur Berechnung eines Beratungserfolges (einer Reorganisation) aus:<sup>26</sup>

$$\begin{aligned} & \text{Monetärer Wert mit Reorganisation} \\ - & \text{ Monetärer Wert ohne Reorganisation} \\ = & \text{ Bruttogewinn der Reorganisation} \\ - & \text{ Reorganisationsaufwand} \\ = & \text{ Nettogewinn der Reorganisation (= Bruttogewinn der Beratung)} \\ - & \text{ Beratungsaufwand} \\ = & \text{ Nettogewinn der Beratung (= Beratungserfolg)} \end{aligned}$$

Auch die *Effizienz* eines Beratungsauftrages spielt in der klassischen Theorie eine große Rolle. Letztlich wird diese im Sinne von Taylor sogar stark betont. Es wird also der *Berater- und Klienten-Ressourceneinsatz* im Verhältnis zum Ergebnis gemessen. Hohe Effizienz lässt sich durch eine Standardisierung von Beratungsprozessen entlang der oben beschriebenen Wertkette und durch eine optimierte Arbeitsteilung entlang dieses Prozesses erreichen. Gemessen werden kann die Beratungsprozesseffizienz dann zum Beispiel durch die Anzahl der eingesetzten Beratertage für einen bestimmten Prozess, wie die Durchführung spezieller Analysen, oder die Dauer von Einzelaktivitäten, wie zum Beispiel das Führen von Interviews und das Vorbereiten und Durchführen von Workshops.

---

25 Vgl. Solomon (1997)

26 Vgl. Grob (1992)

Die Qualität des Beratungsprozesses ist dabei kein Wert an sich; es ist lediglich der „one best way“ zur Organisation des Prozesses durch optimale Effizienz anzustreben. Dabei sind die Beteiligten an einem Beratungsprojekt entsprechend ihrer Kompetenzen mit geeigneten Aufgaben zu betrauen. Die Besetzung von Projektteams mit geeigneten Mitarbeitern aus der Klienten- wie auch der Beraterorganisation kann zur Effizienzsteigerung beitragen.

Beispielhaft können hier die Ansätze von

- Klein, der zwischen Beratungseffizienz und –effektivität und entsprechenden, zumeist „klassischen“ Messgrößen zur Operationalisierung unterscheidet,<sup>27</sup>
- Jang/Lee, die ein Modell für den Erfolg von Beratungsprojekten aufstellen, auf den die drei Faktoren der Kompetenz der Berater, der Charakteristika der Klientenorganisation (zum Beispiel die funktionale Erfahrung der im Projekt eingesetzten Mitarbeiter) und der Art der Zusammenarbeit (zum Beispiel die Standardisierung von Abläufen) wirken,<sup>28</sup>
- Nachum, die die Produktivität von Professional Service Firms insgesamt (also auch die gesamten 5P) thematisiert und Operationalisierungsvorschläge zur Produktivitätsmessung, zum Beispiel anhand der Arbeitskosten, macht,<sup>29</sup>

genannt werden.

## 2.2. Neoklassik

Um 1930 herum begann die neoklassische Periode der Organisations- und Managementforschung, die im Rahmen dieser Arbeit auch unter dem Begriff der Human Relations-Bewegung behandelt und in die Ansätze der Psychotechnik und der Organisationsentwicklung gegliedert werden soll.

### Theoretischer Kern

Die *Psychotechnik* kann als „Fortsetzung des Taylorismus mit den Mitteln der Psychologie (bezeichnet werden und hatte die) psychologische Auswahl für und Anpassung des individuellen Arbeiters an den Arbeitsprozess zum Gegenstand“<sup>30</sup>. Im Kern gelten hier also noch immer die Annahmen der formal-rationalen Logik, linearen Kausalität, Berechenbarkeit und Prognostizierbarkeit. Die theoretische Erweiterung des Taylorismus, dessen Arbeitsgestaltung nicht prinzipiell in Frage gestellt wurde, besteht in der Berücksichtigung *individueller psychischer Qualitäten* der Arbeiter, durch die Hugo Münsterberg als einer der Begründer der Psychotechnik mit Hilfe der „biologischen Rationalisierung“

---

27 Vgl. Klein (1978). Klein unterscheidet bei der Effektivität zwischen ergebnisbezogener und prozessbezogener Zielerreichung. Sofern letztere durch Faktoren wie „fachmännische Arbeitsweise“ und „Einhaltung von Terminen und Kosten nach Plan“ operationalisiert wird, entspricht der Ansatz noch vollkommen dem klassisch-mechanistischen Weltbild. Die von Klein in diesem Zusammenhang ebenfalls bereits vorgeschlagene Messung der „Beziehung zwischen Berater und Klient“ ist dann bereits der neoklassischen Theorie zuzuordnen.

28 Vgl. Jang/Lee (1998)

29 Vgl. Nachum (1999)

30 Kieser/Ebers (2000), S. 106f.

auch Motive der Arbeiter bei deren Einsatz und der Gestaltung von Arbeitsprozessen berücksichtigte.<sup>31</sup> Münsterberg entwickelte spezielle Testverfahren für die Eignungsauswahl von Arbeitern und prüfte darin beispielsweise Sinnestüchtigkeit, Gedächtnis- und Intelligenzleistungen, Willensstärke, Aufmerksamkeit, Emotionalität und Arbeitseinstellung ab. So erweiterte die Human Relations-Bewegung das Methodenarsenal der Rationalisierungsbewegung des Taylorismus um Aspekte des "social engineering"<sup>32</sup>.

Nachdem die Psychotechnik zunehmend in Kritik geriet, entwickelte sich in der Managementpraxis der Ansatz der *Organisationsentwicklung*. Bei diesem wurde dann die Annahme der vollkommenen Steuerbarkeit einer Organisation aufgegeben und eine *Hilfe zur Selbsthilfe* unterstützt: Organisationsmitglieder sollten in die Lage versetzt werden, „ihre Probleme selbst zu erkennen, selbst interpersonelle Beziehungen experimentell zu erproben und selbst organisatorische Bedingungen zu schaffen, die ihren Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens angemessen sind“<sup>33</sup>. Als Begründer der Organisationsentwicklung gilt der Psychologe Kurt Lewin, der auf Basis von Kleingruppen- und Veränderungsforschung Erkenntnisse über Gruppendynamik gewann und auf Basis des Drei-Phasen-Schemas der Veränderung (Auftauen – Verändern – Wiedereinfrieren) eine Theorie der Partizipation entwickelte. Ansätze der Organisationsentwicklung unterscheiden zwischen der individuellen, Gruppen- und Gesamtorganisationsebene. Eine Organisation ist hierbei als eine Koalition von Menschen mit jeweils individuellen Bedürfnissen, Zielen und Wertvorstellungen, die sie mit ihrer Beteiligung an der Organisation erreichen möchte, zu verstehen.<sup>34</sup>

### **Modellierung der Wertschöpfung von Beratung**

Während im Rahmen der *Psychotechnik* der Beratungstypus der Fach- bzw. Expertenberatung und das Wertschöpfungsmodell der zielgerichteten effizienten Beratungsprojektgestaltung weiter vorherrschen, ist die *Organisationsentwicklung* ein neuer, eigenständiger Beratungstyp.<sup>35</sup> Hierbei lösen die Klienten selbst die Probleme der eigenen Organisation, treffen Entscheidungen und treiben Veränderungen voran. Der Berater fungiert laut Edgar Schein als *Prozessberater* (und nicht wie in der klassischen Theorie als Inhaltsberater) und ist lediglich der Begleiter von Veränderungsprozessen sowie Initiator von Lernprozessen.<sup>36</sup> Hierfür stehen ihm diverse Instrumente zur Verfügung, zu denen etwa

- auf der Ebene des Individuums das Lab-Training nach Lewin (Experimentieren mit dem eigenen Verhalten in einer Trainingssituation und Rückkopplung von Anderen, gerade auch zu emotionalen Wirkungen des eigenen Verhaltens) oder Encounter-Gruppen nach Schutz (wechselseitige Selbstöffnung und Selbstauseinandersetzung der Teilnehmer für intensives Erleben und Lernen neuer Verhaltensweisen),

---

31 Vgl. Kieser/Ebers (2000), S. 107

32 Mingers (1996), S. 44

33 Kieser/Ebers (2000), S. 119

34 Vgl. Nissen (2007), S. 5

35 Vgl. Mohe/Birkner (2008), S. 75, Walger (1995), S. 2ff.

36 Vgl. Schein (1969)

- auf der Ebene der Gruppe das Survey-Feedback nach Mann/Bowers/Likert (Datensammlung mit Fragebögen bei Gruppenmitgliedern und Rückmeldung ausgewerteter Daten zur Gegenüberstellung von Selbst- und Gruppeneinschätzungen für Einzelne) oder die Intergruppen-Entwicklung nach Blake et al. (Diskussion der Selbst- und Fremdeinschätzungen von Mitgliedern verschiedener Gruppen übereinander und ihrer Ursachen anhand verschiedener Methoden),
- auf der Ebenen der (gesamten) Organisationsstruktur ein partizipativer, strukturaler Ansatz nach Kieser

gehören.<sup>37</sup>

Die Wertschöpfung von Beratungsleistungen entsteht bei der Organisationsentwicklung somit durch eine intensive Berater-Klienten-Beziehung, bei der der Prozess der Beratung sowie die Eigenständigkeit der Klienten stark hervorzuheben ist. Persönliche Motive und psychologische Zusammenhänge beeinflussen die Wertschöpfung in hohem Maße.

### **Messung von Effektivität und Effizienz**

Der Human Relations-Ansatz sorgt dafür, dass die Kennzahlen zur Effektivitäts- und Effizienzmessung von Beratungsleistungen um die „menschliche Dimension“ erweitert werden, das heißt um motivationale Faktoren, psychologische Faktoren bzw. technische Faktoren mit Auswirkungen auf den menschlichen Organismus und auf Stimmungen.

Zur Bestimmung der organisatorischen *Effektivität* kann der Stakeholder-Ansatz herangezogen werden, indem jegliche Bedürfnisse von Stakeholdern der Klienten- und der Beraterorganisation, die durch die Organisation zu erfüllen gewünscht werden, als legitim angesehen werden und der Beitrag eines Beratungsauftrages hierzu als effektivitätssteigernd aufgefasst werden kann. Dies führt insbesondere dazu, dass der Beratungsprozess an sich bedürfnisbefriedigend wirken kann, es also eine Prozesseffektivität mit Wert an sich gibt. Diese steht bei der Organisationsentwicklung sogar stark im Vordergrund, wie zum Beispiel im Ansatz von

- Klein, wenn er die „Beziehung zwischen Berater und Klient“ als prozessbezogenes Effektivitätsziel formuliert.<sup>38</sup>
- Cardea/Pepper, wenn sie in ihrem Modell des Return on Consulting (RoC) als eine Steuerungs- und Einflussgröße auf den Beratungserfolg die Qualität der Beziehung zwischen Berater und Klient („Relationship Quality“) angeben.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Schrädler (1996), S. 50f. und die dort aufgeführte Originalliteratur

<sup>38</sup> Vgl. Klein (1978)

<sup>39</sup> Vgl. Cardea/Pepper (2007). Die anderen Einflussfaktoren in diesem Modell sind die unternehmensweite Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes („Consulting Governance“) und die projektspezifische Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes („Project Governance“), welche am ehesten der institutionenökonomischen Theorie sowie Beraterleistungen, die nicht klar zuzuordnen sind.

Die Effizienz des Beratungsprozesses steht bei der *Psychotechnik* nach wie vor im Mittelpunkt. Im Unterschied zur klassischen Theorie fokussiert die Neoklassik an dieser Stelle jedoch (auch) auf weiche Faktoren zur Effizienzerzielung, wie zum Beispiel persönliche Dispositionen und Bedürfnisse von Beratern und Klienten sowie die persönliche Passung zwischen ihnen, die sich durch kongruente Haltungen oder Erwartungen bestimmen lässt.<sup>40</sup> Diese zu messen, zum Beispiel anhand von Kennzahlen wie Anzahl Konflikte oder Übereinstimmungen bei bestimmten Einstellungsindices, und durch Maßnahmen wie dezidierte Teamzusammensetzung und laufende Führungsmaßnahmen zu verändern, kann die Effizienz eines Beratungsprojektes maßgeblich steigern.

### 2.3. Institutionenökonomik

Unter dem Titel der Neuen Institutionenökonomik werden eine Reihe von Einzeltheorien gefasst, die teilweise aufeinander aufbauen, sich in einzelnen Aspekten aber auch widersprechen können. Die Namen von Ronald Coase und Oliver E. Williamson stehen besonders für diese Theorien. Zu den Teildisziplinen der Institutionenökonomik zählen insbesondere die Transaktionskostentheorie, die Property-Rights Theorie und die Principal-Agents Theorie.<sup>41</sup>

#### Theoretischer Kern

Die Neue Institutionenökonomik geht von unvollkommenen realen Märkten aus, insbesondere von unvollkommener Information der Marktbeteiligten. Es herrscht die Grundannahme, dass ökonomische Akteure opportunistisch sind und zu ihren Gunsten bestehende Informationsasymmetrien ausnutzen. Im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik werden daher Konzepte zur Erklärung und Bewältigung von Informationsasymmetrien und opportunistischem Verhalten zwischen Marktpartnern entwickelt.<sup>42</sup> Als zentrales Konzept dient die *Institution*, welche als Normensystem, die individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung steuert, definiert ist.<sup>43</sup> Beispiele für Institutionen sind Märkte, Unternehmen, Verbände, Parteien, Verträge und Handlungssysteme wie Vertrauen, Markennamen oder Geschäftsbeziehungen.<sup>44</sup> Die Kernfrage lautet, welche (alternativen) Institutionen effizient sind und wie effiziente Institutionen entstehen und gestaltet werden können.

Die *Theorie der Verfügungsrechte* (Property Rights Theory) beschäftigt sich mit der Institution des Verfügungsrechts. Verfügungsrechte legen fest, wie ihre Besitzer von Ressourcen Gebrauch machen können. Verfügungsrechte sind das Recht,

- Ressourcen zu nutzen (usus)
- Erträge aus den Ressourcen zu erhalten (usus fructus)

---

40 Vgl. Jeschke (2004), S. 179f.

41 Vgl. die exemplarische Darstellung bei Ebers/Gotsch (2002), S. 200ff. und die dort angegebene Originalliteratur

42 Vgl. Schmitz (1997), S. 35

43 Vgl. Barchewitz/Armbrüster (2004), S. 29

44 Vgl. Schmitz (1997), S. 36

- die Form und Substanz der Ressourcen zu verändern (abusus)
- alle oder einige der genannten Rechte an einen Dritten zu transferieren.

Die Theorie der Verfügungsrechte analysiert, welche ökonomischen Effekte verschiedene Formen der Verfügungsrechte haben und wie diese sich entwickeln. So lauten einige Hauptaussagen, dass

- der für ökonomische Akteure erzielbare Nutzen aus Verfügungsrechten abnimmt, je mehr diese „verdünnt“ werden, das heißt je mehr Eigentümer es an ihnen gibt.
- eine Verdünnung von Verfügungsrechten zu externen Effekten und damit zu ineffizienter Faktorallokation führe. Als Folge seien ökonomische Akteure motiviert, Verfügungsrechte und Institutionen zu etablieren, um externe Effekte zu internalisieren.

Die *Agenturtheorie* (Agency Theory) fokussiert auf die Institution des Vertrages und seine Rolle bei ökonomischen Transaktionen zwischen einem Prinzipal und einem Agenten. Typische Beispiele für solche Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind die zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer, zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer sowie zwischen einem Unternehmenseigentümer und einem Unternehmensmanager. In all diesen Fällen delegiert der Prinzipal Aufgaben und Entscheidungen an den Agenten, der hierfür entlohnt wird. Der Prinzipal kann dadurch das Expertenwissen des Agenten nutzen, geht allerdings das Risiko ein, dass der Agent aufgrund seines fachlichen Wissensvorsprungs eher seine eigenen Interessen verfolgt als die des Prinzipals.<sup>45</sup> Je weniger Informationen ein Prinzipal über Motive, Verhaltensoptionen und die Leistung des Agenten hat, desto höher ist das beschriebene Risiko. Die Agenturtheorie analysiert, wie Verträge ausgestaltet werden sollten, so dass Informationsasymmetrien und Unsicherheit abgebaut werden.

Es werden dabei solche Konstellationen als optimal angesehen, welche die *Agenturkosten* minimieren. Zu diesen zählen

- Steuerungs- und Kontrollkosten, wie zum Beispiel die Kosten der Vertragsschließung, Anreize, Risikoprämien
- Garantiekosten, wie zum Beispiel Informationskosten
- Residualkosten, wie zum Beispiel die verbleibenden Kosten zwischen einer optimalen Konstellation und der tatsächlich realisierten.

Die *Transaktionskostentheorie* untersucht allgemein, welche institutionellen Arrangements für welche Arten von Transaktionen die geringsten Kosten aufweisen und deshalb effizient sind. So werden unterschiedliche Institutionen auf Basis der mit ihnen verbundenen Kosten, die sich aus Produktions- und Transaktionskosten zusammen setzen, verglichen. Zu den Transaktionskosten zählen die

---

<sup>45</sup> Meist werden als typische Agenturprobleme unterschieden, dass der Agent seine Kompetenz (hidden characteristics), seine Handlungsabsichten (hidden intention), sein Wissen (hidden knowledge), seine Informationen (hidden information) oder seine Handlungen (hidden action) gegenüber dem Prinzipal nicht vollständig offen legt.

- Ex-ante-Kosten: Kosten der Kontaktaufnahme, von Verhandlungen und des Vertragsabschlusses
- Ex-post-Kosten: Kosten der Sicherung, Durchsetzung und ggf. Änderung von Verträgen

Sie werden insbesondere bestimmt durch

- die Spezifität der Transaktion hinsichtlich bestimmter Aktiva oder Humanressourcen.
- die Häufigkeit gleichartiger Transaktionen.

Je unspezifischer und gleichzeitig seltener eine Transaktion ist, desto eher werden marktorientierte und weniger formalisierte Institutionen effizient sein; umgekehrt werden stärker formalisierte Institutionen effizient sein, wenn Transaktionen spezifischer ausgeprägt und häufiger sind.

Die Transaktionskostentheorie kommt im Wesentlichen zu der Aussage, diejenige Institution für eine bestimmte Transaktion zu wählen, die die niedrigsten Kosten verursacht und dabei die geringste Gefahr zur Ausübung nachteilhaften opportunistischen Verhaltens der Partner ermöglicht.

### **Modellierung der Wertschöpfung von Beratung**

Im Rahmen einer institutionenökonomischen Betrachtung stellt sich entlang des Beratungsprozesses die Frage nach effizienten *institutionellen Arrangements zwischen Berater und Klient*. Dies ergibt sich theoretisch aus der Verdünnung von Verfügungsrechten und der typischen Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Berater und Klient.

Transaktions- und agenturkostensenkend wirken beispielsweise folgende Institutionen (vgl. Tabelle 1):<sup>46</sup>

- In den Findungsphasen (Preparation, Personalization und Proposal):
  - Vertragliche Regelungen, die Risikoallokationen zwischen Beratern und Klienten festhalten, Reaktionen auf zukünftige Entwicklungen vorformulieren und die Anreize definieren, wie zum Beispiel Erfolgshonorare
  - Langfristige Geschäftsbeziehungen, die auf vertrauenswürdige Berater verweisen, und direkte langfristige Beziehungen zu Beratern (“know-who”) – hier lässt sich auch der Embeddedness-Ansatz anführen, nach dem Berater-Klienten-Beziehungen in Netzwerke sozialer Beziehungen eingebettet sind und informelle soziale Institutionen stark zur Reduktion von Ungewissheit über die Qualität von Beratern beitragen.<sup>47</sup>
  - Reputation von Beratern (“being-known-of”) als Signal für ihre Kompetenz
  - Signale der Berater, wie ihre Kommunikationspolitik und ihr Stil

---

<sup>46</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1991), S. 3, Becker/Schade (1995), S. 330ff., Schade (2000)

<sup>47</sup> Vgl. Granovetter (1985)

- Während der Projektdurchführungs- und Evaluationsphase (Project und Performance Evaluation):
  - Dynamisches Vertragsmanagement, das es ermöglicht, Aufgaben und Verantwortlichkeiten an Zwischenresultate anzupassen
  - Systematisches und umfassendes Projektcontrolling, um proaktiv Probleme und Konflikte über den Vertrag zu adressieren
  - Formelle und informelle Feedback Sessions, um Konfliktverschärfungen und Last-Minute-Crises zu vermeiden

Institution	Phasen im Beratungsprozess		
	Preparation/ Personalization/ Proposal	Project	Performance Evaluation (und After-Sales-Service)
Verträge	**	***	-
Langfristige Klientenbeziehungen	***	**	***
Reputation	***	**	**
Signale	***	-	-
Netzwerk von Geschäftsbeziehungen	***	*	***

\*\*\* = sehr wichtig, \*\* = wichtig, \* = relevant, - = nicht relevant

Tabelle 1: Institutionen entlang des Beratungsprozesses<sup>48</sup>

### Messung von Effektivität und Effizienz

Im Zentrum der institutionenökonomischen Modellierung der Beratungsleistung steht die Sicherstellung eines *effizienten Beraterereinsatzes* durch geeignete Institutionen. Insofern sind alle auch bereits aus klassischer und neoklassischer Sicht aufgeführten Kennzahlen zur Messung der Beratungsprozesseffizienz an dieser Stelle relevant und plausibel, sofern sie asymmetrische Informationsverteilungen zwischen Berater und Klient berücksichtigen.

Da die institutionenökonomische Theorie gerade davon ausgeht, dass die direkte Bestimmung der Effizienz äußerst schwierig ist, kann der Grad der Nutzung von effizienzsteigernden Institutionen als

<sup>48</sup> Vgl. Lowinski (2006), S. 27

indirekte Messgröße verwendet werden. Hierzu gehört also das Ausmaß der Nutzung von Verträgen, der Rückgriff auf langfristige Beziehungen, auch Netzwerkbeziehungen in der Business Community sowie auf Reputation und Signale.

Beispielhaft sind auch die im Rahmen des RoC-Modells von Cardea/Pepper aufgeführten Einflussfaktoren der *unternehmensweiten Steuerung und Optimierung* des Beratereinsatzes („Consulting Governance“) und der *projektspezifischen Steuerung und Optimierung* des Beratereinsatzes („Project Governance“).<sup>49</sup>

Es ist zu beachten, dass die Nutzung von Institutionen zur Minimierung von Agenturproblemen selbst Transaktionskosten verursacht. Der optimale Nutzungsgrad von Institutionen ist dabei eine theoretische Vorstellung und praktisch äußerst schwierig zu bestimmen. Er ist in jedem Fall abhängig von der Nutzenfunktion der individuell Beteiligten. Jeder Klient muss daher individuell bestimmen, welche Institutionen er anzuwenden hat, um seine Unsicherheit gegenüber dem Berater ausreichend zu reduzieren.

Der Erfolg eines Beratungsprojektes bemisst sich an der Zufriedenheit des Klienten in Bezug auf die Erfüllung von Erwartungen über den Berater, und der Berater ist zufrieden, wenn seine Reputation durch das Projekt gesteigert wurde.<sup>50</sup> Dementsprechend ist die *Effektivität* eines Beratungsprojektes für den Kunden in Form eines „Customer Value Added“ als der vom Klienten wahrgenommene Nutzen.<sup>51</sup>

## 2.4. Systemtheorie

Die Systemtheorie besteht aus diversen theoretischen Strängen, die ihre Ursprünge unter anderem in den Naturwissenschaften, Geistes- und Sozialwissenschaften oder der Philosophie haben.<sup>52</sup> Viele Autoren können demnach mit der Systemtheorie identifiziert werden. Als Begründer der Allgemeinen Systemtheorie, die einen abstrakten Überbau über viele einzelne Theoriezweige bildet, ist insbesondere Niklas Luhmann zu nennen, der auch bereits die Anwendung systemtheoretischer Erkenntnisse auf die Beziehungen zwischen Beratern und Klienten thematisiert hat.<sup>53</sup>

### Theoretischer Kern

Im Zentrum der Systemtheorie steht das Konzept des Systems: Ein System besteht definitionsgemäß aus Elementen und den Beziehungen zwischen diesen. Es ist als Abgrenzung zu seiner Umwelt

---

49 Vgl. Cardea/Pepper (2007)

50 Vgl. McLachlin (2000), S. 394

51 Vgl. Schröder et al. (2007), S. 301

52 Vgl. Königswieser/Hillebrand (2005), S. 23ff. zu den Ursprüngen der Systemtheorie und Klein (2002), S. 5-65 zu einer umfassenden Einführung in die Systemtheorie und ihre Anwendung auf Organisationen sowie insbesondere auf Berater-Klienten-Beziehungen

53 Vgl. Luhmann (2000)

definiert und fokussiert stark auf die Entwicklung der Beziehungen zwischen seinen Elementen. Organisationen werden häufig als Handlungssysteme modelliert, in denen die Handlungen der Akteure die Elemente darstellen, welche in Beziehung zueinander stehen. Luhmann hat die Betrachtung erweitert, indem er Kommunikationsaktivitäten als spezielle Handlungen interpretiert hat.

Wesentliche Erkenntnisse der Systemtheorie sind das Anerkennen der begrenzten Steuerbarkeit von Systemen von außen, da Systeme gemäß der Neueren Systemtheorie rekursiv-geschlossen sind und sich auf Basis der ihnen eigenen Entwicklungsmechanismen selbst organisieren, was auch mit dem Begriff der Autopoiese beschrieben wird. Die Handlungen eines Systems beziehen sich stets auf frühere Systemhandlungen (Selbstreferenz) und erzeugen über bestimmte Verhaltens- und Kommunikationsmuster (nur) innerhalb des Systems ihren systemimmanenten Sinn.

Häufig wird die systemtheoretische oder systemische Sichtweise auf Organisationen paradigmatisch der mechanischen Sichtweise der Managementklassiker gegenüber gestellt: Während in der Klassik lineare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, analytisches Vorgehen und die Annahme der Top-Down-Steuerbarkeit von Organisationen vorherrschen, besteht die systemische Sichtweise gerade in einer Infragestellung dieser Annahmen und propagiert nichtlineare und komplexe dynamische Zusammenhänge, konstruktivistische und holistische Denkweisen sowie dezentral initiierte und organisierte Entscheidungen und Änderungsprozesse.

### **Modellierung der Wertschöpfung von Beratung**

Der auf die Grundlagen der Systemtheorie zurückgehende Beratungsansatz wird auch „*systemische Beratung*“ genannt.<sup>54</sup> Nach diesem Beratungsansatz kann der Berater keine von außen an die Klientenorganisation herangetragene Expertenberatung vornehmen, sondern ist ein reiner Prozessberater, der Änderungen des Klienten lediglich induzieren kann. Beratung aus systemischer Perspektive „beruht auf wechselseitigen Kommunikationen zwischen zwei sozialen Systemen (einem Beratersystem und einem Klientensystem), die in der Form kontextueller Fremdsteuerung durch das Beratersystem die Selbstveränderung des Klientensystems anstrebt. Für die Dauer des Beratungsprozesses bilden Beratersystem und Klientensystem zu diesem Zweck ein gemeinsames, intermediäres Beratungssystem“<sup>55</sup>. Charakteristisch sind eine symmetrische Beziehung von Klient und Berater, transparente Strukturen des Vorgehens sowie die Beteiligung betroffener Personen.

Der systemische Berater kann nun (lediglich) die Werte und Normen und daraus resultierende Kommunikations- und Verhaltensmuster des Klienten beobachten und das Klientensystem dabei irritieren. Mit Verweisen auf die komplexen Vernetzungen der Wirkungen von Handlungen und die Störung von Prozessen, die Probleme eines Klienten reproduzieren, kann der Berater eine Selbstreflexion des Klienten hervorrufen und indirekt zur Entstehung geeigneterer Problemsichten

---

<sup>54</sup> Vgl. Walger (1995), S. 11ff.  
<sup>55</sup> Mingers (1996), S. 28

sowie neuer Varianten im Umgang mit Problemen, die schließlich zu einer Auflösung der Problemsituation beitragen, mit erzeugen.<sup>56</sup>

Zur praktischen Vorgehensweise für systemische Berater gibt es zahlreiche Hinweise auf Methoden wie zum Beispiel<sup>57</sup>

- eine „Reflexionsschleife“ aus Beobachtung der Klienten-, Berater- und Beratungssysteme, Hypothesenbildung, Zielsetzung und Planung einer Intervention, Umsetzung der Intervention und Reflexion der (unbeabsichtigten) Wirkungen der Intervention als Soll-Prozess einer „geplanten Intervention“.
- „zirkuläre Fragetechniken“, die die Identifikation indirekter und ungeplanter Effekte von Handlungen unterstützen.
- „paradoxe Interventionen“, durch deren Ausübung andere als die vom Berater dem Klienten kommunizierten Effekte erreicht werden sollen.
- „sokratische Gesprächsführung“, bei der durch die ständige Spiegelung und Hinterfragung von Aussagen eine gemeinsame Verständnisebene von Gruppenmitgliedern hergestellt wird.

### **Messung von Effektivität und Effizienz**

Das relevante Effektivitätsziel einer Organisation besteht aus systemtheoretischer Perspektive aus der Aufrechterhaltung ihrer *Viabilität*. Hiermit ist zunächst die Viabilität des *Beratungssystems* gemeint: Für die Dauer des Projektes soll eine anhaltende gedeihliche Zusammenarbeit zwischen Beratern und Klienten erreicht werden. Sämtliche Maßnahmen, die dies unterstützen, tragen zur Viabilität des Beratungssystems bei. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Anschlussfähigkeit zwischen Handlungs- und Kommunikationselementen von Beratern und Klienten. Die Erzielung eines gemeinsamen Verständnisses und Nutzung einer gemeinsamen Sprache sind dabei wesentliche Faktoren. Unterstützend wirken hierfür möglichst viele gemeinsame Aktivitäten von Beratern und Klienten – gerade auch Gespräche –, die zur Erhöhung des gemeinsamen Verständnisses beitragen. Die Anzahl solcher Maßnahmen wie auch deren empfundene Qualität könnten als Indikatoren erhoben werden. Umgekehrt können die Anzahl und Bedeutungen von Missverständnissen zwischen Beratern und Klienten als Indikatoren für fehlende Anschlussfähigkeit aufgefasst werden.

Hasenzagl fasst beispielhaft die Mechanismen zusammen, die es aus systemtheoretischer Sicht rechtfertigen, Beratern eine Wirkung zuzuschreiben.<sup>58</sup> Dies sind eine *anschlussfähige* Intervention des Beraters (also Kommunikation im System) und die Fähigkeit des Klientensystems, die Information *zielgerichtet* zu verarbeiten. Interventionen, die zwar irritieren, aber keine zielgerichtete Veränderung bedingen, bezeichnet Hasenzagl als „Eindrucks-Interventionen“ im Unterschied zu „Wirkungs-Interventionen“. Die praktische Unterscheidung dieser Interventionen ist allerdings schwierig.

---

<sup>56</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 6, Walger (1995), S. 14

<sup>57</sup> Vgl. Mingers (1996), S. 96ff.

<sup>58</sup> Vgl. Hasenzagl (2007), S. 361

In langfristiger Sicht ist die Viabilität des *Klientensystems* der eigentliche Grund für eine Beraterintervention. Vom Klientensystem selbst induzierte Verhaltensänderungen, die zu einer angemesseneren Problemsicht und Lösungsfähigkeit des Systems beitragen, sind demnach als Ergebnis angestrebt. Die langfristige Messung dieses Erfolgs ist die Beobachtung des Überlebens der beratenen Organisation. Kurzfristig ist die Verhaltensänderung von Organisationsmitgliedern zu beobachten und im Sinne von Hasenzagl eine Einschätzung vorzunehmen, ob Verhaltensänderungen zielgerichtet sind. Gerade bei pluralen Zielsystemen ist allerdings eine solche Einschätzung mit Problemen behaftet. Als Ersatzindikator kann aus systemtheoretischer Sicht die vom Klienten wahrgenommene Zufriedenheit verwendet werden. Alle Arten von *Zufriedenheitsindikatoren* mit Beratungsprojekten sind daher plausibel.

Schließlich ist aus Beratersicht auch die Viabilität des eigenen *Beratungssystems* von Bedeutung. Auch die Beratungsorganisation ist an einer Aufrechterhaltung von systemimmanenten Verhaltens- und Kommunikationsmustern, gerade auch in expliziter Abgrenzung zum Klienten, interessiert, denn nur dadurch wird auch auf längere Sicht die Legitimität als eigenständige Organisation gewährleistet. Die *Auswirkung* eines Beratungsprojektes *auf die Reputation* der Beratungsorganisation – zum Beispiel gemessen an Zufriedenheitsaussagen des Klienten – ist dann ein plausibler Indikator für Reputationseffekte.

## 2.5. Postmoderne

Der Begriff „Postmoderne“ bezeichnet eine philosophische Denkrichtung und charakterisiert darauf aufbauend die Zustände der Gegenwartsgesellschaft. Klassische soziologische Autoren über die Postmoderne sind Jean Baudrillard, Jacques Derrida, Michel Foucault oder Jean-François Lyotard. Der Begriff der Postmoderne gilt als schillernd und ist, gerade im Hinblick auf die Auswirkungen auf Organisationen, nicht genau definiert.

### Theoretischer Kern

In ihrem Kern stellt die Postmoderne zentrale Ansprüche der Moderne in Frage: Anstelle einer allgemein gültigen Rationalität wird eine Pluralität an Rationalitäten propagiert. Rationalität und Wahrheit sind kontingent. Was wahr und rational erscheint, ist unter anderem abhängig vom Zeitgeist, der gesellschaftlichen Akzeptanz und Mehrheitsfähigkeit, den mobilisierbaren Ressourcen für die Inszenierung von Wahrheitsritualen und die Wahrheitsverkündung, der Macht und Deutungshoheit, der sozialen Geltung des Wahrheitsverkünders, dem Diskurs und den darin eingebauten Diskursregeln, der Steuerung der Aufmerksamkeit des Publikums und der Kommunikationsfähigkeit der Wahrheitspropheten.<sup>59</sup>

---

59 Vgl. Schneider (2007), Klabbers/Gust (2001), S. 10ff.

Derrida schlägt als Methode die sogenannte Dekonstruktion vor, die – vereinfacht ausgedrückt – beinhaltet, sich über die genauen Kontingenzen beim Gebrauch von Sprache klar zu werden.<sup>60</sup>

### **Modellierung der Wertschöpfung von Beratung**

In Bezug auf das Handeln von Managern und damit auch von Beratern und Klienten besteht nach postmoderner Sichtweise aufgrund der Kontingenz von Wahrheit und Rationalität erheblicher Zweifel an einer umfassenden Plan-, Gestalt- und Kontrollierbarkeit von wirtschaftlichen Prozessen durch „Tools“. An die Stelle der „modernen“ Vorstellung des Managers oder Beraters, der selbst Veränderungsprozesse maßgeblich beeinflusst, tritt die Vorstellung der Postmoderne, dass dies reine Illusion ist.

Damit ist es auch für Berater letztlich eine Illusion, entscheidende Akteure in Veränderungsprozessen bei Beratungsprojekten zu sein. Im Unterschied zu einem *aufgeklärt modernen Berater*, der zwar anerkennt, dass es für ihn eine Illusion ist, Akteur zu sein und aufgrund seines Expertenwissens und seiner Problemanalyse stets geeignete Veränderungsprozesse herbei zu führen, unternimmt der *postmoderne Berater* erst gar keinen Versuch, zielgerichtet Veränderungen in der Klientenorganisation herbeizuführen, sondern vermittelt dem Klienten lediglich auf kreative Art und Weise eine Vielfalt von Sichtweisen.<sup>61</sup> Indem Berater beispielsweise Geschichten erzählen, verleihen sie bestimmten Ereignissen oder Umständen in Klientenorganisationen die notwendige Bedeutung, die zu Veränderungen führen kann. Beratung kann zur *postmodernen Kunst* werden, indem der Berater zeitlich begrenzte, aber dennoch sehr intensive Beziehungen zum Klienten aufbaut und es Organisationen aufgrund des plötzlichen Auftauchens und Wieder-Verschwindens von Beratern ermöglicht, sich kurzfristig und dramatisch auf die selbst gewünschte Art zu ändern – ganz wie es die Postmoderne propagiert.<sup>62</sup>

In der Rezeption von Beratern aus postmoderner Klienten-Sicht können ganz unterschiedliche Berateransätze sinnvoll sein, die – auch theoretisch – zunächst einmal unvereinbar nebeneinander stehen. Es kommt auf Sprache an und das Erkennen, wie man Initiativen mit Hilfe von Sprachspielen machtpolitisch durchsetzen kann. Gänzlich unterschiedliche Methoden eines Beraters können dabei im Einzelfall aus Klientensicht hilfreich sein.

Insofern sollte ein möglichst breites und durch Pluralität gekennzeichnetes Instrumenten- und Methodenspektrum an Methoden von Beraterseite aus eingesetzt werden.<sup>63</sup> An die Methodenauswahl nach dem Motto „Entweder-oder“ tritt eine Auswahl nach dem Motto „Sowohl-als-auch“.<sup>64</sup> Dabei liegt die Auffassung eines „gemäßigten Voluntarismus“ vor, wonach singuläre Management-Instrumente immer nur singuläre Ausschnitte über die Realität produzieren. Deshalb sind allgemeine

---

60 Vgl. Saam (2007), S. 200

61 Vgl. Saam (2007), S. 205

62 Vgl. Saam (2007), S. 202

63 Vgl. Schneider (2007)

64 Vgl. auch Schneider (2008)

Geltungsansprüche stets zu hinterfragen, nach postmoderner Diktion im Hinblick auf die oben beschriebenen Kontingenzen zu dekonstruieren.

### **Messung von Effektivität und Effizienz**

Unter der Annahme der äußerst begrenzten Zurechenbarkeit von Beratungsprojektergebnissen zu einem externen Berater als Akteur lässt sich festhalten, dass eine Evaluation von Beratungsleistungen zumindest schwierig, wenn nicht unmöglich ist.

Theoretisch lassen sich nun *Kontingenzen* erheben, die auf jede Art von Erfolgsmessung einwirken. Ernst entwirft in diesem Zusammenhang ein Modell mit unterschiedlichen Faktoren:<sup>65</sup>

- motivationale Einflussfaktoren, wie individuelle Ziele und Motive von Beratern und Klienten,
- kognitive Faktoren, wie gegenseitige Erwartungen von Beratern und Klienten,
- informationale Faktoren, wie die verwendete Sprache und den wechselseitigen Einfluss von Beratern und Klienten auf Problemdefinitionen.

Ernst konzentriert ihre Beobachtungen schließlich auf den durch die genannten Faktoren beeinflussten Prozess der konstruktivistisch fundierten Wahrnehmung von Beratungsleistungen. Aus postmoderner Sicht sind dieser Prozess und sein Ergebnis also dekonstruierbar und keiner objektiven Wahrheit zuführbar.

Praktisch ist – gemäßigt voluntaristisch betrachtet – ein „Sowohl-als-auch“ an Evaluationsmechanismen zu empfehlen. *Plurale Methoden* zur Ermittlung von Indikatoren, Kennzahlen, und Erfolgsfaktoren sind aufzuführen. Dabei lässt sich explizit dem Stakeholder-Ansatz nachkommen. Zu diesen Methoden gehören zum Beispiel

- die von Phillips entwickelte „Consultant’s Scorecard“, in der sich auf Basis der Perspektiven Zufriedenheit (Satisfaction/Reaction), Lernen (Learning), Umsetzung (Application/Implementation), Auswirkung (Business Impact) ein Consulting-ROI (Return on Investment) als Verhältnis von Netto-Beratungsnutzen und Beratungskosten bestimmen lässt.<sup>66</sup>
- das von Sangüesa Sánchez entwickelte Modell, das auf den Dimensionen Berater, Prozess, Kunde und Ergebnis anhand eines Ampelsystems die Beratungsleistungen misst.<sup>67</sup>
- das von der Association of Management Consultants Switzerland (ASCO) verwendete Scoringmodell, das einen Return on Consulting (ROC) auf Basis der Faktoren Fach- und Branchenwissen, Projektmanagement, Soziale Kompetenz, Ressourceneinsatz, Qualitativer

---

65 Vgl. Ernst (2002)

66 Vgl. Phillips (2000)

67 Vgl. Sangüesa Sánchez (2003)

Nutzen, Quantitativer Nutzen ermittelt, die jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet werden.<sup>68</sup>

Jede Nutzung pluraler Methoden und eine dekonstruktivistische Sichtweise sind mit diesem theoretischen Zweig vereinbar, der sich allerdings der Kritik einer gewissen Beliebigkeit in der Beurteilung von Beratungsleistungen ausgesetzt sieht.

### **3. Schluss**

Die zu Beginn dieser Arbeit gestellte Kernfrage, wie sich die Leistungen von Unternehmensberatern auf Basis unterschiedlicher theoretischer Ansätze adäquat evaluieren lassen, soll nun anhand von Antworten zu den Einzelfragen zusammenfassend beantwortet werden:

1. Die fünf ausgewählten Basistheorien aus der Organisations- und Managementforschung wurden durch Konkretisierung auf den Wertschöpfungsprozess von Unternehmensberatern angewandt. Dabei wurde das Phasenmodell der „5P“ genutzt und jeweils auf die spezifischen Schwerpunkte der Theorien eingegangen: Während in Klassik, Psychotechnik der Neoklassik und der Institutionenökonomik grundsätzlich von einer Top-Down-Steuerbarkeit von Beratungsaufträgen ausgegangen wird und der Betrachtungsschwerpunkt auf dem effizienten Einsatz von Beratungsressourcen entlang des linear gesteuerten Prozesses liegt – sei es in Aufbau- und Ablaufstruktur oder beim Management der Humanressourcen –, stellen die Organisationsentwicklung der Neoklassik sowie System- und postmoderne Theorie diese Steuerbarkeit gerade in Frage und messen nichtlinearen, dezentral initiierten Abläufen eine eigene Qualität in der Beschreibung und Erklärung von Beratungsaufträgen bei. In den Modellen der dargestellten Theorien von Klassik bis Postmoderne nimmt die gezielte, aktiv steuernde Einflussnahme des Beraters gegenüber dem Klienten grundsätzlich ab.
2. Die Rolle und steuernde Einflussnahme des Beraters gemäß den unterschiedlichen Theorien hat Auswirkungen auf die prinzipielle Bestimmung von Effektivität und Effizienz von Beratungsleistungen: Während in klassischer und psychotechnisch-neoklassischer Sicht sowohl die Auftragseffektivität als auch die langfristigen Organisationsresultate direkt dem Wirken des Beraters zuzuschreiben sind, besteht gerade in dieser Zuordnung das theoretische Dilemma der Organisationsentwicklung der Neoklassik sowie der System- und postmodernen Theorie. Diesem Dilemma versuchen die Theorien zu entkommen, indem sie zum einen eher die qualitativen und vom Klienten wahrgenommenen Eigenschaften des Beratungsprozesses als Beraterleistung modellieren und zum anderen durch diverse und pluralistische Herangehensweisen verschiedene Indikatoren als Ergebnisse von Beratungsleistungen messen.

---

<sup>68</sup> Vgl. Lindemann (2004)

3. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Ansätze sind in Tabelle 2 zusammen gefasst.

**Verschiedene Theorien zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen  
 Zusammenfassung**

<b>Theorien Elemente</b>	<b>Klassik</b>	<b>Neoklassik</b>	<b>Institutionen- ökonomik</b>	<b>Systemtheorie</b>	<b>Postmoderne</b>
<b>Annahmen/ Menschenbild</b>	Vollkommene Information/ Rationalität	Auch: Emotionalität	Informations- asymmetrien, Opportunismus	Systemratio- nalität	Pluralität
<b>Effektivität</b>	Strategieansatz (Organisations- resultateffek- tivität)	Neben Strategie- ansatz auch: Sozial-/Stake- holder-Ansatz (Individuelle Be- dürfnisbefriedi- gung als Organi- sations(prozess) effektivität)	Stakeholder- Ansatz (Symmetrische Nutzenerzielung)	Systemansatz: Viabilität von Beratungs-, Klienten- und Beratersystem (auch: Prozess- effektivität durch Beteiligung Aller)	—  Kontingente, plurale Sicht/ Auch Akzeptanz von Paradoxien
<b>Effizienz</b>	Strukturelle Ressourcen- minimierung (Auftrags- effizienz)	Strukturelle und individuelle Ressourcen- minimierung (Auftrags- effizienz)	Transaktions- kostenminimie- rung zur Informa- tions-Symme- trieerzielung (Auftrags- effizienz)	Nicht im Fokus, da Redundanzen durchaus wünschenswert	—

Tabelle 2: Vergleich der Theorien der Beratung zur Bewertung von Beratungsleistungen

Klassik und Neoklassik gehen aufgrund der Annahme der vollkommenen Information der ökonomischen Akteure von anderen Voraussetzungen aus als die Institutionenökonomik, die diese Annahme gerade problematisiert und Situationen mit Informationsasymmetrien modelliert. Systemtheorie und Postmoderne erweitern dann wieder den Blick, indem sie holistisch und unterschiedliche Realitäten akzeptierend von einfachen und allgemeinen Vorschriften zur effizienten und effektiven Gestaltung von Beratungsaufträgen absehen. Sie stellen die speziellen Systemsichten und Kontingenzen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen.

Kühl argumentiert, dass die Evaluation von Beratung nicht alle ihre Funktionen, zu denen

- die Steuerung und Kontrolle des Beratungsauftrages durch das Management,
- die Herstellung von Legitimation durch den Auftraggeber,
- die Produktion von Lerneffekten,
- die Einschätzung der Wirkung zukünftige Beratungsaufträge

gehören, gleichzeitig erfüllen kann. Vielmehr müsse man zeitlich, sozial oder sachlich die Verwirklichung gegensätzlich wirkender Funktionen, wie zum Beispiel Lernen und Legitimation, entkoppeln.<sup>69</sup>

Als Ergebnis dieser Arbeit kann nun festgestellt werden, dass unterschiedliche Funktionen auf unterschiedlichen Theorien fußen:

- Die Steuerung und Kontrolle des Beratungsauftrages durch das Management steht im Mittelpunkt der Institutionenökonomik; die Steuerung und Kontrolle der Auftragsdurchführung durch den Berater thematisieren Klassik und Psychotechnik/Neoklassik.
- Die Herstellung von Legitimation durch den Auftraggeber ist ein spezielles Thema der Institutionenökonomik, in anderer Sichtweise auch der Systemtheorie.
- Die Produktion von Lerneffekten ist ein Thema der Organisationsentwicklung/ Neoklassik und der Systemtheorie.
- Die Einschätzung der Wirkung zukünftiger Beratungsaufträge ist (nur) aus klassischer und neoklassischer Sicht anhand von früheren Beratungsaufträgen möglich.

So ist gerade bei der Einnahme unterschiedlicher theoretischer Sichtweisen kein „ultimatives Erfolgsfaktorenmodell“ ableitbar.<sup>70</sup> Die multiperspektivische Betrachtung verlangt dieses aber auch nicht, sondern lässt Raum für unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen.

Die unterschiedlichen betrachteten Theorien werden zuweilen, müssen aber nicht als inkommensurable Paradigmen im Sinne von Thomas Kuhn aufgefasst werden sondern besitzen durchaus komplementäre Inhalte. Gerade die Postmoderne hat durchaus Potenziale zu einer Meta-Theorie,<sup>71</sup> die durch ihre Sichtweise eine plurale Evaluationstheorie der Beratung ermöglicht und so auch implizit bereits großen Anklang in der Praxis der Beratungsevaluation gefunden hat.

---

69 Vgl. Kühl (2008)

70 Vgl. auch zu Knyphausen-Aufseß et al. (2009), S. 17

71 Vgl. auch Saam (2007), S. 211

## Literaturverzeichnis

- Armbrüster, T. (2006): *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Barchewitz, C./Armbrüster, T. (2004): *Unternehmensberatung. Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition*, Wiesbaden: Gabler.
- Bardmann, T. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Becker, U./Schade, C. (1995): *Betriebsformen der Unternehmensberatung: Eine Erklärung auf der Basis der Netzwerktheorie und der Neuen Institutionenlehre*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47/4: S. 327-354.
- Cardea AG/Pepper GmbH (2007): *RoC Return on Consulting – Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags von Beraterereinsätzen*, München.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991a): *Introduction*, in: DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (Hrsg.) (1991): *New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago, London: University of Chicago Press, S. 1-38.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2002): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser/Ebers (2002), S. 199-251.
- Ernst, B. (2002): *Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fink, D./Knoblach, B. (2003): *Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien*, München: Vahlen.
- Flämig, M. (1998): *Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien*, Frankfurt/New York: Campus.
- Granovetter, M. (1985): *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, in: *American Journal of Sociology*, 91: 3, S. 481-510.
- Grob, H.L. (1992): *Ein produktivitätsorientierter Ansatz zur Evaluierung von Beratungserfolgen*, in: Wagner/Reineke (1992), S. 79-99.
- Hasenzagl, R. (2007): *Die Wirkung von Beratern*, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38: 4, S. 351-370.
- Jang, Y./Lee, J. (1998): *Factors influencing the success of management consulting projects*, in: *International Journal of Project Management* 16: 2, S. 67-72.
- Jeschke, K. (2004): *Marketingmanagement der Beratungsunternehmung. Theoretische Bestandsaufnahme sowie Weiterentwicklung auf Basis der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.) (2002): *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A./Leiner, L. (2009): *Why the Rigour-Relevance Gap in: Management Research is Unbridgeable*, in: *Journal of Management Studies*, 46: 3, S. 516-533.
- Kirkpatrick, D.L. (2006): *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3. Aufl., San Francisco: Berret-Koehler.
- Klabbers, J.H.G./Gust, M. (2001): *Wechselnde Paradigmen im Management und berufliche Bildungsbedürfnisse: unterschiedliche Formen von Planspielen*, in: Blötz, U. (Hrsg.) (2001):

- Planspiele in der beruflichen Bildung - Multimedia-Publikation - (Fachbuch mit CD-ROM), Bielefeld: Bertelsmann.
- Klein, L. (2002): Corporate Consulting. Eine systemische Evaluation interner Beratung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- zu Knyphausen-Aufseß, D./Schweizer, L./Rajes, M. (2009): Beratungserfolg – eine Betrachtung des State of the Art der Ansätze zur Messung und Erklärung des Erfolges von Beratungsleistungen, in: ZfM Zeitschrift für Management, 4, S. 5-28.
- Königswieser, R./Hillebrand, M. (2005): Systemic Consultancy in Organisations. Concepts – Tools – Innovations, Heidelberg: Auer.
- Kühl, S. (2008): Das Evaluations-Dilemma der Beratung – Evaluation zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation, in: Revue für postheroisches Management, 3, S. 64-71.
- Lechner, C. (2005): Zur Messung der Beratungsleistung, in: ASCO Publication (2005), Report on Return of Management Consulting, Zürich, S. 5.
- Lindemann, B. (2004): Return on Consulting (ROC) in der Praxis, in: ASCO (2004): Return on Management Consulting.
- Lowinski, F. (2006): Consulting for Equity. Analysis of an Innovative Compensation Scheme in the Consulting Industry, Lohmar: EUL Verlag.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: WDV.
- McLachlin, R. D. (2000): Service quality in consulting: what is engagement success?, in: Managing Service Quality, 10: 4, S. 239-247.
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt/Main: Campus.
- Mintzberg, H./Lampel, J./Ahlstrand, B. (1998): Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, New York: Free Press.
- Mohe, M. (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: Die Betriebswirtschaft, 64: 6, S. 693-713.
- Morgan, G. (1986): Images of Organizations, London: Sage.
- Nachum, L. (1999): Measurement of productivity of professional services. An illustration on Swedish management consulting firms, in: International Journal of Operations and Production Management, 19: 9, S. 922-949.
- Nicolai, A.T. (2004): Der "trade-off" zwischen "rigour" und "relevance" und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74: 2, S. 99-118.
- Nissen, V. (Hrsg.) (2007): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Phillips, J. J. (2000): The Consultant's Scorecard. Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects, New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage, New York: Free Press.
- Saam, N. (2007): Organisation und Beratung: Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien, Münster: Lit Verlag.
- Sangüesa Sánchez, M. (2003): Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten, Berlin: Diss.

- Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schein, E. H. (1969): Process consultation, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schmitz, G. (1997): Marketing für professionelle Dienstleistung: Bedeutung und Dynamik der Geschäftsbeziehungen, dargestellt am Beispiel Wirtschaftsprüfung, Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, D. (2007): Führung in der Postmoderne – Plädoyer für ein instrumentell gestütztes Management, in: REFA-Nachrichten, 3/2007, S. 16-21.
- Schneider, U. (2008): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg: Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. (2008): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, DUV Gabler, Wiesbaden, S. 21-40.
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart: Poeschel.
- Scholz, C. (2000): Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, 2. Aufl., Landsberg/Lech: moderne industrie.
- Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, R. W./Schmidt, R. C./Wall, F. (2007): Customer Value Added – Wertschöpfung bei Dienstleistungen durch und für den Kunden, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.) (2007): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden: Gabler, S. 299-317.
- Shrode, W. A./Voich, D. (1974): Organization and Management: Basic Systems Concepts, London: Irwin-Dorsey Int.
- Solomon, A.L. (1997): Do Consultants Really Add Value to Client Firms, in: Business Horizons, May-June, S. 67-72.
- Wagner, H./Reineke, R.-D. (Hrsg.) (1992): Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen, Wiesbaden: Gabler.
- Walger, G. (Hrsg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung, Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG.
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: Hofmann, M. (Hrsg.) (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg: Physica, S. 45-136.
- Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung. Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Der Beratungsprozess der „5P“ .....	6
Abbildung 2: Ansatzpunkte der Beratungsevaluation .....	9
Tabelle 1: Institutionen entlang des Beratungsprozesses.....	19
Tabelle 2: Vergleich der Theorien der Beratung zur Bewertung von Beratungsleistungen .....	27

## Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreutzer, Ralf T./Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX 30 companies, November 2011, 31 pages
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.
- 69 Baumgarth, Carsten/Kastner, Olga Louisa: Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, July 2012, 33 pages.

70 Bowen, Harry P./Pédussel Wu, Jennifer: Immigrant Specificity and the Relationship between Trade and Immigration: Theory and Evidence, October 2012, 32 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.