

## I EIN INTEGRATIVES RAHMENKONZEPT FÜR MANAGEMENTBERATUNG ALS SPEZIFISCHER PROFESSIONAL SERVICE

Für eine integrative Betrachtung der Managementberatung ist es zweckmäßig, zunächst ein profundes Vorverständnis ihrer grundlegenden Charakteristika zu schaffen. Mit dem Begriff der Managementberatung kann dabei sowohl institutionell ein Unternehmen, das Managementberatungsleistungen anbietet, als auch leistungsbezogen die Dienstleistung der Managementberatung selbst gemeint sein.<sup>75</sup> Mit Blick auf das Ziel, anhand eines integrativen Bezugsrahmens die Mechanismen im Gefüge aus Managementberatung und Klientenunternehmen zu analysieren und hierfür ein begriffliches Grundverständnis zu schaffen, wird in diesem Teil zur Charakterisierung der Managementberatung nicht die institutionelle, sondern die leistungsbezogene Perspektive eingenommen. Denn so fokussiert die Charakterisierung nicht auf das Managementberatungsunternehmen als lediglich eine Seite der Beratungskonstellation, sondern auf deren Leistung als Bindeglied zwischen beiden Seiten.<sup>76</sup>

Zur grundlegenden Charakterisierung der Managementberatungsleistung wird in Kapitel I.1 dargestellt, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sie zu anderen, insbesondere verwandten, Leistungen aufweist. Sie wird hierbei als spezifischer Professional Service charakterisiert. Aus diesen Merkmalen ergeben sich wesentliche Konsequenzen, die von einem integrativen Bezugsrahmen, der das Gefüge aus Managementberatung und Klientenunternehmen organisationstheoretisch näher zu erfassen versucht, angemessen berücksichtigt werden müssen.

Ein solch passender Bezugsrahmen soll in Kapitel I.2 entworfen werden. Aufgrund ihrer grundlegenden Konzeption, innerhalb derer die wesentlichen Charakteristika der Klient-Berater-Zusammenarbeit einen zentralen Platz einnehmen, erscheint die als allgemeine Sozialtheorie entwickelte Strukturierungstheorie hierfür besonders geeignet. Trotz ihrer grundle-

<sup>75</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 8f.

<sup>76</sup> Darüber hinaus lassen sich Managementberatungsunternehmen aufgrund von Konvergenzbewegungen institutionell zunehmend unscharf von anderen Unternehmen abgrenzen. Managementberatungsunternehmen dringen beispielsweise im Feld der Markenstrategie in das Terrain von Werbeagenturen (vgl. Scott (2001), S. 16) und in den Bereichen M&A-Beratung und Private Equity in das Terrain der Investmentbanken ein. Vgl. Bürger (2005), S. 29. Umgekehrt betätigen sich Wirtschaftsprüfungsunternehmen sowie IT- und Personalberatungen auch im klassischen Bereich der Managementberatung. Vgl. zur Konvergenz der Managementberatung mit Wirtschaftsprüfungsunternehmen Dyckerhoff (2004), S. 355f., mit IT- und Personalberatungen Ringlsetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 50ff.

genden Nützlichkeit ist eine Anpassung an die Besonderheiten des Managementberatungskontexts sinnvoll und erforderlich, um sie als Rahmenkonzept für dessen nähere Betrachtung anwenden zu können.

## **I.1 Managementberatung als spezifischer Professional Service**

Managementberatung wird – wie auch das Investmentbanking, die Wirtschaftsprüfung, die wirtschaftliche Rechtsberatung, die Marktforschung, die Personalberatung und Kommunikationsdienstleistungen – zu den Professional Services gezählt.<sup>77</sup>

Um ein erstes Verständnis für das Wesen der Managementberatungsleistung zu schaffen, werden in Unterkapitel I.1.1 daher zunächst die Charakteristika von Professional Services aufbauend auf dem Dienstleistungsbegriff herausgearbeitet. Hierbei wird die Gruppe der Professional Services zunächst als Segment betrachtet, das intern weitgehend homogen ist, aber signifikante Unterschiede zu anderen Dienstleistungen aufweist. In einer vertiefenden Betrachtung wird in Unterkapitel I.1.2 die Managementberatungsleistung in Abgrenzung zu anderen Professional Services näher charakterisiert.

### **I.1.1 Charakteristika von Professional Services**

Sowohl für den Begriff der Professional Services insgesamt, als auch für seine beiden Bestandteile hat sich bis heute noch keine einheitliche Definition herausgebildet.<sup>78</sup> So existiert zum einen keine trennscharfe Abgrenzung der Dienstleistungen von Sachleistungen.<sup>79</sup> Zum anderen ist der den Professional Service-Begriff historisch prägende Ausdruck des Professionals – also der dienstleistenden Person – umstritten, unkonkret und damit für eine Begriffsabgrenzung eher ungeeignet.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. ausführlicher zu diesen Teilbranchen Bürger (2005), S. 28ff., und Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 42ff. Darüber hinaus werden beispielsweise auch Ingenieurdienstleistungen und Versicherungsmaklerleistungen zu den Professional Services gezählt. Vgl. für einen Überblick Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 42, und Scott (2001), S. 9ff.

<sup>78</sup> Vgl. Bürger (2005), S. 14.

<sup>79</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 4 und 20.

<sup>80</sup> Vgl. Löwendahl (2005), S. 20ff., Bürger (2005), S. 14f., Stutz (1988), S. 52, und Gummesson (1984), S. 126.

Daher wird hier ein anderer Ansatz zur Charakterisierung von Professional Services verfolgt. In Abschnitt (1) wird zunächst das Begriffsfeld der Dienstleistung abgesteckt. Dienstleistungen werden dabei in einer Typologie verortet, die alle von Unternehmen abgesetzten Leistungen erfasst. Über die Charakterisierung von Dienstleistungen hinaus, soll diese umfassende Leistungstypologie auch dem Zweck dienen, Professional Services von anderen Dienstleistungen abzugrenzen.<sup>81</sup> Auf ihrer Basis werden in Abschnitt (2) verschiedene Charakterisierungsansätze für Professional Services zusammengeführt und Professional Services als besonderer Dienstleistungstyp beschrieben.

### (1) Dienstleistungen in einer Leistungstypologie

Trotz einer zunehmenden Zahl wissenschaftlicher Publikationen zum Bereich Dienstleistungen existiert bislang keine einheitliche Definition des Dienstleistungsbegriffs.<sup>82</sup> In der betriebswirtschaftlichen Forschung nehmen inhaltliche Definitionsansätze anhand konstitutiver Dienstleistungsmerkmale eine dominierende Rolle ein, da die Identifikation spezifischer Charakteristika Erkenntnisse über Managementbesonderheiten im Dienstleistungsbereich ermöglicht.<sup>83</sup> Diese inhaltlichen Abgrenzungsversuche lassen sich in drei Gruppen einteilen:<sup>84</sup>

- *Potenzialbezogene* Dienstleistungsdefinitionen heben hervor, dass bei Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachleistungen nicht fertige Produkte, sondern lediglich die Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserbringung angeboten werden kann.<sup>85</sup>
- *Ergebnisbezogene* Dienstleistungscharakterisierungen betonen die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses im Vergleich zu Sachleistungen.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Darüber hinaus wird die Leistungstypologie in Abschnitt I.1.2(2) auch verwendet, um systematisch die Unterschiede der Managementberatungsleistung zu anderen Professional Services herauszuarbeiten.

<sup>82</sup> Vgl. unter anderem Meffert/Bruhn (2006), S. 4 und 20, Gauthier (2003), S. 12f., Kleinaltenkamp (2001), S. 40, und Fassnacht/Homburg (2001), S. 282.

<sup>83</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 29, Stauss (1996), Sp. 319, und Stauss (1994), S. 219. Daneben existieren enumerative Definitionen durch die Aufzählung von Beispielen (z. B. Langeard (1981), S. 223) und Negativabgrenzungen (vgl. Altenburger (1980), S. 21f., Berekoven (1983), S. 6f., und Corsten (1985b), S. 230ff.). Vgl. Corsten (1985a), S. 172ff., und Meyer (1991), S. 197.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Kleinaltenkamp (2001), S. 32ff., Osterloh/Boos (2001), S. 784, Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398ff., (1992), S. 8ff., und Hentschel (1992), S. 19f. Ansätze, die alle drei Leistungsdimensionen einbeziehen, finden sich unter anderem bei Hilke (1989), S. 10ff., und Knoblich/Oppermann (1996), S. 15ff.

<sup>85</sup> Vgl. für eine potenzialorientierte Dienstleistungsdefinition unter anderem Meyer (1984), S. 198ff., Meyer (1991), S. 197, Hilke (1989), S. 11.

- *Prozessbezogene* Abgrenzungen zeigen auf, dass sich Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachleistungen durch die Einbringung externer Faktoren in den Produktionsprozess auszeichnen.<sup>87</sup>

Allgemeingültige Ansätze zur Definition von Dienstleistungen sind jedoch problematisch, da sich Leistungen als Leistungsbündel nicht trennscharf zuordnen lassen.<sup>88</sup> Um dieser Abgrenzungsproblematik gerecht zu werden, wird im Folgenden auf eine Typologie zur Charakterisierung von Dienstleistungen zurückgegriffen, die relevante Merkmale auf einem Kontinuum darstellt.<sup>89</sup> Hierbei wird im Wesentlichen auf die von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992) und (1993) entwickelte und von Meffert (1994) erweiterte Leistungstypologie zurückgegriffen. Diese wird – mit Blick auf das Ziel, auch Professional Services und die Managementberatung systematisch von anderen Dienstleistungen abzugrenzen – um Gedanken von Woratschek (1996) und (2001) sowie Benkenstein/Güthoff (1996) angereichert.

Leistungen sollen dabei sowohl nach ihrem Integrationsgrad als auch nach ihrem Intangibilitätsgrad differenziert werden:<sup>90</sup>

- Der *Integrationsgrad* beschreibt, inwieweit externe Faktoren, über die der Dienstleistungsanbieter im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren nur zeitlich begrenzt verfügen kann, in den Leistungserstellungsprozess einbezogen werden. Als externe Faktoren eingebracht und somit be- oder verarbeitet werden können beispielsweise Personen wie der Nachfrager oder seine Mitarbeiter, Objekte, Nominalgüter, Rechte und In-

<sup>86</sup> Vgl. beispielsweise Maleri/Frietzsche (2008), S. 5 und 15ff. Die Immaterialität ist das am häufigsten zur Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogene Merkmal, vgl. die Auswertung bei Rosada (1990), S. 17f.

<sup>87</sup> Derartige prozessorientierte Definitionen finden sich unter anderem bei Berekoven (1983), S. 23, Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 15, und Meyer (1991), S. 197. Bei letzterem werden jedoch noch weitere konstitutive Dienstleistungsmerkmale genannt. Für eine Übersicht vgl. Rosada (1990), S. 17f. Vgl. zur Kundenbeteiligung auch Stauss (1998), S. 1261.

<sup>88</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 399ff.

<sup>89</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 522.

<sup>90</sup> Somit werden im Wesentlichen die Prozess- und Ergebnisperspektive ausdrücklich berücksichtigt. Die Potenzialperspektive wird zunächst nicht explizit einbezogen, vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 399, und Meffert (1994), S. 521f. und 525. Sie ist implizit in den beiden anderen Perspektiven enthalten (vgl. Osterloh/Boos (2001), S. 785), und wird – abgeleitet aus den beiden anderen Dimensionen – bei der Abgrenzung der Professional Services von anderen Dienstleistungen in Abschnitt I.1.1(2) angesprochen.

formationen.<sup>91</sup> Für eine differenziertere Betrachtung kann der Integrationsgrad nochmals in zwei Unterdimensionen aufgespaltet werden:<sup>92</sup>

- Der *Interaktionsgrad* beschreibt das Ausmaß der Einbindung des Kunden als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess.
  - Der *Individualisierungsgrad* stellt dagegen die kundenbezogene Spezifität des Leistungserstellungsprozesses im Sinne einer Ausrichtung der Wertschöpfungsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden dar. Leistungen können hierbei auf einem Kontinuum zwischen Standardisierung und kundenindividueller Anpassung (sog. Customization) verortet werden.
- Neben der Integration externer Faktoren kann der *Grad der Intangibilität* von Leistungen zu deren Differenzierung herangezogen werden. Im Rahmen dieser Dimension soll die bestehende Typologie von Meffert (1994), die den Immaterialitätsgrad von Leistungen als Unterscheidungsmerkmal heranzieht, erweitert werden. Die mangelnde physische Präsenz einer Leistung führt häufig auch dazu, dass sie kognitiv schwerer (be-)greifbar ist.<sup>93</sup> Auf der anderen Seite können jedoch auch materielle Leistungen komplex und damit geistig schwer (er-)fassbar sein.<sup>94</sup> Daher soll hier sowohl die physische als auch die intellektuelle Intangibilität<sup>95</sup> von Leistungen berücksichtigt werden. Zusätzlich zum Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses soll hier somit auch der Komplexitätsgrad von Leistungen als Komponente des Intangibilitätsgrades aufgenommen werden.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 401f., Hilke (1989), S. 12, und Stauss (1998), S. 1261.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu Meffert (1994), S. 523f. Der Kritik, dass die Dimensionen Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad nicht unabhängig voneinander sind, da jede Individualisierung zumindest einen Austausch von Informationen erfordert (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1995), S. 675f.), kann entgegnet werden, dass dies bei längerfristigen Kundenbeziehungen nicht notwendigerweise der Fall ist. Darüber hinaus hängt das subjektive Gefühl der Beteiligung eines Kunden nicht direkt mit der Individualität einer Leistung zusammen. Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 38.

<sup>93</sup> Vgl. Stauss (1994), S. 219, und Gouthier (2003), S. 19.

<sup>94</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 60 und 62.

<sup>95</sup> Vgl. zu diesen Begriffen und die Notwendigkeit ihrer Unterscheidung für die Erfassung von Dienstleistungen Hentschel (1992), S. 25, 29 und 31, Rushton/Carson (1989), S. 26, sowie Stauss (1994), S. 219.

<sup>96</sup> In Teilen wird an dieser Stelle der informationsökonomischen Argumentation Woratscheks (1996) und (2001) gefolgt. Er stellt fest, dass sowohl Immaterialität als auch Komplexität zu einer mangelnden Wahrnehmbarkeit der Leistung und damit Verhaltensunsicherheit führen, und somit immaterielle Leistungen mit komplexen materiellen Leistungen vergleichbar sind. Aus diesem Grund wird hier vorgeschlagen, beide Komponenten unter eine übergeordnete Merkmalsdimension zusammenzufassen. Während Woratschek vor diesem Hintergrund jedoch die ursprüngliche Immaterialitätsdimension zur Dimen-

- Der *Immaterialitätsgrad* gibt auf einem Kontinuum an, inwieweit die Leistungserstellung zu vorwiegend immateriellen oder materiellen Ergebnissen führt.<sup>97</sup>
- Der *Komplexitätsgrad* wird, systemtheoretisch betrachtet, durch die Unterschiedlichkeit der Elemente, d. h. der personellen, materiellen und ideellen Teile eines Systems, ihrer Beziehungen untereinander sowie deren Transparenz, Beeinflussbarkeit und Dynamik beschrieben.<sup>98</sup> Hieraus lassen sich für eine Leistungstypologie verschiedene Komplexitätsdimensionen ableiten.<sup>99</sup> So erhöht die Anzahl und Heterogenität der zur Erstellung einer Gesamtleistung erforderlichen Teilleistungen die Komplexität. Darüber hinaus bestimmt die Zahl der an der Leistungserstellung beteiligten Personen (Multipersonalität) die Komplexität. Auch eine längere Dauer der Leistungserstellung trägt zu einer erhöhten Komplexität bei, da davon ausgegangen wird, dass mit zunehmender Dauer die Gesamtleistung in Phasen unterteilt wird, die separat beurteilt werden. Durch diesen andauernden Evaluationsprozess erhöht sich die Komplexität der Leistung für den Nachfrager.<sup>100</sup>

---

sion der Verhaltensunsicherheit erweitert, wird hier der Intangibilitätsgrad als aggregierte Dimension von Intangibilität und Komplexität bevorzugt, da sich der Grad der Verhaltensunsicherheit nach Meinung des Verfassers nur unzureichend unmittelbar auf die Charakteristika einer Leistung, sondern vielmehr auf deren Folgen bezieht. Darüber hinaus scheint die Dimension der Verhaltensunsicherheit auch stark mit dem Integrationsgrad (d. h. Individualisierungs- und Interaktionsgrad) zusammenzuhängen, so dass eine gesonderte Aufnahme als eigenes Differenzierungskriterium weniger sinnvoll erscheint.

Neben der Immaterialität und der Komplexität schlägt Woratschek (2001) noch weitere Determinanten der Verhaltensunsicherheit vor, die jedoch zum Teil dem hier verwendeten Komplexitätsbegriff zuzurechnen sind (z. B. Dauer der Leistungserstellung, Anzahl der beteiligten Personen auf Seiten des Dienstleistungsanbieters, Anzahl der beteiligten Partnerunternehmen des Anbieters) oder nicht die Leistung selbst, sondern außerhalb der Leistung liegende Faktoren charakterisieren und damit für eine Leistungstypologie ungeeignet scheinen (z. B. Komplexität der Marktstruktur, Informationsstand und Wahrnehmungsfähigkeit der Kunden).

<sup>97</sup> Vgl. Shostack (1982), S. 52.

<sup>98</sup> Zwar existiert hinsichtlich des Komplexitätsbegriffs keine einheitliche Definition, Abgrenzungen basieren jedoch meist auf systemtheoretischen Erkenntnissen. Vgl. Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1498.

<sup>99</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1498ff. Die dort für Dienstleistungen geführte Argumentation lässt sich in Anlehnung an die Ausführungen von Woratschek (2001), S. 264, zur Komplexität aller Absatzobjekte auf alle Leistungen ausdehnen.

<sup>100</sup> Neben den genannten Komplexitätsdimensionen, wird von Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1500f., die Individualität der Leistung aufgeführt. Sie wird in dieser Arbeit jedoch, der Typologie von Meffert (1994) folgend, im Rahmen des Integrationsgrades verortet. Dies lässt sich damit begründen, dass das Merkmal der Individualität nicht an den verbreiteten systemtheoretischen Überlegungen zum Komplexitätsbegriff anknüpft (vgl. Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1500) und damit einhergehend nicht notwendigerweise die geistige Greifbarkeit einer Leistung erhöht (z. B. bei der Anfertigung maßgeschneiderter Kleidung). Weiterhin ziehen Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1503ff., Persönlichkeitsmerkmale des Nachfragers zur Leistungstypologisierung heran. Da diese jedoch auch von situationalen und personalen Faktoren abhängen, werden sie hier nicht berücksichtigt.

Diese Leistungstypologie ist, mit Beispielen versehen, in Abb. I-1 dargestellt.

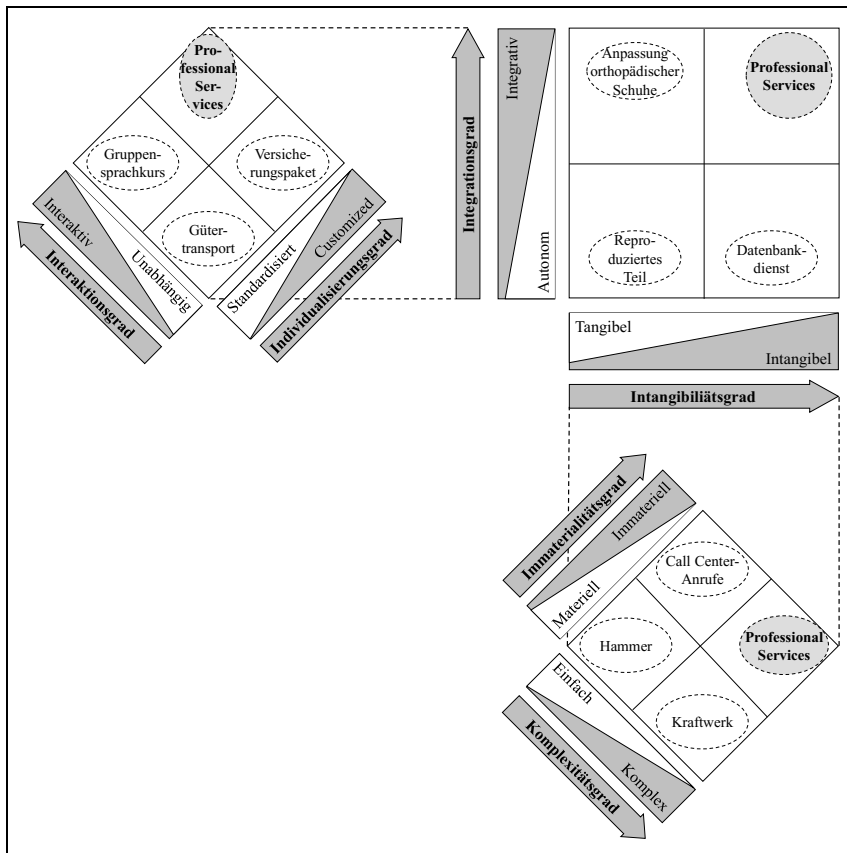


Abb. I-1: Eine Typologie zur Charakterisierung von Absatzleistungen  
 (Quelle: Darstellung auf der Grundlage von Meffert 1994, S. 524, Engelhardt/  
 Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 417, Woratschek 2001, S. 265, und  
 Wohlgemuth 1989, S. 340)

Insgesamt können Dienstleistungen durch besonders hohe Ausprägungen der Dimensionen „Integrationsgrad“ und „Intangibilitätsgrad“ charakterisiert werden.<sup>101</sup> Dienstleistungen können dementsprechend als vorwiegend intangible (immaterielle und daher komplexe) Absatz-

<sup>101</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 525.

objekte mit vorwiegend integrativem (d. h. individualisiertem und interaktivem) Leistungsprozess verstanden werden.<sup>102</sup>

Da Dienstleistungen jedoch zahlreiche, sehr heterogene Leistungen einschließen,<sup>103</sup> werden im nächsten Abschnitt nun zur weiteren Annäherung an die Managementberatungsleistung die Besonderheiten der Professional Services näher betrachtet und in die beschriebene Leistungstypologie eingeordnet.

## (2) Professional Services als spezifisches Dienstleistungssegment

Ebenso wie für die Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes, existiert noch kein eindeutiges, allgemein anerkanntes Verständnis des Begriffs der Professional Services.<sup>104</sup> In enumerativen Definitionsansätzen werden verschiedene Dienstleistungen wie beispielsweise das Investment Banking, die Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Personalberatung und eben auch die Managementberatung gezählt.<sup>105</sup> Darüber hinaus existieren verschiedene Ansätze, Professional Services anhand von Merkmalen zu charakterisieren, die sich jedoch – wie im Folgenden beschrieben – auf die im vorherigen Abschnitt dargestellte Leistungstypologie zurückführen lassen.

In der Regel wird die Organisationsbezogenheit professioneller Dienstleistungen als deren Merkmal angeführt. Sie richten sich also ausschließlich an Organisationen wie private Unternehmen sowie öffentliche Einrichtungen und Institutionen als Kunden.<sup>106</sup> Als weiteres Merk-

<sup>102</sup> Vgl. ähnlich auch Gouthier (2003), S. 30. Für eine analoge Definition anhand der Kriterien Integrativität, Individualisierungsgrad und Verhaltensunsicherheit vgl. Woratschek (1996), S. 69. Hinsichtlich der Dienstleistungsmerkmale der Intangibilität und Kundenbeteiligung besteht in der Literatur ein vergleichsweise hohes Maß an Übereinstimmung, vgl. Stauss (1994), S. 219. Im Rahmen des Intangibilitätsgrades ist jedoch zu beachten, dass zur Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs notwendigerweise eine überwiegende Immaterialität des Leistungsergebnisses erforderlich ist. Immaterialität kann also nicht durch Komplexität substituiert werden. Andernfalls käme es zu unzumutbaren, unplausiblen Abgrenzungen, bei denen beispielsweise auch die Herstellung eines Kernkraftwerks als Dienstleistung zu betrachten wäre. Vgl. für diese Auffassung Meffert (1994), S. 522, und Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 15ff. Dennoch wird bei Dienstleistungen auch der Komplexitätsgrad als überwiegend hoch angesehen. Vgl. Scharitzer (1993), S. 97, und (1995), S. 175f., sowie die empirische Untersuchung von Fähnrich et al. (1999), S. 27.

<sup>103</sup> Vgl. Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1494, und Benkenstein (1993), S. 1096f.

<sup>104</sup> Vgl. Binnewies (2002), S. 38ff., und Bürger (2005), S. 14f.

<sup>105</sup> Vgl. Ringlsetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 42, und Löwendahl (2005), S. 22f. Definitionsversuche von Professional Services durch Nennung von Beispielen finden sich bei Scott (1998), S. 9, Kubr (2007), S. 53f., und Tordoir (1995), S. 7.

<sup>106</sup> Da an Einzelpersonen gerichtete Dienstleistungen, sich in grundlegenden Aspekten von Business-to-Business-Dienstleistungen unterscheiden, sind diese – auch wenn sie die sonstigen Merkmale professio-



mal wird häufig die der Potenzialperspektive zurechenbare Wissensintensität genannt.<sup>107</sup> Dementsprechend werden Professional Services auch als „wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen“ (Strambach 1995, S. 12) bzw. im Englischen als „knowledge intensive business services“ (Hertog 2000, S. 491) bezeichnet.<sup>108</sup> Sowohl das Merkmal des Organisationsbezugs, als auch das Merkmal der Wissensintensität können dabei schlüssig in die erläuterte Leistungstypologie eingefügt werden: Sie stehen beide im Zusammenhang mit einem hohen Komplexitätsgrad. Der Organisationsbezug ist dem Komplexitätsgrad logisch vorgelagert, da Organisationen als Leistungsempfänger komplexere Systeme darstellen als einzelne Individuen und institutionelle Kunden somit die Komplexität der Leistung erhöhen.<sup>109</sup> Demgegenüber ist die Wissensintensität dem Komplexitätsgrad logisch nachgelagert, da die Erstellung komplexer Leistungen eine entsprechende Wissensbasis verlangt.<sup>110</sup>

Im Rahmen der Service-Process-Matrix,<sup>111</sup> einem weit verbreiteten<sup>112</sup> Kategorisierungsansatz für Dienstleistungen,<sup>113</sup> werden Professional Services durch einen auch im Vergleich zu anderen Dienstleistungen hohen Grad an Individualisierung und Interaktion und durch eine hohe Bedeutung des Faktors Arbeit<sup>114</sup> charakterisiert. Letztere lässt sich mit der eingangs genannten, jedoch spezifischeren Wissensintensität vereinbaren. Im Gegensatz zu arbeitsintensiven Dienstleistungen im engeren Sinn, die vor allem körperliche Arbeit erfordern, basiert die Personalintensität der Professional Services auf kognitiv-intellektuellen Leistungen.<sup>115</sup>

---

neller Dienstleistungen erfüllen – hiervon zu unterscheiden. Vgl. Ringlstetter/Bürger (2003), S. 116f., Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 21, 136, Löwendahl (1997), S. 11f., und Winch/Schneider (1993), S. 924.

<sup>107</sup> Vgl. Alvesson (1995), S. 1, Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 20f., und Löwendahl (2005), S. 23ff.

<sup>108</sup> Vgl. Bürger (2005), S. 14.

<sup>109</sup> Vgl. Ringlstetter/Bürger (2003), S. 116f., in Verbindung mit Worpitz (1991), S. 155.

<sup>110</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 13.

<sup>111</sup> Vgl. zur Service-Process-Matrix Schmenner (1986) und (1992). Eine empirische deutsche Studie kommt auf Basis einer Clusteranalyse zu einer mit der Service-Process-Matrix übereinstimmenden Typologie, vgl. Fähnrich et al. (1999), S. 25ff. Auch die US-amerikanische Studie von Verma (2000), S. 16ff., bestätigt die spezifischen Herausforderungen für die unterschiedenen Dienstleistungstypen teilweise.

<sup>112</sup> Vgl. Verma (2000), S. 9 und 12.

<sup>113</sup> Derartige Typologisierungsansätze wurden entwickelt, um den heterogenen Bereich der Dienstleistung zu systematisieren und in Dienstleistungstypen zu untergliedern. Weitere Systematisierungsansätze finden sich unter anderem bei Lovelock (1983) und (1992), Lovelock/Wirtz (2007), S. 34, Kellogg/Nie (1995), Fitzgerald et al. (1994), S. 9ff., Silvestro et al. (1992), Haynes (1989), und Wohlgenuth (1989). Für Übersichten vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 41ff., Verma (2000), S. 8ff., und Friese (1998), S. 35ff.

<sup>114</sup> Die Arbeitsintensität im Rahmen der Service-Process-Matrix wird gemessen als Verhältnis der anfallenden Arbeitskosten zum Wert der Sachanlagen. Vgl. Schmenner (1992), S. 21.

<sup>115</sup> Vgl. Löwendahl (2005), S. 23ff., Bürger (2005), S. 22f., und Becker/Daniel (1999), S. 23.

Diese hohe Bedeutung des menschlichen Faktors bei Professional Services kann zum einen auf deren Komplexität zurückgeführt werden.<sup>116</sup> Zum anderen umfasst diese Arbeitsintensität keine Arbeit an materiellen Objekten, sondern führt vielmehr zu immateriellen Leistungsergebnissen.

Zusammenfassend lassen sich die beschriebenen Charakterisierungen von Professional Service Firms also auf Basis der allgemeinen Leistungstypologie zusammenführen:

Im Hinblick auf den Grad der Integration externer Faktoren in den Leistungsprozess, handelt es sich bei Professional Services um Dienstleistungen mit besonders hohem *Interaktionsgrad*. Sie erfordern “substantial interaction with the client firm representatives involved” (Löwendahl 2005, S. 22) und werden durch eine „strong component of face-to-face interaction with the client“ (Maister 1997, S. XV) charakterisiert. Darüber hinaus werden Professional Services in hohem Maße kundenindividuell erbracht (“customized”) und weisen somit einen hohen *Individualisierungsgrad* auf.<sup>117</sup> Insgesamt zeichnen sie sich daher durch eine stark ausgeprägte Integration der Kunden als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess aus.<sup>118</sup> Dabei werden meist die Mitarbeiter des Kundenunternehmens sowie unternehmensspezifische Informationen als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess integriert.<sup>119</sup>

Neben einem hohen Integrationsgrad weisen Professional Services grundsätzlich auch einen hohen Intangibilitätsgrad auf.<sup>120</sup> Bei Professional Services dominieren klar *immaterielle* Leistungskomponenten.<sup>121</sup> Darüber hinaus sind Professional Services jedoch nicht nur physisch, sondern auch geistig schwer zu fassen und damit sehr *komplex*. So zielen Professional Services auf die Lösung „börsartiger“, d. h. unstrukturierter Problemstellungen für die Klientenunternehmen ab. Darüber hinaus stellen bereits ihre Leistungsempfänger als Organisationen komplexere Systeme dar als einzelne Individuen, was auch eine erhöhte Komplexität der

---

<sup>116</sup> Vgl. zum Zusammenhang zwischen Personalintensität und Komplexität auch Fähnrich et al. (1999), S. 27.

<sup>117</sup> Vgl. Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 22, Löwendahl (2005), S. 22, und Maister (1997), S. XV.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu auch Maister/Lovell (1982), S. 28.

<sup>119</sup> Vgl. Bürger (2005), S. 23, und Well (2001), S. 78.

<sup>120</sup> Vgl. Löwendahl (1992), S. 52, und für die Beispiele der Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung und Rechtsberatung Stauss (1994), S. 224.

<sup>121</sup> Vgl. Löwendahl (2005), S. 51.

Leistung nach sich zieht.<sup>122</sup> Im Hinblick auf die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Komplexitätsdimensionen, zeigt sich, dass bei Professional Services aufgrund ihres Organisationsbezugs in der Regel mehrere Personen beteiligt sind, die meist in Projektteams zusammenarbeiten. Darüber hinaus wird die Komplexität dadurch erhöht, dass sich die Leistungserstellung in der Regel über einen längeren Zeitraum erstreckt und daher in mehrere Phasen unterteilt ist. Auch aufgrund der Anzahl und Kompliziertheit ihrer Teilleistungen werden Professional Service Firms als komplex eingestuft.<sup>123</sup>

Insgesamt sind die einzelnen Dimensionen der Leistungstypologie bei Professional Services also besonders ausgeprägt. Daher werden sie auch als „reine und besonders typische Dienstleistungen“ (Stutz 1988, S. 50) bezeichnet.

## I.1.2 Managementberatung im Kontext der Professional Services

Trotz der erläuterten grundlegenden Gemeinsamkeiten sind „Professional services [...] not all the same“ (Löwendahl 2005, S. 119), so dass eine differenzierte Betrachtung der Professional Services-Branche notwendig ist,<sup>124</sup> um die Managementberatungsleistung näher zu charakterisieren.

Der Begriff der Managementberatung wird ebenso wie derjenige der Unternehmensberatung in der Literatur uneinheitlich verwendet.<sup>125</sup> Managementberatung wird dabei häufig mit dem Begriff der Unternehmensberatung<sup>126</sup> gleichgesetzt.<sup>127</sup> Letztere lässt sich definieren<sup>128</sup> als eine

---

<sup>122</sup> Vgl. Ringlstetter/Bürger (2003), S. 116f., in Verbindung mit Worpitz (1991), S. 155, und Löwendahl (1992), S. 53.

<sup>123</sup> Idealtypisch kann der Beratungsprozess beispielsweise in die Phasen Auftragsvergabe, Problemdiagnose, Maßnahmenplanung, Implementierung und Projektabschluss unterteilt werden, vgl. Kubr (2007), S. 21ff. Vgl. die Ausführungen von Bürger (2005), S. 19, über das Beispiel der Unternehmensberatung im Vergleich zu Restaurants und Geldausgabeautomaten sowie von Shostack (1987), S. 35, allgemein zur Anzahl und Kompliziertheit der Teilleistungen bei Professional Services.

<sup>124</sup> Vgl. Malhotra/Morris (2009), S. 895ff., Armbrüster (2006), S. xvi, Löwendahl (2005), S. 118f., Bürger (2005), S. 55, und Scott (2001), S. IX.

<sup>125</sup> Vgl. Stutz (1988), S. 89 und 92ff.

<sup>126</sup> Im Gegensatz zum soziologischen Begriff der Organisationsberatung, vgl. beispielsweise Müller (2003), S. 13, der sich ausdrücklich auf sämtliche Institutionen und damit explizit auch nicht privatwirtschaftliche Organisationen als Leistungsempfänger bezieht, fokussiert der Begriff der Unternehmensberatung im engeren Sinn, auf privatwirtschaftliche Klientenunternehmen (vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 5f., sowie Effenberger (1998), S. 12 und 15). Der Fokus dieser Arbeit liegt auf letzterem. Daher wird hier der Begriff Unternehmensberatung verwendet. Auf diese Weise werden auch Verwirrungen vermieden, die sich

„professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet [...] erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit dem Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren“ (Nissen 2007, S. 3).

Der Begriff der Unternehmensberatung ist jedoch wenig präzise und kann daher im Grunde nur als Oberbegriff verwendet werden.<sup>129</sup> Denn die zu lösenden Probleme können unterschiedlicher Art sein: IT-Beratungsleistungen unterstützen ihre Klienten schwerpunktmäßig dabei, informationstechnische Systeme zu planen, zu entwickeln, zu implementieren und zu betreiben.<sup>130</sup> Von spezialisierten Leistungen der IT-Beratung kann die *Managementberatung* abgegrenzt werden.<sup>131</sup>

„The narrower activity of management consultancy represents a generalized function feeding into organizational processes such as advice on new strategy and change management, while other specialist consultants (in engineering, science, information technology [...]) possess a more differentiated range of skills“ (Fincham 2002, S. 71).

Managementberatung zeichnet sich also dadurch aus, dass weniger Spezialprobleme wie z. B. der Ergonomie oder Bürokommunikation gelöst werden, sondern vielmehr allgemeine Managementprobleme bearbeitet<sup>132</sup> und gesamtheitlich angegangen werden.<sup>133</sup> In Abgrenzung zu anderen Professional Services und insbesondere anderer Beratungsleistungen zielt die Managementberatung also auf die Unterstützung des Managements bei der Lösung allgemeiner Managementprobleme ab.

---

durch die alternative Verwendung des Begriffs der Organisationsberatung als sich mit Fragen der Unternehmensorganisation beschäftigende Beratung ergeben.

<sup>127</sup> Vgl. Caroli (2007), S. 110.

<sup>128</sup> In der Literatur wird der Begriff der Unternehmensberatung uneinheitlich verwendet. Dies kann erstens auf den fragmentierten Zustand der Forschung zu diesem Gebiet (siehe Abschnitt (2) der Einführung), zweitens die unsaubere umgangssprachliche Verwendung und drittens die Ungeschütztheit der Berufsbezeichnung des Unternehmensberaters zurückgeführt werden. Vgl. Nissen (2007), S. 3, Fink/Knoblach (2003), S. 5. Ausführliche Begriffsdiskussionen finden sich bei Schrädler (1996), S. 11ff., Wolf (2000), S. 37ff., Ernst (2002), S. 7 ff., Mohe (2003), S. 23ff., und Barchewitz/Armbrüster (2004), S. 4ff. Der hier aufgeführten Definition teilweise ähnliche Begriffsabgrenzungen finden sich bei Reineke/Hennecke/Haltenhoff (1982), S. 14, Elfgen/Klaile (1987), S. 31, Hoffmann (1991), S. 40, und Nieder-eichholz (2010), S. 1.

<sup>129</sup> Vgl. Lünendonk/Streicher (2005), S. 207.

<sup>130</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 7.

<sup>131</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 50, und Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg. 2012), S. 21.

<sup>132</sup> Vgl. Kipping (2002), S. 29.

Auf diese Parallelität zwischen den Aufgaben und Funktionen des Managements und deren Unterstützung durch Managementberatung wird im folgenden Abschnitt (1) detaillierter eingegangen, um die Managementberatungsleistung näher zu charakterisieren. Vor diesem Hintergrund werden in Abschnitt (2) dann systematisch die Besonderheiten der Managementberatungsleistung im Vergleich zu anderen Professional Services anhand der allgemeinen Leistungstypologie herausgearbeitet. Die wesentlichen Konsequenzen daraus werden in Abschnitt (3) erläutert.

### **(1) Unterstützung der Managementfunktionen und -aktivitäten durch Managementberatung**

Manager werden im Rahmen der Principal-Agent-Theorie als Agenten der Kapitaleigentümer betrachtet. Managementberater können dabei wiederum als Agenten der Manager betrachtet werden.<sup>134</sup> Diese Ähnlichkeit von Managern und Beratern aus einer institutionellen Perspektive ist mit einer Vergleichbarkeit aus funktionaler Perspektive, d. h. im Hinblick auf zu erfüllende Aufgaben und Funktionen,<sup>135</sup> verbunden.<sup>136</sup> Dem leistungsbezogenen Vorgehen in diesem Kapitel folgend, werden nun die Parallelen zwischen Management und deren Beratung aus funktionaler Perspektive herausgearbeitet. In dieser Sichtweise umfasst Management alle Prozesse und Aufgaben, die erforderlich sind, um ein arbeitsteiliges Unternehmen zu steuern.<sup>137</sup> Die Managementaufgabe besteht darin, die originären betrieblichen Sachfunktionen wie Einkauf, Produktion und Verkauf zu koordinieren; sie stellt also eine Querschnittsfunktion dar.<sup>138</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Stutz (1988), S. 112.

<sup>134</sup> Vgl. Fincham (2002), S. 68.

<sup>135</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 7, und Staehle (1999), S. 71.

<sup>136</sup> Vgl. Fincham (2002), S. 68.

<sup>137</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 71. Demgegenüber bezieht sich der Managementbegriff in institutioneller Hinsicht auf die Träger dieser Funktionen. In einer engen Begriffsfassung werden hierzu nur die obersten Leistungsebenen eines Unternehmens gezählt. Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 6f. Dementsprechend wird die Managementberatung teilweise nur auf die Unterstützung der obersten Hierarchieebenen bezogen, z. B. Fink/Knoblach (2003), S. 7ff. In einem breiteren Verständnis bezieht sich der Managementbegriff jedoch auf alle mit Weisungsbefugnissen ausgestatteten Positionen eines Unternehmens, und damit auch auf niedrigere Hierarchieebenen. Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 6ff., und Fink/Knoblach (2003), S. 8. Hier wird der letzteren, umfassenderen Begriffsfassung gefolgt, indem auf die Managementaufgaben und -funktionen und deren Unterstützung durch Managementberatung unabhängig von der Hierarchieebene abgestellt wird.

<sup>138</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 7f.

Aus den zahlreichen in der Literatur existierenden Ansätzen, die Aufgaben bzw. Funktionen des Managements näher zu charakterisieren,<sup>139</sup> werden im Folgenden drei verbreitete Konzepte herangezogen, um die Parallelen zwischen der Managementaufgabe und deren Unterstützung durch die Managementberatung aufzuzeigen.

(a) *Willensbildung und Willensdurchsetzung*: Ganz grundlegend können dem Management zwei Funktionen zugeordnet werden: das Treffen von Entscheidungen und die Ausübung von Einfluss.<sup>140</sup> Dies entspricht den beiden aufeinanderfolgenden Phasen der Willensbildung und der Willensdurchsetzung im Rahmen des Führungsprozesses.<sup>141</sup> Diese idealtypische Einteilung des Managementprozesses weist unmittelbare Parallelen mit der Beratungsaufgabe auf. Hier wird der Beratungsprozess häufig idealtypisch in die Phase der Konzepterstellung und -verabschiedung einerseits und die Phase der Implementierung andererseits aufgeteilt. Die Phase der Willensbildung im Managementprozess wird somit durch die Erstellung eines Lösungskonzepts und dessen Verabschiedung im Beratungsprozess unterstützt; die Implementierungsphase von Beratungsprojekten dient idealtypisch der Willensdurchsetzung.<sup>142</sup>

(b) *Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle*: In einem höheren Spezifizierungsgrad als die beiden grundlegenden Funktionen der Entscheidungsfindung und Einflussnahme haben sich in der Literatur als Standard die klassischen Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung (im engeren Sinn) und Kontrolle etabliert.<sup>143</sup> Während diese zunächst als aufeinanderfolgende Phasen im Managementprozess begriffen

<sup>139</sup> Übersichten finden sich bei Wolf (2008), S. 46f., Staehle (1999), S. 81ff., und Willmott (1987), S. 250ff.

<sup>140</sup> Vgl. Schreyögg (1991), S. 262.

<sup>141</sup> Vgl. zu den beiden Phasen des Führungsprozesses unter anderem Hahn (1971), S. 161f., Heinen (1992), S. 32ff., und Macharzina (2003), S. 38. Management kann als professionalisierte Form der Führung bezeichnet werden. Diese Professionalisierung zeichnet sich dadurch aus, dass Manager ihre Rolle und die ihrer Mitarbeiter reflektieren und entsprechend handeln. Vgl. Ringlstetter (1997), S. 32, Kirsch (1992), S. 153ff., und Kirsch/Ringlstetter (1995), S. 223ff.

<sup>142</sup> Vgl. Greiner/Metzger (1983), S. 7, sowie Ribbert (1995), S. 39f., die jedoch schwerpunktmäßig die Unterstützung in der Phase der Willensbildung als notwendig für den Begriff der Managementberatung ansehen; eine Unterstützung lediglich bei der Implementierung getroffener Entscheidungen wird nicht als Managementberatung angesehen, vgl. Tordoir (1995), S. 157, und ähnlich Effenberger (1998), S. 13f. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Implementierungsorientierung von Managementberatung erscheint ein solcher Ausschluss nicht zweckmäßig. Vgl. ähnlich Fues (2010), S. 39f. Außerdem sind sowohl Willensbildung als auch Willensdurchsetzung gleichwertige Komponenten des Führungsprozesses. Ihre Unterscheidung ist darüber hinaus selbst problematisch, da in der Realität beide eng miteinander verbunden sind, vgl. Heinen (1992), S. 36f. Entsprechend gilt dies für die Konzepterstellung und Implementierung bei Beratungsprojekten, vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 14f.

<sup>143</sup> Vgl. zu diesen klassischen Managementfunktionen und deren Ursprung Steinmann/Schreyögg (2005), S. 8ff., und Staehle (1999), S. 81.

wurden, können sie im modernen Verständnis als gleichberechtigt nebeneinander stehende Funktionen mit jeweils eigenen, getrennt einsetzbaren (jedoch anschlussfähigen) Steuerungspotenzialen angesehen werden.<sup>144</sup> Auf diese Weise spiegeln sie sich auch in den Feldern der Managementberatung – Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, Humanressourcen-Beratung und Change-Beratung<sup>145</sup> – wider.<sup>146</sup>

- Das Feld der *Strategieberatung* setzt primär an der Planungsfunktion an, indem sie die gedanklich-planerische Ausrichtung des Klientenunternehmens – z. B. im Hinblick auf dessen Internationalisierung oder Unternehmensphilosophie<sup>147</sup> – unterstützt.<sup>148</sup> Im Rahmen der Planung werden Ziele und Wege zu deren Erreichung festgelegt.<sup>149</sup> Das Ziel eines Strategieberatungsprojekts besteht üblicherweise darin, die Zielerreichung des Klienten zu kontrollieren, dessen Strategie zu überprüfen und an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Insofern setzt die Strategieberatung auch an der Kontrollfunktion an.<sup>150</sup>
- Die *Organisations- und Prozessberatung* unterstützt die Manager des Klientenunternehmens bei der Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation und damit bei ihrer Organisationsfunktion,<sup>151</sup> bei der durch organisatorische Regelungen das Handlungsfeld geordnet werden soll.<sup>152</sup>

<sup>144</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 10 und 20ff., und Schreyögg (1991).

<sup>145</sup> Diese vier Beratungsfelder lassen sich durch Zusammenführung verschiedener Systematisierungen ermitteln: Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 50, unterscheiden Strategie- und Organisationsberatung. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg. 2012), S. 21, unterscheidet die Felder Strategie-, Organisations- und Prozess-, sowie Humanressourcen-Beratung. Fink/Knoblach (2003), S. 10ff., differenziert zwischen Strategie-, Organisations- und Change-Beratung. Die Personalberatung im weiteren Sinn wird hier dementsprechend – Bürger (2005), S. 33, folgend – unterschieden in eine Personalberatung im engeren Sinn und eine Personalberatung im weiteren Sinn. Während die Personalberatung im engeren Sinn (Suche und Auswahl von Personal) als eigener Professional Service geführt wird, werden alle anderen Beratungsaktivitäten im Bereich Personalwirtschaft der Managementberatung zugerechnet, vgl. auch Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg. 2012), S. 10 und 21, da Managementberatungen diese Leistungen oftmals mit anbieten, vgl. Bürger (2005), S. 33.

<sup>146</sup> Vgl. hierzu, jedoch ohne das Feld der Humanressourcenberatung, Fink/Knoblach (2003), S. 10ff.

<sup>147</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg. 2012), S. 21.

<sup>148</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 10f.

<sup>149</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 10f.

<sup>150</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 10f. Aufgrund ihrer engen Verknüpfung werden Planung und Kontrolle als Zwillingenfunktionen bezeichnet. Einerseits ist Kontrolle ohne Planung nicht möglich, da sie planmäßige Sollvorgaben benötigt. Andererseits erfordert Planung durch Kontrolle erhobene Informationen über die Zielerreichung. Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 12.

<sup>151</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 11f.

<sup>152</sup> Vgl. Schreyögg/Koch (2007), S. 23, und Steinmann/Schreyögg (2005), S. 11.

- Die *Humanressourcen-Beratung* befasst sich unter anderem mit Konzepten der Personalentwicklung, der Vergütungssysteme, Schulungen und Trainings und des Outplacements.<sup>153</sup> Somit unterstützt sie Manager bei Fragen des Personaleinsatzes<sup>154</sup>.
- Ziel der *Change-Beratung* ist es, unabhängig von konkreten inhaltlichen Zielsetzungen, das Klientenunternehmen zu befähigen, einen geplanten organisationalen Wandel beherrschen zu lernen. Hierunter fällt die Unterstützung des Klientenunternehmens bei der Implementierung bzw. Durchsetzung von in Strategie- oder Organisationsprojekten beschlossenen Maßnahmen. Die Mitarbeiter des Klientenunternehmens sollen dabei dazu gebracht werden, die entworfene Strategie bzw. Organisationsstruktur auch wirklich zu verfolgen.<sup>155</sup> Die Change-Beratung unterstützt Manager bei ihrer Funktion der Führung,<sup>156</sup> welche in einem engeren Sinn die Einwirkung des Vorgesetzten auf den alltäglichen Arbeitsvortrag der Mitarbeiter umfasst.<sup>157</sup>

Zusammenfassend zielen die Felder der Managementberatung grundsätzlich stilisiert auf ihnen primär entsprechende Managementfunktionen ab. Eine trennscharfe Zuordnung ist jedoch nicht möglich. Da die genannten Managementfunktionen nicht unabhängig voneinander sind, fließen häufig mehrere Aspekte unterschiedlicher Funktionen in ein Beratungsprojekt ein. Insbesondere bei Großprojekten werden die Beratungsfelder integrativ verknüpft. Dennoch wird beispielsweise die Change-Beratung häufig auf eine nachgelagerte Implementierung beschlossener Maßnahmen reduziert und weniger von großen Managementberatungsfirmen, sondern vielmehr spezialisierten Beratungen als isolierte Leistung angeboten.<sup>158</sup> Insgesamt lässt sich daher feststellen:

“there exists a parallelism between consultancy issues and central managerial structures and processes. The latter are often expressed in a sharpened or stylized form within consultancy” (Fincham/Clark 2002c, S. 10).

(c) *Managerrollen nach Mintzberg*: Während Managementfunktionen präskriptiv beschreiben, welche Aufgaben Manager erfüllen sollen, analysieren deskriptive Studien zum *Mana-*

<sup>153</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg. 2012), S. 21.

<sup>154</sup> Vgl. zur Managementfunktion des Personaleinsatzes Steinmann/Schreyögg (2005), S. 11.

<sup>155</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 11ff.

<sup>156</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 11ff.

<sup>157</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 11f. Vgl. zu einem im Vergleich zu dieser Konzeption weiter gefassten Führungsbegriff, für den keine hierarchische Einbindung vorausgesetzt wird, die Ausführungen zu den Managerrollen bei Mintzberg in Punkt (c) dieses Abschnitts.



gerverhalten, mit welchen Aktivitäten Manager diesen Soll-Konzeptionen gerecht werden können.<sup>159</sup> Mintzberg (1980) leitet aus dem alltäglichen Arbeitsverhalten von Managern zehn Managerrollen ab, die sich in drei Gruppen unterteilen lassen:<sup>160</sup>

- *Interpersonelle Rollen:* Manager repräsentieren die Unternehmung oder eine Abteilung als symbolische Köpfe (Figurehead). Als Führer (Leader) übernehmen sie die Aufgaben des Humanressourcenmanagements und leiten ihre Mitarbeiter an. Als Networker (Liaison) bauen sie Kontakte zu internen und externen Personen auf und pflegen diese.
- *Informationelle Rollen:* Als Informationssammler (Monitor) sammeln Manager kontinuierlich Informationen und nehmen diese auf, um zu einem besseren Verständnis über das Unternehmen und seine Umwelt zu gelangen. Als Informationsverteiler (Disseminator) geben sie interne und externe Informationen an andere Mitglieder des Unternehmens weiter. An externe Gruppen kommunizieren Manager als Sprecher (Spokesperson) Informationen, beispielsweise über Pläne, Maßnahmen oder Ergebnisse des Unternehmens.
- *Entscheidungsrollen:* Als Unternehmer (Entrepreneur) sucht der Manager nach Chancen und versucht diese durch die Initiierung von Innovation und Wandel zu realisieren. Beim Auftreten von Problemen und Störungen im Betriebsablauf versuchen sie als Krisenmanager (Disturbance Handler), diese zu beheben. Darüber hinaus entscheiden Manager über die Zuteilung von Ressourcen wie Zeit, Kompetenzen und finanziellen Ressourcen an Personen oder organisatorische Einheiten (Resource Allocator). Als Verhandlungsführer (Negotiator) vertreten Manager die Unternehmung oder organisatorische Einheit in Verhandlungen mit externen Akteuren.

Bei diesen Rollen geht Mintzberg grundlegend davon aus, dass Manager eine formale Position im Unternehmen einnehmen.<sup>161</sup> Betrachtet man diese Rollen im Hinblick darauf, ob sie auch von Managementberatern erfüllt bzw. unterstützt werden (können), lässt sich feststellen, dass in unterschiedlichem Ausmaß eine hierarchische Einbindung bzw. eine offizielle Position innerhalb des Unternehmens erforderlich scheint. Um als Repräsentant ein Unternehmen oder

---

<sup>158</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 15.

<sup>159</sup> Vgl. Schirmer (2004), Sp. 814, und Schirmer (1992), S. 46.

<sup>160</sup> Vgl. hierzu und der nachfolgenden Beschreibung der Managerrollen Mintzberg (1980), S. 54ff., Schirmer (2004), Sp. 816f., Steinmann/Schreyögg (2005), S. 19ff., und Schreyögg/Koch (2007), S. 16ff.

<sup>161</sup> Vgl. Mintzberg (1980), S. 56, und Willmott (1987), S. 251.

eine Abteilung legitim vertreten zu können, ist in der Regel eine entsprechende hierarchische Position erforderlich. Gleiches gilt für die Rolle des Managers als Sprecher nach außen. In diesem Zusammenhang ist die Verschwiegenheit von Managementberatern<sup>162</sup> zu sehen, weshalb diese gerade keine Informationen über das Klientenunternehmen nach außen geben. Im Gegensatz dazu können die Rollen des Managers als Networker, Informationssammler und Informationsverteiler unproblematisch auch von externen Personen wie Beratern erfüllt werden. So werden Berater klassischerweise engagiert, um eben diesen Aktivitäten nachzukommen.<sup>163</sup> Eine Zwischenposition im Hinblick auf das Erfordernis einer hierarchischen Einbindung nehmen die restlichen Managerrollen ein. So beruht Führung im Gegensatz zur Leitung nicht allein auf formaler Positionsmacht.<sup>164</sup> Stattdessen bedeutet Führung in einem weiteren Sinn,

„andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weibler 2001, S. 29).

Dies kann – bis zu dem Grad, wo eine hierarchische Positionsmacht erforderlich ist, um die Verhaltensbeeinflussung zu legitimieren und zu unterstützen – auch von externen Personen wie Managementberatern übernommen werden. Ähnliches gilt für die Entscheidungsrollen, bei denen Entscheidungen von Managementberatern zwar vorbereitet und vorgeschlagen werden, letztendlich jedoch von durch ihre formale Position in der Unternehmenshierarchie legitimierten Personen getroffen werden.<sup>165</sup> Diese Zusammenhänge sind in Abb. I-2 dargestellt.

---

<sup>162</sup> Siehe zu dieser und anderen Normen von Managementberatern Abschnitt II.2.1(1).

<sup>163</sup> Vgl. Sommerlatte (2000), S. 74, Althaus (1994), S. 101f., Hoffmann (1991), S. 24f., Elfgen/Klaile (1987), S. 183, und Turner (1982a), S. 121.

<sup>164</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 32f., und Weibler (2004), Sp. 296.

<sup>165</sup> Vgl. Freitag/Student (2012), S. 31, und Althaus (1994), S. 23.

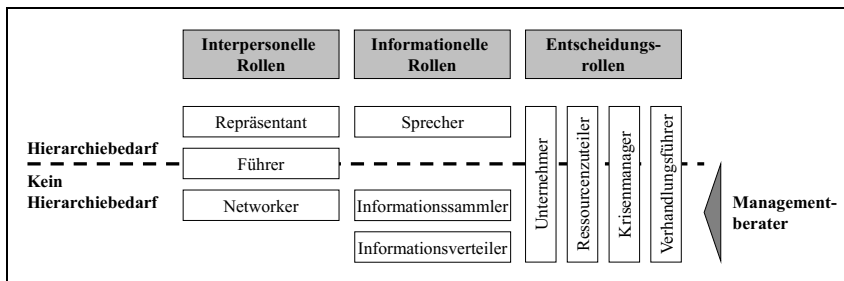


Abb. I-2: Managementrollen nach Mintzberg und ihre Ausübung durch Managementberater (Quelle: erweiterte Darstellung auf der Grundlage von Mintzberg 1980, S. 59, und Steinmann/Schreyögg 2005, S. 19)

Managementberater erfüllen also einen Großteil der Rollen von Managern selbständig oder zumindest teilweise, soweit es ihnen aufgrund der Marktbeziehung zwischen ihnen und dem Klientenunternehmen und der somit fehlenden hierarchischen Einbindung möglich ist. Von Managementberatern lässt sich deshalb das Bild zeichnen der

„consultants as ‘parallel managers’ – consulting is a kind of version of management that exists in the marketplace (while ‘management’ is within the organization)” (Mohe 2007, S. 257).<sup>166</sup>

Allerdings verschwimmen die Grenzen zwischen Unternehmen zunehmend, indem Unternehmen in Netzwerken eng zusammenarbeiten und somit Zwischenformen zwischen Markt und Hierarchie entstehen.<sup>167</sup> Letztlich sind die Aktivitäten, die Managementberater trotz ihrer fehlenden formalen Einbindung in die Hierarchie des Klientenunternehmens übernehmen können, von der Einstellung der beteiligten Personen abhängig, die wiederum von vorherrschenden Diskursen geprägt werden:

„A discourse [...] is a group of statements that provide a way of talking about and acting upon a particular object. When statements about an object or topic are made from within a certain discourse, that discourse makes it possible to construct that object in a particular way” (Gay 2000b, S. 67).

Diskurse bestimmen somit, was in Bezug auf ein bestimmtes Thema als akzeptabel gilt.<sup>168</sup> Im Vergleich zum Bürokratiendiskurs, in dem Unternehmensgrenzen klar zwischen intern und

<sup>166</sup> Vgl. auch Fincham (2002), S. 71.

<sup>167</sup> Vgl. Grey/Garsten (2001), S. 230ff., und Bäcklund/Werr (2008), S. 761, sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>168</sup> Vgl. Hall (2005), S. 72, und ausführlich zum Diskursbegriff auch Alvesson/Karreman (2000).

extern unterscheiden, verlieren diese Grenzen im post-bürokratischen Netzwerkdiskurs an Bedeutung.<sup>169</sup> Beide Diskurse sind mit entsprechenden Erwartungen an die Rollen und Verhaltensweisen von Managern verbunden. Gleiches gilt somit für die Übernahme dieser Aktivitäten und Rollen durch Managementberater. Im Vergleich zum Bürokratediskurs stellt somit der Netzwerkdiskurs auch veränderte Erwartungen an die Aktivitäten der Managementberater, die weniger als extern betrachtet werden.<sup>170</sup> Sie werden in diesem Zusammenhang beispielsweise auch beauftragt, anstelle interner Manager externe Briefe zu schreiben<sup>171</sup> und damit die Rolle des Sprechers nach außen zu übernehmen. Oder sie erhalten eigene Visitenkarten des Klientenunternehmens, um es nach außen zu vertreten.<sup>172</sup> Teilweise vertreten sie auch das Klientenunternehmen in Verhandlungen mit externen Kunden oder Lieferanten und treffen Entscheidungen.<sup>173</sup> Dementsprechend üben Managementberater auch Tätigkeiten aus, die im bürokratischen Diskurs internen Mitarbeitern vorbehalten sind und somit unter Umständen auch den eigenen Rollenerwartungen der Berater widersprechen<sup>174</sup> können.

Die Grenzen zwischen hierarchisch eingebundenen Personen und durch eine Marktbeziehung verbundene Personen können also verschwimmen. Zusammenfassend lässt sich daher konstatieren: "Consultancy is an externalized form of management" (Fincham/Clark 2002c, S. 10), wobei der Externalisierungsgrad von den Rollen und Rollenerwartungen im Einzelfall abhängt.

## **(2) Vergleich der Managementberatung mit anderen Professional Services**

Auf Basis der im vorherigen Abschnitt beschriebenen, ausgeprägten Parallelität von Management- und Managementberatungsaufgabe sollen nun die spezifischen Besonderheiten der Managementberatungsleistung im Vergleich zu den anderen Professional Services systema-

---

<sup>169</sup> Vgl. Grey/Garsten (2001), S. 230.

<sup>170</sup> Vgl. Werr/Styhre (2002), S. 44f., 50ff., und 61ff., sowie Bäcklund/Werr (2008), S. 760f. Zum Bürokratediskurs vgl. Gay (2000a) und Crozier (1964), zum Netzwerkdiskurs vgl. Black/Edwards (2000), Ashkenas et al. (1995) und Heckscher/Donnellon (Hrsg. 1994).

<sup>171</sup> Vgl. hierzu die Aussage eines Beraters bei Czarniawska/Mazza (2003), S. 276.

<sup>172</sup> Vgl. für ein Beispiel Kitay/Wright (2004), S. 13.

<sup>173</sup> Vgl. für ein Beispiel Berggren/Soderlund/Anderson (2001), S. 40ff., sowie Kakabadse/Louchart/Kakabadse (2006), S. 455.

<sup>174</sup> Vgl. hierzu die Aussage eines Beraters bei Czarniawska/Mazza (2003), S. 276.

tisch herausgearbeitet werden. Als Analyseraster wird hierzu auf die in Unterkapitel I.1.1 beschriebene Leistungstypologie zurückgegriffen.<sup>175</sup>

(a) *Intangibilitätsgrad*: Obwohl Professional Services zu vorwiegend immateriellen Leistungsergebnissen führen, die darüber hinaus sehr komplex sind,<sup>176</sup> unterscheidet sich der Intangibilitätsgrad einzelner professioneller Dienstleistungen. *Kommunikationsdienstleistungen*, die Klienten bei der Übermittlung von Botschaften mittels verschiedener Kommunikationsinstrumente unterstützen, lassen sich anhand der erstellten Kommunikationsmittel wie Broschüren oder Direct Mailings physisch greifen oder zumindest (wie bei TV- und Hörfunkwerbung) audiovisuell wahrnehmen und damit geistig vergleichsweise leicht fassen.<sup>177</sup> Auch das Ergebnis der *IT-Beratung* kann materielle Bestandteile aufweisen, wenn dabei eine Software entwickelt und auf einem Datenträger gespeichert wird. Schließlich kann die Software elektronisch angezeigt und damit mit ihren Funktionen wahrgenommen werden, wodurch die Tangibilität erhöht wird.<sup>178</sup> Ebenso werden bei der *Personalberatung*, deren Kernleistung in der Unterstützung bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften liegt,<sup>179</sup> die vorausgewählten Kandidaten persönlich vorgestellt und somit physisch wahr-

---

<sup>175</sup> In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze für eine differenzierte Betrachtung von Professional Services. Vgl. für eine Übersicht Bürger (2005), S. 56. So weisen Professional Services verschiedene Vergütungsformen beispielsweise in Form von Provisionen, Zeithonoraren oder Festpreisen auf (vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 41), können ad hoc oder repetitiv nachgefragt werden (vgl. Löwendahl (2005), S. 121f.), können aufgrund einer öffentlichen Ausschreibung oder eher aufgrund persönlicher Beziehungen vergeben werden (vgl. Löwendahl (2005), S. 123f.) oder weisen Unterschiede hinsichtlich der zu ihrer Erstellung erforderlichen strategischen Ressourcen auf (vgl. Bürger (2005), S. 57ff.). Im Rahmen dieser Arbeit scheinen jedoch die Dimensionen einer Leistungstypologie für eine Herausarbeitung der Besonderheiten der Managementberatung besonders geeignet zu sein. Dies lässt sich damit begründen, dass sie grundlegend und systematisch die Leistungen beschreiben und daher gesamtheitlich das Bindeglied zwischen beiden Seiten des Klient-Berater-Gefüges charakterisieren können.

<sup>176</sup> Siehe ausführlich Abschnitt I.1.1(2).

<sup>177</sup> Vgl. hierzu auch die Einordnung von Werbeagenturen nach ihrem Immaterialitätsgrad bei Shostack (1982), S. 52. Zur Beschreibung von Kommunikationsdienstleistungen vgl. Bürger (2005), S. 31f., Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 47f., und Hattemer (1995), S. 14f.

<sup>178</sup> Vgl. Armbrüster (2006), S. viii. So kann sich die Entwicklung von Software im Rahmen der IT-Beratung in einem (tangibleren) Produkt manifestieren, das auch an andere Klienten verkauft werden kann, vgl. Fincham (1999), S. 348f. Vgl. zur vergleichsweise größeren Tangibilität von IT-Beratung auch Armbrüster/Kipping (2002a), S. 31, und Mitchell (1999), S. 187.

<sup>179</sup> Vgl. Dincher/Gaugler (2002), S. 17, und Herbold (2002), S. 195. Hier wird 80% des Branchenumsatzes erwirtschaftet, vgl. Vosberg (2003), S. 186. Die Personalberatung im weiteren Sinn umfasst darüber hinaus auch alle anderen Beratungsaktivitäten im Bereich der Personalwirtschaft, z. B. zu Vergütungssystemen, Arbeitsrecht, Personalführung und Personalentwicklung, vgl. Kraft (2002), S. 19ff., Fulghum/Rickert (2004), S. 127, und Gaugler (1992), Sp. 1610ff. Diese Aktivitäten werden hier jedoch, wie in Abschnitt I.1.2(1) erläutert, als Feld der Managementberatung angesehen. Zur Beschreibung der Personalberatung vgl. Bürger (2005), S. 33f., und Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 52ff.

nehmbar. Derartige physisch wahrnehmbare Ergebniselemente sind bei der *Wirtschaftsprüfung* kaum zu finden. Ihre Kernleistung besteht darin, einen bestehenden Jahresabschluss des Klientenunternehmens vergangenheitsbezogen daraufhin zu überprüfen, ob er im Einklang mit bestehenden Rechnungslegungsnormen steht.<sup>180</sup> Ihr Leistungsergebnis ist daher bereits im Voraus spezifiziert.<sup>181</sup> Dabei zielt die Wirtschaftsprüfungsleistung darauf ab, für die Adressaten des Jahresabschlusses Informationen auf ein digitales und damit wenig komplexes Ergebnis zu reduzieren: die Erteilung eines Testats, d. h. die positive Bestätigung des Abschlusses, oder dessen Verweigerung.<sup>182</sup> Durch die Vergangenheitsbezogenheit, die Orientierung an festgeschriebenen Rechnungslegungsstandards und die digitale Ausprägung des Leistungsergebnisses wird die intellektuelle Intangibilität der Wirtschaftsprüfung beschränkt. Ähnliches gilt für die *wirtschaftliche Rechtsberatung*<sup>183</sup>, da auch sie sich an vorgegebenen Rechtsnormen orientiert und sich ihre Leistung zumindest teilweise an gewonnenen oder verlorenen Gerichtsprozessen fassen lässt. Auch die Ergebnisse des *Investmentbankings*, das grundsätzlich in der finanzmarktbezogenen Analyse und Beratung sowie der Durchführung beschlossener Maßnahmen für die Klientenunternehmen besteht,<sup>184</sup> sind teilweise intellektuell greifbar. So ist die Komplexität der Ergebnisse von Finanzberatung dadurch verringert, dass ihre Ergebnisse oft messbar sind.<sup>185</sup> Auch bei der Ausgabe neuer Aktien mithilfe von Investmentbanken dominiert der materielle Charakter des Leistungsergebnisses.<sup>186</sup>

Bei der *Managementberatung* sind derartig tangible, also materielle oder geistig leicht fassbare, Aspekte kaum zu finden.<sup>187</sup> Zwar werden von Managementberatern auch Handbü-

<sup>180</sup> Vgl. zur Beschreibung der Wirtschaftsprüfungsleistung Bürger (2005), S. 29f., Ringlsetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 45f., und Gillmann (2002), S. 18f.

<sup>181</sup> Vgl. Löwendahl (1992), S. 52.

<sup>182</sup> Vgl. zur Bedeutung des Testats bei der Wirtschaftsprüfungsleistung ausführlich Gillmann (2002), S. 18ff. Er stellt fest, dass das Testat einen Commodity-Charakter erhalten hat. Vgl. auch Ruud/Beer (1999), S. 374.

<sup>183</sup> Wirtschaftliche Rechtsberatung beinhaltet vor allem die Beratung von Unternehmen oder anderen Organisationen auf dem Gebiet des Wirtschafts- und Steuerrechts sowie deren Vertretung bei Gerichtsprozessen und außerhalb des Gerichts (z. B. bei der Streitbeilegung durch einen außergerichtlichen Vergleich), vgl. Unger/Wolf (1993), S. 13, und Römermann (1999), S. 81. Aus der Ergebnisperspektive besteht ihr Nutzen für den Mandanten somit im Schutz vor Rechtsverlusten, der Rechtsgestaltung, Konfliktvermeidung und Streitschlichtung. Vgl. Bürger (2005), S. 30f.

<sup>184</sup> Vgl. für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben von Investmentbanken für ihre Klienten Bürger (2005), S. 28f., Ringlsetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 48ff., Achleitner (2002), S. 17ff., und Vopel (1999), S. 35ff.

<sup>185</sup> Vgl. Armbrüster (2006), S. viii.

<sup>186</sup> Vgl. Osterloh/Boos (2001), S. 785 und 787.

<sup>187</sup> Vgl. Armbrüster (2006), S. viii.

cher erstellt, diese spiegeln jedoch nur sehr partiell oder sogar verzerrt die Managementberatungsleistung wider.<sup>188</sup> Daher wird diese am obersten Ende des Immaterialitätsgrads verortet.<sup>189</sup> Auch geistig sind die erarbeiteten Strategien, Organisations-, Humanressourcen- oder Veränderungsmaßnahmen grundsätzlich nur schwer fassbar.<sup>190</sup> Schließlich wirken sie auf eine Vielzahl unterschiedlicher Variablen im Klientenunternehmen ein, so dass sich ihre Wirkung geistig nur unzureichend erfassen lässt. Dies wird zusätzlich dadurch erschwert, dass Folgen teilweise erst deutlich zeitlich verzögert eintreten und durch andere Faktoren wie konjunkturelle Entwicklungen oder einem Managementwechsel überlagert werden können.<sup>191</sup> Diese Komplexität ist bei Managementberatungsleistungen besonders ausgeprägt, da Management und damit auch die parallele Managementberatung – im Unterschied zu beispielsweise marketingbezogenen Kommunikationsdienstleistungen – eine Querschnittsfunktion erfüllt.<sup>192</sup>

(b) *Integrationsgrad*: Obwohl sich Professional Services im Vergleich zu anderen (Dienst-)Leistungen insgesamt dadurch auszeichnen, dass sie stark an den Kunden angepasst werden, variiert der *Individualisierungsgrad* einzelner Professional Services dennoch stark.<sup>193</sup> So ist unter anderem die *Wirtschaftsprüfung* vergleichsweise stark standardisiert, da für die ordnungsgemäße Buchführung detaillierte Standardprozesse verfasst sind.<sup>194</sup> Gleiches gilt für die auf erprobten wissenschaftlichen Methoden basierende *Marktforschung*<sup>195</sup> sowie Teilbe-

---

<sup>188</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 16.

<sup>189</sup> Vgl. Clark (1995), S. 59, oder auch Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 406, und Osterloh/Boos (2001), S. 785.

<sup>190</sup> Vgl. allgemein zur Managementberatung Kehrer/Schade (1995), S. 467, zur Abstraktheit und Intangibilität des Strategiekonzepts Simon/Kumar (2001), S. 363, und Ansoff/MacDonnell (1990), S. 43f., von Maßnahmen der Organisationsberatung Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 22, und der Change-Beratung Löwendahl (1992), S. 52.

<sup>191</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 54, und Koehler (2004), S. 243. Allerdings kann sich die geistige Erfassbarkeit je nach Beratungsprojekt unterscheiden. So können die Wirkungen bei der Konzeption und Einrichtung eines Call-Centers anhand verschiedener Kennzahlen, wie z. B. der Bearbeitungsdauer von Kundenanfragen, leichter erfasst werden als die langfristig eintretenden Ergebnisse unternehmensweiter Strategieberatung, vgl. Franck/Jacobsson/Pudack (2006), S. 311.

<sup>192</sup> Vgl. ähnlich Bennett/Smith (2004), S. 438.

<sup>193</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Einschätzungen der variierenden Standardisierungsgrade Koehler (2004), S. 244. Ähnlich unterscheidet Bürger (2005), S. 57ff., in einer institutionellen Perspektive Professional Service Firms auf der Ebene der Ressourcen danach, ob sie schwerpunktmäßig auf Expert-Wissen zur Lösung kundenindividueller Probleme oder auf Re-use-Wissen, das als vorproduzierte Wissensbausteine eine gewisse Standardisierung ermöglicht, zurückgreifen.

<sup>194</sup> Vgl. Abdolmohammadi/Ussoff (2001), S. 65ff. Jedoch sind auch hier die Möglichkeiten der Standardisierung begrenzt, da die Auslegung von Rechnungslegungsnormen fundierte Urteile erfordert. Vgl. Gillmann (2002), S. 20, und Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 45.

<sup>195</sup> Vgl. zur Beschreibung der Marktforschung Bürger (2005), S. 34f., und Böhler (1992), S. 17f.

reiche des *Investment Bankings* (insbesondere das Wertpapiergeschäft).<sup>196</sup> Auch bei der Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten im Rahmen der *Personalberatung* wird zwar ein zu den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens passender Kandidat gesucht, dieser Suchprozess selbst wird jedoch begrenzt kundenindividuell angepasst.<sup>197</sup> Höher wird der Individualisierungsgrad der *Rechtsberatung* eingeschätzt, da zwar Kundenaufträge wie Gesellschaftsgründungen eher repetitiver Natur sind, komplexe Themengebiete wie Mergers & Acquisitions jedoch eine starke kundenspezifische Anpassung erfordern.<sup>198</sup> Auch *Kommunikationsdienstleistungen* sind stärker an den Klienten angepasst, da jede Kommunikationsmaßnahme kunden- und produktspezifisch zu entwickeln ist.<sup>199</sup> Am höchsten wird der Individualisierungsgrad der Unternehmensberatung, d. h. *IT- und Managementberatung*, eingeschätzt.<sup>200</sup> Dies entspricht dem typischen Anspruch der Berater, Strategie-, Organisations-, Prozess- und Human-Ressourcen-Konzepte individuell, den spezifischen Gegebenheiten des Klientenunternehmens entsprechend, zu erarbeiten. Allerdings wird durchaus kritisch hinterfragt, ob alle Beratungsunternehmen in der Realität tatsächlich für jeden Klienten neue, unternehmensindividuelle Lösungen entwickeln.<sup>201</sup>

Auch hinsichtlich des *Interaktionsgrades* weisen die einzelnen Professional Services Unterschiede auf. Zur Charakterisierung der Interaktion zwischen Professional Service Firm und Berater lassen sich zwei grundsätzliche Typen unterscheiden:<sup>202</sup> In Sparring-Beziehungen nehmen beide Seiten eine im Idealfall gleichberechtigte Rolle als Sparrings-Partner ein, die im Rahmen der Leistungserstellung sehr intensiv und interaktiv zusammenarbeiten. In Jobbing-Beziehungen findet dagegen eine klare Arbeitsteilung statt, wobei das Klientenunternehmen eine zu erledigende Aufgabe in abgegrenzte Teilaufgaben zerlegt und deren Erledi-

<sup>196</sup> Vgl. Bürger (2005), S. 57 und 59.

<sup>197</sup> Vgl. zum idealtypischen Prozess der Personalberatung Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 53.

<sup>198</sup> Vgl. Wollburg (2004), S. 223, sowie Bürger (2005), S. 57 und 59.

<sup>199</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 47.

<sup>200</sup> Für Beratungen als typische Beispiele für eine hohe Kundenanpassung vgl. auch Kellogg/Nie (1995), S. 327.

<sup>201</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 40, und ausführlich die in Abschnitt II.1.3 dargestellten verschiedenen Geschäfts- bzw. Wissensmodelle von Beratungsunternehmen.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Tordoir (1995), S. 139ff., und Bürger (2005), S. 59f. Dabei nennt Tordoir noch Sales-Beziehungen als dritten Beziehungstypen, bei dem erstellte Dienstleistungen lediglich verkauft werden (z. B. Entwürfe der Erfindung einer Ingenieursberatung), jedoch keine Kundeninteraktion bei der Leistungserstellung stattfindet. Dieser Typ spielt bei Professional Services jedoch eine untergeordnete Rolle, da diese eben grundsätzlich eine gewisse Interaktivität erfordern, siehe Abschnitt I.1.1(2).



gung an die Professional Service Firm ausgelagert. Diese übernehmen die Umsetzung der Aufgabe nach den Vorgaben des Klienten. Zwar können auch Jobbing-Beziehungen vergleichbar interaktiv sein wie Sparring-Beziehungen, oftmals sind sie dies jedoch nicht. Hier kann die Interaktion sogar nur auf die Auftragsvergabe und die Präsentation der Ergebnisse begrenzt sein.<sup>203</sup>

Von allen Professional Services ist die *Marktforschung*, bei der im Auftrag der Kunden Marktdaten nach wissenschaftlichen Methoden erhoben und ausgewertet werden, am stärksten durch eine Jobbing-Beziehung geprägt.<sup>204</sup> Dies gilt – wenn auch etwas abgeschwächt – ebenso für die *Wirtschaftsprüfung* und *IT-Dienstleistungen*. Auch bei *Kommunikationsdienstleistungen*, bei denen im Auftrag des Kunden kreative Marketingkonzepte oder Werbekampagnen entwickelt und umgesetzt werden, erfolgt dies mit vergleichsweise geringer Kundeninteraktion. Ebenso sind bei der *Personalberatung* die Aufgaben der Kandidatensuche und -auswahl klar verteilt und können vergleichsweise unabhängig erledigt werden.<sup>205</sup> Eine mittlere Position nehmen dagegen die *Rechtsberatung* und *Kommunikationsdienstleistungen* wie Public Relations ein; ihre Leistungen werden zum Teil unabhängig vom Klientenunternehmen in dessen Auftrag erbracht, zum Teil aber auch in interaktiver Zusammenarbeit im Rahmen von Sparring-Beziehungen.<sup>206</sup> Beim *Investment Banking* ist der Interaktionsgrad vom Geschäftsfeld abhängig.<sup>207</sup> Überwiegend durch eine Sparring-Beziehung und damit gemeinsame Leistungserstellung geprägt ist die Finanzberatung. Besonders interaktiv erfolgt die Leistungserstellung in der Regel bei der *Managementberatung*.<sup>208</sup> So sind gerade hier die „Lösungsbeiträge von Kunde und Dienstleister nur schwer abgrenzbar“ (Koehler 2004, S. 244), da häufig gemeinsame Teams mit Mitgliedern aus Klienten- und Beratungsunternehmung an

---

<sup>203</sup> Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Interaktionsgrad bei Professional Services nicht unabhängig von deren Individualisierungsgrad ist. So erfordert die Entwicklung einer maßgeschneiderten Lösung eine enge Zusammenarbeit zwischen Professional Service Firm und Klientenunternehmen in einer Sparring-Beziehung. Vgl. Tordoir (1995), S. 140. Andererseits wird im Rahmen einer Jobbing-Beziehung eher auf die Erfahrung und Effizienz der Professional Service Firm bei der Lösung der ausgelagerten Teilaufgaben gesetzt. Vgl. Bürger (2005), S. 61.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu und der folgenden Einordnung der verschiedenen Professional Services soweit nicht anders angegeben Tordoir (1995), S. 145ff., sowie Bürger (2005), S. 61 und 63f.

<sup>205</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 53.

<sup>206</sup> Vgl. für Kommunikationsdienstleistungen auch Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 47.

<sup>207</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 49.

<sup>208</sup> Vgl. Kellogg/Nie (1995), S. 324ff., Kipping (1999), S. 192, und auch Tordoir (1995), S. 155.

der Problemlösung arbeiten.<sup>209</sup> Aufgrund der Parallelität von Management- und Beratungsaufgabe, d. h. der Unterstützung der Manager bei ihren Funktionen, Aktivitäten und Rollen, arbeiten beide Seiten eng zusammen, so dass ihre jeweiligen Beiträge inhaltlich nur schwer unterschieden werden können.

Insgesamt bleibt zu dieser Einordnung der verschiedenen Professional Services kritisch anzumerken, dass diese dabei nur idealtypisch wiedergegeben werden. Denn letztlich ist die konkrete Ausgestaltung immer auch von den einzelnen Professional Service Firms (bzw. Managementberatungsunternehmen im Besonderen) und ihren Klienten abhängig.<sup>210</sup> So unterscheiden sich beispielsweise Managementberatungen im Hinblick auf den Individualisierungsgrad ihrer Leistungen durchaus darin, ob sie neuartige, höchst individuelle Problemlösungen erarbeiten oder ob sie eher auf ein Baukasten-System bestehender Lösungsansätze zurückgreifen.<sup>211</sup> Bei letzterem wird im Rahmen des sogenannten „pigeonholing“-Prozesses ein zum Problem des Kunden passender Lösungsansatz identifiziert und schließlich angewendet.<sup>212</sup> Während stark individualisierte Beratungsleistungen eher mit einer ausgeprägten Interaktion zwischen Beratern und Klienten verbunden sind, werden standardisiertere Beratungsprojekte eher weniger interaktiv durchgeführt.<sup>213</sup>

Der Integrationsgrad hängt jedoch nicht nur von der einzelnen Professional Service Firm, sondern auch stark von den Bedürfnissen des Klientenunternehmens ab. Hinsichtlich des Individualisierungsgrades existieren sowohl Kunden, die neuartige, kreative Lösungen für individuelle Probleme suchen, als auch Kunden, die weniger eine hohe Kundenanpassung, sondern vielmehr Erfahrung in der Lösung des Problems verlangen, da sie es als eines ansehen, das auch andere Unternehmen zu lösen haben.<sup>214</sup> Dennoch ist eine Standardisierung der Beratungsleistung aufgrund der Einzigartigkeit von Beratungssituationen nur bis zu einem gewis-

---

<sup>209</sup> Vgl. Ernst/Kieser (2002a), S. 16, Kieser (1998c), S. 195, und Osterloh/Boos (2001), S. 785ff.

<sup>210</sup> Vgl. diesbezüglich für Professional Service Firms Bürger (2005), S. 64, und für die Managementberatung Fink/Knoblach (2003), S. 3.

<sup>211</sup> Vgl. Hansen/Nohria/Tierney (1999), S. 110, und Becker/Schade (1995), S. 330 und 349f., Schade (2000), S. 244ff., Fink/Knoblach (2003), S. 30ff. Siehe hierzu und zum Folgenden ausführlich die Darstellung verschiedener Wissensmodelle von Managementberatungsunternehmen in Abschnitt II.1.3.

<sup>212</sup> Vgl. Mintzberg (1989), S. 176f.

<sup>213</sup> Vgl. Kaiser/Ringlstetter (2011), S. 27, und Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004b), S. 51f.

<sup>214</sup> Vgl. Maister (1986), S. 39. Siehe hierzu eingehend die Ausführungen zu verschiedenen Ergebnisaspekten von Managementberatungsleistungen in Abhängigkeit vom Klienten in Abschnitt III.1.2(1).

sen Grad möglich.<sup>215</sup> Auch in Bezug auf den Interaktionsgrad lassen sich zwei Kundentypen unterscheiden: „Developers“, die eng mit Professional Service Firms zusammenarbeiten, und „Exploiters“, die fertige Problemlösungen einkaufen.<sup>216</sup>

Trotz dieser Unterschiede sollte die obige Darstellung für das Verständnis der Wesensmerkmale der Managementberatung nützlich sein. Dabei lässt sich feststellen, dass die Managementberatung sich auch im Vergleich zu anderen Professional Services grundsätzlich durch besonders hohe Grade der Integration des externen Faktors und der Intangibilität auszeichnet.<sup>217</sup> Welche wesentlichen Konsequenzen sich hieraus für das Gefüge aus Managementberatung und Klienten ergeben, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

### **(3) Konsequenzen der Charakteristika der Managementberatungsleistung**

Die bei der Managementberatung besonders ausgeprägten Grade der Kundenbeteiligung und Intangibilität führen zu drei wesentlichen Konsequenzen: Erstens kommt der Interaktion im Beratungsprozess eine bedeutende Rolle zu (a). Zweitens haben sowohl Berater als auch Mitarbeiter des Klienten einen beachtlichen Spielraum, wie sie sich im Rahmen des Dienstleistungsprozesses verhalten können (b). Und drittens nehmen soziale Aspekte eine zentrale Stellung ein (c).

*(a) Hohe Bedeutung des Interaktionsprozesses:* „Consulting is based largely on the interaction between people“ (Kipping 2002, S. 39). Denn Managementberater können nur dann unternehmensspezifische Lösungen für komplexe Problemstellungen erarbeiten, wenn sie stark mit den Klienten interagieren.<sup>218</sup> Deshalb spielt der Prozess der Leistungserstellung und in diesem Rahmen die Interaktion zwischen den Beratern und den Mitarbeitern der Klienten eine entscheidende Rolle für die Qualität der Managementberatungsleistung. Auch die Wahrnehmung dieser Qualität durch die Klienten hängt aufgrund der mangelnden Wahrnehmbarkeit des intangiblen Leistungsergebnisses stark von der Wahrnehmung des Interaktionsprozesses als

---

<sup>215</sup> Vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 31 und 33.

<sup>216</sup> Vgl. Skaates/Seppänen (2002), S. 432. Zur unterschiedlichen Gestaltung des Beratungsprozesses siehe ausführlich Kapitel III.2.

<sup>217</sup> Vgl. generell zum hohen Immaterialitäts- und Integrationsgrad von Unternehmensberatung auch die Ausführungen bei Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 406ff.

<sup>218</sup> Vgl. Kehrer/Schade (1995), S. 467, Klein (1974), S. 5f., und für Professional Services allgemein Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 13.

Augenblick der Wahrheit ab.<sup>219</sup> Daher determiniert das Verhalten der Mitarbeiter auf beiden Seiten der Beratungsbeziehung maßgeblich die Beratungsqualität.<sup>220</sup>

(b) *Beidseitiger Handlungsspielraum*: Bei ihrem Verhalten im Rahmen der Interaktion besitzen sowohl die Managementberater als auch die Mitarbeiter des Klientenunternehmens einen hohen Handlungsspielraum.<sup>221</sup>

*Handlungsspielräume aufseiten der Klienten* bestehen, weil Managementberater auf Kenntnisse über die Situation des Klientenunternehmens angewiesen sind, um sich eine unternehmensspezifische Urteilskraft anzueignen und eine kundenspezifische Lösung komplexer Probleme zu erarbeiten.<sup>222</sup> Im Rahmen der hierzu erforderlichen Interaktion, können die Mitarbeiter des Klientenunternehmens die Beratungsleistung erheblich beeinflussen und einen Handlungsspielraum nutzen.<sup>223</sup>

Handlungsspielräume haben Manager insbesondere aufgrund der Komplexität ihrer Aufgabenumwelt. Denn aufgrund dieser Komplexität sind Manager in der Regel nicht in der Lage vollständig, sondern nur beschränkt rational zu handeln. Anstatt zu optimalen Ergebnissen zu kommen, können nur angemessene, zweckmäßige und damit subjektiv befriedigende Problemlösungen angestrebt werden.<sup>224</sup> Auf diese Weise entsteht Unsicherheit<sup>225</sup> und Ambiguität, d. h. Viel-, Mehr- oder Uneindeutigkeit, als zentrales Phänomen in der organisationalen Aufgabenumwelt.<sup>226</sup>

<sup>219</sup> Vgl. Karantinou/Hogg (2001), S. 273, Werr/Pemer (2005), S. B2, Clark (1995), S. 13ff., 41ff. und 57ff., Edvardsson (1990), S. 17, sowie McGivern (1983), S. 381.

<sup>220</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelder/Bäumer (1993), S. 421f., Löwendahl (1992), S. 64 und 276, Löwendahl (2005), S. 22, Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 23, und Osterloh/Boos (2001), S. 785ff.

<sup>221</sup> Vgl. Stauss (1994), S. 220, Woratschek (1996), S. 64, und Klein (1974), S. 5ff. Dass beide Seiten der Klient-Berater-Beziehung einen signifikanten Einfluss auf den Beratungserfolg haben, wurde auch empirisch bestätigt, vgl. Köppen (1999), S. 207.

<sup>222</sup> Vgl. McGivern (1983), S. 368, Maleri/Frietzsche (2008), S. 157, Kehrler/Schade (1995), S. 466f., und allgemein für Professional Services Ringlstetter/Kaiser/Bürger (2004a), S. 13.

<sup>223</sup> Vgl. Kellogg/Nie (1995), S. 324ff., Corsten (1997), S. 15.

<sup>224</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 235f., und Caroli (2005), S. 40ff., Beckert (1999), S. 779, und Beckert (1996), S. 804ff. Das Konzept der beschränkten Rationalität geht im Wesentlichen auf March/Simon (1958) und Simon (1976) zurück.

<sup>225</sup> Pfeffer/Salancik (1978), S. 67, definieren Unsicherheit als „the degree to which future states of the world cannot be anticipated and accurately predicted“.

<sup>226</sup> Vgl. Alvesson/Sveningsson (2003), S. 978, und Jackall (1988), S. 63ff., Martin/Meyerson (1991), S. 112ff., Feldman/March (1981). Aufgrund der Komplexität der großen, managergeführten Unternehmen sind diese so in eine Vielzahl konkurrierender Handlungslogiken der Manager zersplittert, vgl. Whittington (1992), S. 705. Durch die verschiedenen konkurrierenden Handlungslogiken der Manager wird wiederum die Unklarheit des Handlungsfelds verstärkt, vgl. Coopey/Keegan/Emler (1998), S. 271.

„Ambiguity means uncertainty that is persistent and cannot be significantly reduced through more information. Ambiguous phenomena hold or are attributed several incoherent meanings and fragmentation, and it is not possible to decide which one is ‘the best’” (Alvesson/Sveningsson 2003, S. 978).

Ambiguität bedeutet also, dass keine klaren Mittel-Zweck-Relationen ausgemacht werden können.<sup>227</sup> Wenn für Akteure jedoch keine Klarheit besteht, welche Mittel anzuwenden sind, um bestimmte Ziele zu erreichen, besitzen sie einen Handlungsspielraum.<sup>228</sup>

Da Managementberatung wie beschrieben eine “management activity” (Mohe 2007, S. 257) ist, spiegelt sich dieser Handlungsspielraum parallel *auf der Seite der Managementberater* wider. So weist auch die Beratungsleistung und damit deren Beurteilung eine hohe Ambiguität auf.<sup>229</sup> Empirisch wird bestätigt, dass dieselbe Beratungsleistung von verschiedenen Beteiligten unterschiedlich und uneindeutig beurteilt wird. Ein klares Bild über die tatsächlichen Ergebnisse eines Beratungsprojekts lässt sich nicht zeichnen.<sup>230</sup> Denn die Beratungsleistung kann weder vor der Auftragsvergabe noch nach der Beauftragung und selbst nach Projektabschluss eindeutig evaluiert werden. Dies liegt darin begründet, dass sie aufgrund der hohen Interaktivität, Individualität und Intangibilität auch im Nachhinein nur schwer vergleich- und bewertbar ist. Vielmehr dominieren Vertrauenseigenschaften, die weder vor noch nach dem Beratungsprojekt beurteilt werden können.<sup>231</sup> Die mangelnde Beurteilbarkeit der Managementberatungsleistung und damit geringen Kontrollmöglichkeiten der Klienten führt zu entsprechend großen Spielräumen aufseiten der Berater.<sup>232</sup>

<sup>227</sup> Vgl. Alvesson (1993), S. 1002.

<sup>228</sup> Vgl. Beckert (1999), S. 785, und Kakabadse/Louchart/Kakabadse (2006), S. 439.

<sup>229</sup> Vgl. Alvesson (1993), S. 1005ff., und für Mehrdeutigkeit in Beratungssituationen und die damit verbundenen Handlungsspielräume auch die Befragung von Experten aus Wissenschaft, Beratungsverbänden und -unternehmen von Mohe et al. (2008), S. 8ff. Demnach variiert die Bedeutung von Mehrdeutigkeit aber auch. So nimmt sie von der Organisations- über die HR-Beratung bis zur Strategieberatung zu. Darüber hinaus hängt sie auch von der spezifischen Projektsituation ab.

<sup>230</sup> Vgl. hierzu die Untersuchung eines von einer großen, globalen Managementberatung durchgeführten Rationalisierungsprojekts von Alvesson/Sveningsson (2004).

<sup>231</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Kampe (2007), S. 182, Bennett/Smith (2004), S. 438, Franck/Opitz/Pudack (2002), S. 36f., Alvesson (2001), S. 868f., Kipping (1999), S. 192, Clark (1995), S. 57ff., sowie Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 418ff. Vgl. allgemein zu Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auch Zeithaml (1981), S. 186f.

<sup>232</sup> Vgl. Clark (1995), S. 60 und 62f., sowie Kaas/Schade (1995), S. 1078, und zum hohen Handlungsspielraum aufseiten der Berater auch Kakabadse/Louchart/Kakabadse (2006), S. 439 und 454, sowie Nippa/Petzold (2002), S. B4. Schließlich ist der Wert von Kontraktgütern wie Managementberatung, die im Gegensatz zu fertigen Produkten in einem Leistungsversprechen für die Zukunft bestehen, vom zukünftigen Verhalten abhängig, vgl. Kaas/Schade (1995), S. 1071. Vgl. für Professional Services Fitzgerald et al. (1994), S. 11, und allgemein Woratschek (1996), S. 60ff.

(c) *Zentralität sozialer Aspekte*: Mit der hohen Bedeutung des Interaktionsprozesses nimmt auch die soziale Komponente eine zentrale Rolle bei der Managementberatungsleistung ein.<sup>233</sup> Diese Bedeutung sozialer Aspekte wird durch die vorherrschende Ambiguität verstärkt.<sup>234</sup> Auch im Hinblick auf die elementare Bedeutung sozialer Aspekte spiegelt Managementberatung die Charakteristika der Managementaufgabe wider.<sup>235</sup> Denn obwohl in Unternehmen ökonomische Zielsetzungen wie die Gewinnmaximierung im Vordergrund stehen, existieren aufgrund uneindeutiger Wirkzusammenhänge mehrere Optionen, deren Beiträge zur Zielerreichung gleichermaßen plausibel und legitim sind.<sup>236</sup> Bei ihrem Handeln rekurrieren Manager daher nicht nur auf das ökonomische System mit seiner Regel der Gewinnmaximierung; diese kann teilweise in den Hintergrund treten.<sup>237</sup>

Entsprechend beziehen sich Manager des Klientenunternehmens auch bei ihren uneindeutigen Aussagen über Beratungsleistungen ebenso wie Berater nicht nur auf ökonomische Aspekte wie erzielte Kosteneinsparungen. Stattdessen stehen auch soziale Aspekte wie die intellektuelle Substanzhaltigkeit und Innovativität erarbeiteter Konzepte, Macht und Kontrolle sowie die Etablierung persönlicher Beziehungen im Mittelpunkt der Beratungsleistung.<sup>238</sup>

Wie zusammenfassend in Abb. I-3 dargestellt, kommt also dem Interaktionsprozess zwischen Klient und Beratung im Rahmen des Beratungsprozesses eine entscheidende Rolle für den Beratungserfolg zu. Dabei besitzen sowohl die Mitarbeiter des Klienten als auch die Managementberater einen großen Handlungsspielraum, den sie nach ihrem Ermessen füllen können. Hierbei spielen wiederum soziale Aspekte eine zentrale Rolle.

---

<sup>233</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 16, Nikolova (2007), S. 37, und Althaus (1994), S. 22.

<sup>234</sup> Vgl. Alvesson (2001), S. 867ff., insbesondere S. 875f. und 883.

<sup>235</sup> Vgl. Fincham (2002), S. 70ff., und zur hohen Bedeutung sozialer Aspekte im Rahmen der Managementaufgabe bereits Mintzberg (1980), S. 28ff.

<sup>236</sup> Vgl. Whittington (1992), S. 705. "Modernity confronts the individual with a complex diversity of choices and, because it is non-foundational, at the same time offers little help as to which options should be selected" (Giddens 1991, S. 80).

<sup>237</sup> Vgl. Whittington (1992), S. 697 und 704ff., Haugen (2006), S. 56 und 58, Scott (1994b), S. 76, Hung (2004), S. 1486f., sowie Hung/Whittington (1997), S. 552ff.

<sup>238</sup> Vgl. hierzu für die bewertenden Aussagen der Manager des Klientenunternehmens und der Berater bei Alvesson/Sveningsson (2004), S. 6ff. Zu Ergebnissen von Beratungsleistungen in Klientenunternehmen siehe ausführlich Kapitel III.1.

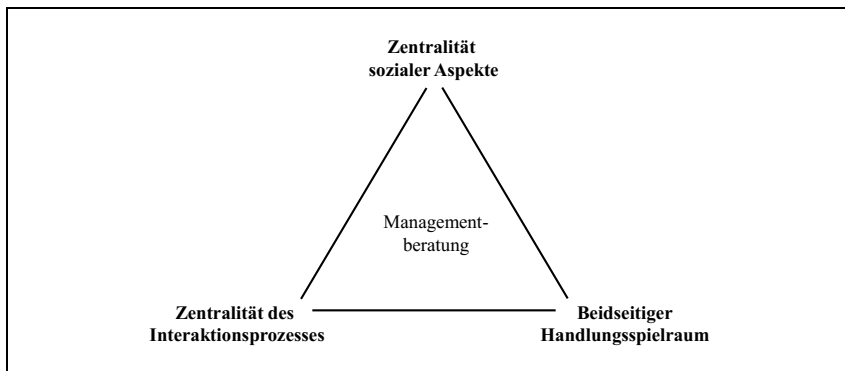


Abb. I-3: *Konsequenzen der Charakteristika der Managementberatungsleistung*  
(Quelle: eigene Darstellung)

Alle drei zusammenhängenden Aspekte sind bei einer tiefergehenden, organisationstheoretischen Betrachtung der Managementberatung zu berücksichtigen. Im nächsten Unterkapitel wird hierauf zurückgegriffen, indem ein geeignet erscheinender Bezugsrahmen für die integrative Untersuchung von Managementberatungsunternehmen, Klientenunternehmen und deren Zusammenarbeit dargestellt wird.

## I.2 Ein erweitertes strukturationstheoretisches Rahmenkonzept für die Betrachtung von Managementberatung

Nachdem im vorherigen Kapitel der Interaktionsprozess, beidseitige Handlungsspielräume und soziale Aspekte als zentral für die Managementberatung identifiziert wurden, soll nun ein Rahmenkonzept vorgestellt werden, das diese Aspekte und somit die Managementberatungskonstellation sinnvoll erfassen kann.

Hierfür erscheint die Strukturationstheorie geeignet: Sie wurde als allgemeine Sozialtheorie entwickelt und befasst sich somit generell mit sozialem Leben.<sup>239</sup> Eine strukturationstheoretische Betrachtung lenkt somit die Aufmerksamkeit auf die soziale Eingebettetheit ökonomischer Praktiken<sup>240</sup> und berücksichtigt die *Zentralität sozialer Aspekte* im Rahmen der Ma-

<sup>239</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 30f., Walgenbach (2006), S. 403, und Scherm/Pietsch (2007), S. 90.

<sup>240</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 266.

nagementberatung. Die Strukturierungstheorie rückt dabei grundlegend die Interaktion von Menschen und deren strukturelle Bedingungen und Folgen in den Mittelpunkt.<sup>241</sup> Sie schafft so ein vertieftes Verständnis dafür, wie Menschen interagieren.<sup>242</sup> Angesichts der *hohen Bedeutung des Interaktionsprozesses* bei der Managementberatung scheint sie daher als Bezugsrahmen besonders geeignet zu sein. Gleiches gilt für den Aspekt der *Handlungsspielräume von Klientenmitarbeitern und Managementberatern*. Denn in einer strukturierungstheoretischen Betrachtung wird allen Mitgliedern in Organisationen ein Handlungsspielraum zugesprochen,<sup>243</sup> da hier allen Akteuren die grundlegende Fähigkeit zugeschrieben wird, einen Unterschied zu machen und immer auch anders handeln zu können.<sup>244</sup> Aber

„interactions are not considered as isolated events or dyadic transactions, each independent of the other; rather they are conceptualized as a flow of interactions which are path-dependent, contextually bound, and embedded in social practices“ (Sydow/Windeler 1998, S. 270).

Akteure greifen nach strukturierungstheoretischer Konzeption in ihrem Handeln auf soziale Struktur zurück. Diese gibt ihnen Orientierung – ermöglicht und beschränkt zugleich. Somit werden beide Komponenten des Handlungsspielraums, die Möglichkeiten des Handelns und dessen Grenzen gleichzeitig als Aspekte desselben Prozesses erfasst.<sup>245</sup> Indem die Strukturierungstheorie die Kapazität von Akteuren zur Umgestaltung berücksichtigt, ohne zu vernachlässigen, dass ihre Aktivitäten kontextuell strukturiert sind, bietet sie ein ausgewogenes Modell zur Erfassung des Handlungsspielraums.<sup>246</sup>

Die Strukturierungstheorie beschäftigt sich also zentral mit den wesentlichen Aspekten der Managementberatung und macht diese theoretisch fassbar. Darüber hinaus ist sie für eine integrative Betrachtung nützlich.<sup>247</sup> Insgesamt scheint sie daher für eine integrative Betrachtung der Managementberatungskonstellation grundlegend geeignet und förderlich zu sein. Die we-

<sup>241</sup> Vgl. Walgenbach (2006), S. 403, Kießling (1988a), S. 287, und Giddens (1988), S. 30f.

<sup>242</sup> Vgl. Smoliar (2003), S. 341.

<sup>243</sup> Vgl. Haugen (2006), S. 58, und Neuberger (1995), S. 311.

<sup>244</sup> Vgl. Sarason (1995), S. 48, und Giddens (1984c), S. 14.

<sup>245</sup> Vgl. Barbalet (1987), S. 9, und Giddens (1988), S. 227.

<sup>246</sup> Vgl. Schiller-Merkens (2007), S. 5, und Walgenbach (2000), S. 93ff. In anderen Ansätzen wird Managern entweder nur eine passive Rolle mit geringem Handlungsspielraum zugeschrieben, vgl. Haugen (2006), S. 57, indem sie als durch strukturelle Zwänge determiniert angesehen werden. Wiederum andere Konzeptionen überschätzen den Handlungsspielraum, indem sie vom strukturellen Kontext abstrahieren und so ein voluntaristisches Bild des Handelns zeichnen. Vgl. Walgenbach (2006), S. 404.

<sup>247</sup> Siehe hierzu bereits die Ausführungen zur Forschungsperspektive in Abschnitt (3) der Einführung.



sentlichen Grundzüge der Strukturationstheorie werden in Unterkapitel I.2.1 ausführlicher dargestellt.

Obwohl ihr für die Betrachtung von Unternehmen, interorganisationalen Zusammenhängen und deren Management ein hoher Nutzen zugesprochen wird,<sup>248</sup> wurde immer wieder auch Kritik an der Strukturationstheorie geübt. Ein häufig angeführter Kritikpunkt erscheint im Managementberatungskontext besonders relevant, weshalb er in Unterkapitel I.2.2 aufgegriffen und auf dieser Grundlage eine Erweiterung des strukturationstheoretischen Bezugsrahmens vorgenommen wird.

## I.2.1 Grundlagen der Strukturationstheorie

Die Strukturationstheorie wurde vom britischen Soziologen Giddens (1976),<sup>249</sup> (1979) und (1984c)<sup>250</sup> als allgemeine Sozialtheorie entwickelt.<sup>251</sup> Sie befasst sich also generell mit sozialem Leben und Wandel auf gesellschaftlicher Ebene, jedoch nicht im Besonderen mit Fragen des Managements von Unternehmen. Dennoch ist sie hierauf anwendbar und wurde bereits verschiedentlich genutzt.<sup>252</sup>

Um die Strukturationstheorie mit Blick auf das Management von Unternehmen in ihren Grundzügen darzustellen, wird in diesem Unterkapitel – aufgrund ihrer zirkulären und symmetrischen Konzeption<sup>253</sup> – folgendermaßen vorgegangen: Zunächst wird ihr Grundkonzept, die Dualität von Struktur und Handlung, überblicksartig dargestellt (1) und anschließend genauer auf dessen beide Komponenten Struktur (2) und Handlung (3) eingegangen. In Abschnitt (4) werden schließlich beide Komponenten wieder zusammengeführt, indem der Prozess der wechselseitigen Konstitution von Struktur und Handlung (Strukturation) detaillierter beschrieben wird.

---

<sup>248</sup> Vgl. Willmott (1987), S. 258, und Whittington (1992), S. 697. Dies lässt sich insbesondere auf das zentrale Konzept der Dualität von Struktur und Handlung, siehe Abschnitt I.2.1(1), zurückführen. Vgl. Willmott (1987), S. 260. Siehe zum Nutzenpotenzial der Strukturationstheorie bereits Abschnitt (3) der Einführung.

<sup>249</sup> Vgl. für die deutschsprachige Übersetzung Giddens (1984a).

<sup>250</sup> Vgl. für die deutschsprachige Übersetzung Giddens (1988).

<sup>251</sup> Vgl. Scherm/Pietsch (2007), S. 90, Giddens (1988), S. 30f., und Whittington (1992), S. 697f.

<sup>252</sup> Vgl. Staber/Sydow (2002), S. 412, Walgenbach (2006), S. 404, Whittington (1992), S. 697ff., und Willmott (1987), S. 257ff. Siehe hierzu auch Abschnitt (3) der Einführung zu dieser Arbeit.

<sup>253</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 290ff.

### (1) Grundkonzept: Die Dualität von Struktur und Handlung

Das Grundkonzept der Strukturierungstheorie, mit dem das Handeln, d. h. die Interaktion<sup>254</sup> von Akteuren mit der sozialen Struktur verbunden wird, ist die Dualität von Struktur und Handlung. Mit diesem Grundprinzip soll der in den Sozialwissenschaften vorherrschende Dualismus aus Subjektivismus und Objektivismus sowie deren Einseitigkeit und Unvereinbarkeit überwunden werden. In objektivistisch orientierten Ansätzen wird Struktur als unabhängig vom menschlichen Handeln betrachtet und der Zwang ausübende Charakter von Struktur herausgestellt. Demgegenüber sehen subjektivistische Ansätze bestehende Strukturen als intentionale Produkte des Handelns an; strukturelle Zwänge spielen hier kaum eine Rolle.<sup>255</sup> Im Rahmen der Strukturierungstheorie wird dieser Dualismus als Dualität von Struktur und Handlung rekonzipiert.<sup>256</sup>

„Konstitution von Handelnden und Strukturen betrifft nicht zwei unabhängig voneinander gegebene Mengen von Phänomenen – einen Dualismus –, sondern beide Momente stellen eine Dualität dar. Gemäß dem Begriff der Dualität von Struktur sind die Strukturmomente sozialer Systeme sowohl Medium wie Ergebnis der Praktiken, die sie rekursiv organisieren“ (Giddens 1988, S. 77).

Akteure wie Manager und Managementberater beziehen sich demnach in ihrem Handeln auf Struktur, die ihr Handeln erst ermöglicht. Struktur orientiert das Handeln. Einerseits schränkt sie es dabei ein. Da Individuen jedoch auch eine Orientierung stiftende Struktur benötigen, um interagieren zu können, ermöglicht sie andererseits auch das Handeln.<sup>257</sup> Struktur ist jedoch nicht nur Medium, sondern gleichzeitig auch Ergebnis des Handelns.<sup>258</sup> So verwirklichen Individuen die bestehende Struktur unverändert, wenn sie sich ihr entsprechend verhalten. Anderenfalls verändern sie die bestehende Struktur. In ihrem Handeln reproduzieren oder modifizieren die Individuen also die soziale Struktur.<sup>259</sup> Insgesamt (re)produzieren Akteure

<sup>254</sup> Im Rahmen der Strukturierungstheorie wird der Begriff des Handelns gleichbedeutend mit dem der Interaktion verwendet. Dies lässt sich damit begründen, dass im sozialen Kontext Handeln stets Andere betrifft (vgl. Neuberger (1995), S. 308) und Aktion somit immer auch *Interaktion* ist. Im Folgenden werden die Begriffe Handeln bzw. Handlung und Interaktion daher synonym verwendet.

<sup>255</sup> Vgl. Walgenbach (2006), S. 403ff., Walgenbach (1995), S. 762f., und Kießling (1988a), S. 288f.

<sup>256</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 34f., 67ff. und 215, Cappallo (2009), S. 112, Scherm/Pietsch (2007), S. 90f., Walgenbach (2006), S. 403ff., Bamberger (2004), S. 87ff., Pozzebon (2004), S. 248ff., Stachle (1999), S. 69f., Neuberger (1995), S. 289ff. und 304ff., sowie Weaver/Gioia (1994), S. 578ff.

<sup>257</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 78, 215 und 226f., Walgenbach (2006), S. 406, Barbalet (1987), S. 9, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 319.

<sup>258</sup> Vgl. Walgenbach (2006), S. 406.

<sup>259</sup> Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040, sowie Giddens (1988), S. 77 und 224.

also in ihrem Handeln die Struktur, die ihr Handeln erst ermöglicht.<sup>260</sup> Struktur existiert in dieser Konzeption nur im Handeln der Individuen und in deren Erinnerung. Struktur ist also virtuell. Sobald Individuen in ihrem Handeln auf bestimmte Strukturelemente keinen Bezug mehr nehmen und sie nicht mehr handlungsrelevant sind, werden sie somit nicht mehr verwirklicht und sind nicht mehr existent. Struktur und Handeln der Akteure stehen sich somit nicht extern gegenüber, vielmehr ist Struktur in das Handeln eingebettet.<sup>261</sup> Auf diese Weise sind Handeln und Struktur wechselseitig aufeinander bezogen (sog. Rekursivität von Struktur und Handlung).<sup>262</sup> Diese Zusammenhänge sind in Abb. I-4 graphisch dargestellt.

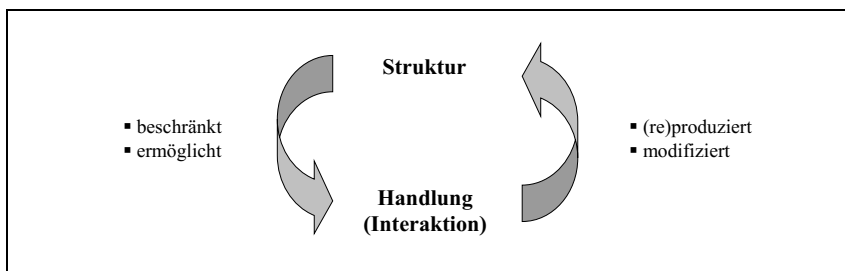


Abb. I-4: Dualität von Struktur und Handlung  
(Quelle: in Anlehnung an Neuberger 1995, S. 291)

Unternehmen sind aus strukturtheoretischer Perspektive soziale Systeme, die strukturelle Eigenschaften aufweisen.<sup>263</sup> Als soziales System bestehen Unternehmen aus reproduzierten Beziehungen zwischen Akteuren, die als regelmäßige soziale Praktiken organisiert sind.<sup>264</sup> Soziale Praktiken sind geregelte, sich wiederholende Handlungen von Unternehmensmitgliedern, die so das System Unternehmen erzeugen und reproduzieren bzw. modifizieren.<sup>265</sup> Wie

<sup>260</sup> Vgl. Walgenbach (2006), S. 406.

<sup>261</sup> Vgl. Kießling (1988a), S. 290f., sowie Giddens (1988), S. 69 und 79.

<sup>262</sup> Rekursivität bedeutet, dass das Ergebnis einer Operation wieder als Input in diese Operation eingeht, vgl. Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 318. Handlungen reproduzieren also die Bedingungen, die sie ermöglichen und beschränken (vgl. Neuberger (1995), S. 301, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 315), und Strukturen werden durch die Handlungen, die sie konstituieren wieder neu geschaffen (vgl. Giddens (1988), S. 37).

<sup>263</sup> Vgl. Galang/Elsik/Russ (1999), S. 58f., Giddens (1988), S. 69, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 317.

<sup>264</sup> Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1039, Giddens (1979), S. 65f., Giddens (1988), S. 77, Neuberger (1995), S. 305, Westley (1990), S. 339, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 317.

<sup>265</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 68f., Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040, Staber/Sydow (2002), S. 412f., und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 317. „Structural properties of social systems are both the medium and the outcome of the practices that constitute those systems“ (Giddens 1979, S. 69).

alle Strukturen, so wird auch die Struktur in Unternehmen als virtuell und dual mit Handlungen verknüpft angesehen: Sie existiert nur in den Interaktionen der Organisationsmitglieder und deren Erinnerungsspuren.<sup>266</sup>

Die strukturellen Eigenschaften auf Unternehmensebene sind in soziale Systeme bzw. Kontexte größerer Ausdehnung und höheren Abstraktionsgrads eingebettet. Beispielsweise sind sie mit den strukturellen Eigenschaften einer fokalen Branche verknüpft.<sup>267</sup> Insbesondere bei der Gestaltung und Qualität interorganisationaler Beziehungen spielt der übergreifende Kontext eine entscheidende Rolle.<sup>268</sup> So beziehen sich Manager und Berater in ihrem Handeln auch auf diese übergreifenden Strukturen,<sup>269</sup> die somit deren Interaktionen ermöglichen und beschränken<sup>270</sup> und umgekehrt in ihren Interaktionen (re)produziert werden.

Bevor auf den Prozess, wie sich Struktur und Handlung wechselseitig konstituieren, detaillierter eingegangen wird, beleuchten die beiden folgenden Abschnitte zunächst die beiden Grundkomponenten Struktur und Handlung.

## (2) Struktur im Rahmen der Strukturierungstheorie

Wie die Gesellschaft und alle sozialen Systeme besitzen Unternehmen aus strukturierungstheoretischer Perspektive strukturelle Eigenschaften.<sup>271</sup> Der strukturierungstheoretische Begriff der

<sup>266</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 69, und Galang/Elsik/Russ (1999), S. 58f. In dieser Verortung von Unternehmen im strukturierungstheoretischen Bezugsrahmen werden Personen als Akteure und Unternehmen als soziale Systeme mit strukturellen Eigenschaften beschrieben. Manche Autoren betrachten jedoch auch Unternehmen als kollektive Akteure, die sich in ihrem Handeln auf Strukturen weiterer Ausdehnung wie Netzwerk-, Branchenstrukturen oder gesellschaftliche Strukturen beziehen und diese (un)verändert reproduzieren (z. B. Li/Berta (2002)). Streng genommen können Organisationen jedoch nicht handeln, vgl. Giddens (1988), S. 235, und Galang/Elsik/Russ (1999), S. 58. Stattdessen besteht die scheinbare Handlungsfähigkeit von Organisationen in der Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder. Wenn im Folgenden Organisationen als Akteure dargestellt werden, um allzu komplizierte Formulierungen zu vermeiden, so ist dies stellvertretend für das Handeln von Organisationsmitgliedern zu verstehen. Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040.

<sup>267</sup> Vgl. Manning (2008), S. 32.

<sup>268</sup> Die Qualität der Beziehungen zwischen Unternehmen wird beispielsweise durch Gewerkschaften, Bildungssysteme und professionelle Ausbildungen und Finanzierungspraktiken mitbestimmt. Diese gesellschaftlichen Einflüsse bleiben bei herkömmlichen ökonomischen Theorien jedoch unberücksichtigt; sie gehen stattdessen von rationalem Verhalten der Individuen aus. In der Realität erweist sich diese Annahme jedoch als unzutreffend. Vgl. Bachmann (2003), S. 9. Vgl. allgemein zum Erfordernis der Berücksichtigung unternehmensübergreifender, historischer und regionaler Strukturen auch Clark et al. (2007).

<sup>269</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 272, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 327.

<sup>270</sup> Vgl. Manning (2008), S. 31ff. Selbst einmalige Projekte sind in einen breiteren organisationalen und historischen Kontext eingebettet, vgl. Engwall (2003).

<sup>271</sup> Vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 365f.

Struktur weicht dabei vom herkömmlichen Strukturbegriff in der Organisationstheorie ab. Während sich letzterer auf die in Wechselbeziehung stehenden Teileinheiten einer Organisation bezieht,<sup>272</sup> besteht die Struktur des Sozialen im Rahmen der Strukturierungstheorie aus zwei Komponenten: Regeln und Ressourcen.<sup>273</sup>

Unter *Regeln* können generalisierbare Verfahrensweisen verstanden werden, auf die sich Individuen bei ihren Interaktionen beziehen. Regeln als solche sind von Formulierungen von Regeln, wie z. B. Gesetzen oder Blueprints in Organisationen zu unterscheiden. Letztere sind „codified interpretations of rules rather than rules as such“ (Giddens 1984c, S. 21). Regeln geben den Individuen Orientierung bei ihren täglichen sozialen Aktivitäten.<sup>274</sup> Dabei können zwei Arten von Regeln differenziert werden: Regeln der Signifikation und Regeln der Legitimation.<sup>275</sup>

- Regeln der *Signifikation* umfassen alle kognitiv-ordnenden Aspekte<sup>276</sup> von Regeln, d. h. „all types of rules that are drawn upon as interpretative schemes to make sense of what actors say and do, and of the cultural objects they produce“ (Giddens 1977, S. 133).

Regeln der Signifikation bestimmen somit die Interpretation von Sachverhalten.<sup>277</sup> Zu dieser Dimension der Konstitution von Sinn bzw. Bedeutung gehören in Unternehmen beispielsweise Fragen der Definition strategischer Probleme.<sup>278</sup>

- Regeln der *Legitimation* haben demgegenüber normativ-sanktionierenden Charakter. Sie sind deshalb erforderlich, weil andere Menschen von sozialem Handeln betroffen sind. Da sich jedes Handeln dadurch auszeichnet, dass man auch anders hätte handeln können, müssen sich Akteure ihr Handeln zurechnen lassen und es daher rechtfertigen können. Dabei wird auf die Erwartungen Bezug genommen, die Andere zu Recht haben.

<sup>272</sup> Vgl. Dumay (2008), S. 520.

<sup>273</sup> Vgl. Dumay (2008), S. 520, Walgenbach (2006), S. 410, Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040, Willmott (1981), S. 470 und 473, sowie Neuberger (1995), S. 306f. Mit dieser Konzeption von Struktur als Regeln und Ressourcen (vgl. Giddens (1988), S. 68f., und Giddens (1979), S. 65ff.) umfasst der strukturierungstheoretische Strukturbegriff beispielsweise auch das Phänomen der Unternehmenskultur. Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040. Auch vom sonst in den Sozialwissenschaften üblichen Strukturbegriff weicht die Strukturierungstheorie ab, vgl. Giddens (1988), S. 41.

<sup>274</sup> Vgl. Zimmer/Ortmann (2001), S. 32, Giddens (1988), S. 73, Giddens (1984c), S. 21, und Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 329.

<sup>275</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 70, Walgenbach (2006), S. 410, und Neuberger (1995), S. 306.

<sup>276</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 309, und Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 320.

<sup>277</sup> Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1040.

<sup>278</sup> Vgl. Zimmer/Ortmann (2001), S. 35.

Die gesellschaftliche Integration dieser Erwartungen erfolgt durch das gemeinsame Normensystem, das Akteure verinnerlicht haben.<sup>279</sup> Somit sind im Rahmen der Legitimationsstruktur die wechselseitigen Rechte und Pflichten von Akteuren institutionalisiert.<sup>280</sup> Im Unternehmenszusammenhang spielen hier beispielsweise Standards guter Arbeit<sup>281</sup> oder die Legitimierung unternehmerischen Handelns<sup>282</sup> eine Rolle.

Neben Regeln umfasst die soziale Struktur auch *Ressourcen*. Diese ermöglichen es dem Individuum zu handeln und eröffnen ihm das Potential zur Umgestaltung.<sup>283</sup> Hierbei wird zwischen autoritativen und allokativen Ressourcen unterschieden.<sup>284</sup>

- *Autoritative Ressourcen*, wie beispielsweise eine formale Hierarchieposition, gestatten die Herrschaft über Personen.
- *Allokative Ressourcen* ermöglichen demgegenüber die „Herrschaft über Objekte, Güter oder materielle Phänomene“ (Giddens 1988, S. 86). So kontrolliert beispielsweise der Finanzvorstand den Cash-Flow eines Unternehmens.<sup>285</sup> Für privatwirtschaftliche Unternehmen ist letztere Komponente, die Herrschaft aufgrund allokativer Ressourcen wie Produktionsfaktoren, Geld, und Gütern,<sup>286</sup> zentral.<sup>287</sup>

Allerdings lassen sich diese Ressourcenarten nicht eindeutig voneinander abgrenzen. So ermöglicht beispielsweise Geld über die Zahlung von Löhnen und Gehältern oder die Vergabe monetärer Anreize nicht nur die Herrschaft über diesen materiellen Faktor selbst, sondern auch die Herrschaft über Personen. Hier kann die Autorisierung auf allokativen Ressourcen

<sup>279</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 308f., Sydow/Windeler (1998), S. 278, Giddens (1979), S. 85f. und 101f., sowie Giddens (1988), S. 82f.

<sup>280</sup> Vgl. Johanson/Mårtensson/Skoog (2001), S. 725, und Giddens (1988), S. 83.

<sup>281</sup> Vgl. Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 324.

<sup>282</sup> Vgl. Zimmer/Ortmann (2001), S. 35.

<sup>283</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 309, und Giddens (1979), S. 91f.

<sup>284</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Giddens (1988), S. 86, sowie auch Neuberger (1995), S. 309f., Callahan (2004), S. 1430, und Walgenbach (2006), S. 410.

<sup>285</sup> Vgl. Callahan (2004), S. 1430.

<sup>286</sup> Vgl. Zimmer/Ortmann (2001), S. 36.

<sup>287</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 84 und 87, Whittington (1992), S. 697, Neuberger (1995), S. 310f., und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 325.

zurückgeführt werden.<sup>288</sup> Gemeinsam werden beide Ressourcenarten unter der Strukturdimension der Domination zusammengefasst.<sup>289</sup>

Insgesamt werden im Rahmen der Strukturierungstheorie also drei Strukturdimensionen unterschieden: Signifikation, Legitimation und Domination.<sup>290</sup> Die strukturellen Regeln der Signifikation und Legitimation sowie die Ressourcen der Domination bilden die Grundlage des Handelns von Personen. Im folgenden Abschnitt wird dieses Handeln von Individuen näher betrachtet.

### (3) Handlung im Rahmen der Strukturierungstheorie

Handeln bzw. Interaktion ist aus strukturierungstheoretischer Perspektive als das ständige Eingreifen der Akteure in den Lauf der Ereignisse zu begreifen. In erster Linie bezieht sich dies nicht auf die beim Eingreifen gegebenenfalls verfolgten Intentionen, sondern vielmehr auf die Fähigkeit der Handelnden, durch das Eingreifen einen Unterschied zu machen und Veränderungen herbeizuführen, die sonst nicht geschehen wären.<sup>291</sup>

Um handeln zu können, besitzen Akteure deshalb Handlungsvermögen (capability), d. h. die Möglichkeit, auch anders zu handeln,<sup>292</sup> und somit „die Fähigkeit des Handelnden in Ereignisse einzugreifen, um ihren Gang zu verändern“ (Giddens 1984a, S. 135).<sup>293</sup> Dem Hand-

---

<sup>288</sup> Vgl. Willmott (1987), S. 263, Walgenbach (2006), S. 410, und Neuberger (1995), S. 310f.

<sup>289</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 240, und Neuberger (1995), S. 309. In deutschsprachigen Arbeiten wird die Dimension der Domination häufig als Herrschaft bezeichnet.

<sup>290</sup> Dabei ist zu beachten, dass eine enge Verbindung zwischen diesen Dimensionen besteht. So ist beispielsweise der Einsatz allokativer Ressourcen an Eigentum gebunden, das von Regeln abhängig ist, die es sozial verfügbar machen und als akzeptabel kennzeichnen. Vgl. Giddens (1979), S. 104ff., und Barbalet (1987), S. 10. Umgekehrt existiert jedoch auch ein konkurrierender Zusammenhang zwischen Regeln und Ressourcen, da Ressourcen auch gegen Regeln arbeiten oder Alternativen zu diesen schaffen und irrelevant werden lassen, vgl. Barbalet (1987), S. 10. Vgl. auch Beckert (1999), S. 781, und {DiMaggio 1988 #775: 11ff.

<sup>291</sup> Vgl. Giddens (1976), S. 75ff. Handeln wird also nicht mit Intentionalität gleichgesetzt. Dennoch geht es immer von einer intentional gerichteten Person aus, das sich an der Vergangenheit orientiert und versucht, Zukunftsentwürfe zu realisieren. Vieles wird jedoch nicht absichtlich getan oder hervorgebracht, so dass Handeln nicht notwendigerweise Absichtlichkeit voraussetzt oder impliziert. Vgl. Giddens (1988), S. 60f., und Kießling (1988a), S. 289. Stattdessen ist Macht für den Begriff des Handelns konstitutiv: „to be an agent is to be able to deploy (chronically in the flow of daily life) a range of causal powers. An agent ceases to be such if he or she loses the capability to ‘make a difference’, that is, to exercise some sort of power“ (Giddens 1984c, S. 14). Vgl. Whittington (1992), S. 696.

<sup>292</sup> Vgl. Giddens (1982), S. 9.

<sup>293</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 299, Galang/Elsik/Russ (1999), S. 53, Giddens (1988), S. 65f., und Becker-Ritterspach (2006), S. 367.

lungsvermögen entsprechen auf struktureller Ebene die Ressourcen.<sup>294</sup> Während die strukturellen Ressourcen den Individuen das Potential zur Umgestaltung eröffnen, besteht das Handlungsvermögen der Akteure nun in ihrer individuellen Fähigkeit, diese strukturellen Ressourcen zu mobilisieren.<sup>295</sup>

Darüber hinaus besitzen die Individuen Einsichtsfähigkeit (knowledgeability),<sup>296</sup> d. h. Wissen im Hinblick auf strukturelle Regeln.<sup>297</sup> Der Großteil des Wissens der Akteure ist „seinem Wesen nach praktisch: es gründet in dem Vermögen der Akteure, sich innerhalb der Routinen des Lebens zurechtzufinden“ (Giddens 1988, S. 55). Bei diesem praktischen Bewusstsein handelt es sich um implizites Regelwissen, das nicht sprachlich geäußert werden kann. Auf dieser Basis überwachen Individuen ihr eigenes Handeln, das Handeln anderer Akteure sowie ihren sozialen und physischen Kontext und steuern ihr Handeln reflexiv.<sup>298</sup> Diese reflexive Steuerung des alltäglichen Handelns geschieht selbstverständlich und beiläufig im Zuge des Handelns. Seine scheinbar mühelose, routinemäßige Erzeugung zeichnet das praktische Bewusstsein aus.<sup>299</sup> Darüber hinaus rationalisieren Akteure ihr Handeln, d. h. sie entwickeln (ebenfalls routinemäßig) ein theoretisches Verständnis für die Gründe ihres Verhaltens.<sup>300</sup> Die Fähigkeit, diese Gründe auch sprachlich zu artikulieren, ist auf der Ebene des diskursiven Bewusstseins angesiedelt. Nur teilweise ist jedoch die Reflexivität auf dieser diskursiven Ebene verortet; stattdessen nimmt das praktische Bewusstsein die zentrale Rolle ein.<sup>301</sup> Die Übergänge von reflexiver Handlungssteuerung und Handlungsrationalisierung aufseiten der Handlung, sowie praktischem und diskursivem Bewusstsein aufseiten des Handelnden sind jedoch gleitend und durchlässig.<sup>302</sup>

<sup>294</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 290f. und 299.

<sup>295</sup> Vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 366f.

<sup>296</sup> Vgl. Galang/Elsik/Russ (1999), S. 53.

<sup>297</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 290f., Becker-Ritterspach (2006), S. 367, Kießling (1988a), S. 291, Giddens (1979), S. 67, und Giddens (1977), S. 134.

<sup>298</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 36, 55f. und 94f., Neuberger (1995), S. 294 und 298, und Zimmer/Ortmann (2001), S. 31.

<sup>299</sup> Vgl. Giddens (1986), S. 543, sowie Neuberger (1995), S. 294.

<sup>300</sup> Giddens (1988), S. 55f. Das Konzept der Handlungsrationalisierung hat Ähnlichkeit mit dem Konzept des „Sensemaking“ (Weick 1995) und des „Double-loop Learning“ (vgl. Argyris/Schön (1978), S. 20ff.), bei denen Akteure ihre eigenen Handlungen und Handlungsmuster, in die sie eingebunden sind, reflektieren, um ein logisches Grundprinzip für ihre vergangenen Handlungen zu etablieren und Modelle für ihr zukünftiges Verhalten zu bilden. Vgl. Lounsbury/Kaghan (2001), S. 32.

<sup>301</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 36, 55ff. und 94f., sowie Neuberger (1995), S. 298f.

<sup>302</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 55ff., und Walgenbach (2006), S. 407.



Hiervon werden jedoch die Handlungsmotivation bzw. die Motive des Handelnden klar abgegrenzt. So ist das normale Alltagsverhalten nicht direkt motiviert. Stattdessen sind Motive auf der Ebene des Unbewussten angesiedelt.<sup>303</sup> Hier wird Personen ein unbewusstes Bedürfnis nach ontologischer Sicherheit zugeschrieben, d. h. nach dem Vertrauen darauf, dass die Welt so ist, wie sie erscheint.<sup>304</sup> Um dieses Sicherheitsbedürfnis zu befriedigen, besteht eine „generalisierte motivationale Bindung“ (Giddens 1988, S. 116) an gewohnte Routinen, durch die Strukturen unverändert reproduziert und somit aufrechterhalten werden.<sup>305</sup>

Aus strukturationstheoretischer Perspektive ist Handeln immer im Hinblick auf die Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen strukturell eingebettet.<sup>306</sup> Strukturen sind dabei unbeabsichtigte Folgen des alltäglichen Handelns, die durch die Handlungen der Akteure produziert und reproduziert werden. Gleichzeitig stellen diese wiederum (weitgehend unerkannte) Handlungsbedingungen für weiteres Handeln dar.<sup>307</sup> Graphisch ist das beschriebene Modell des Handelnden und des Handelns in Abb. I-5 dargestellt. Der Prozess, wie sich Struktur und Handeln gegenseitig konstituieren, wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

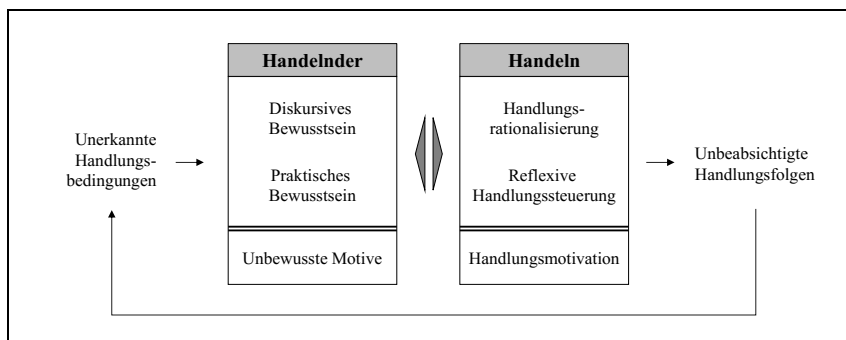


Abb. I-5: *Strukturationstheoretisches Modell des Handelnden und des Handelns*  
(Quelle: verändert nach Hildisch 2012, S. 84, und Giddens 1988, S. 56)

<sup>303</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 56f., 116, und 230ff.

<sup>304</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 431.

<sup>305</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 37, 116, und 336.

<sup>306</sup> Vgl. Scherm/Pietsch (2007), S. 94.

<sup>307</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 58ff., Walgenbach (2006), S. 408ff., und Scherm/Pietsch (2007), S. 93. Mit dieser Auffassung unerkannter Handlungsbedingungen und unvorhersehbarer Handlungsfolgen wird die Begrenztheit menschlicher Bewusstheit berücksichtigt, vgl. Kießling (1988b), S. 101ff. Entsprechend ist der strukturationstheoretische Bezugsrahmen anschlussfähig an das Konzept der beschränkten Rationalität der Manager, vgl. Schwarz (2008), S. 86f., und Becker-Ritterspach (2006), S. 366. Zur beschränkten Rationalität von Managern und Managementberatern siehe Abschnitt I.1.2(3).

#### (4) Die wechselseitige Konstitution von Struktur und Handlung: Strukturierung

Nachdem in den beiden vorangegangenen Abschnitten die beiden Elemente der Dualität von Struktur und Handlung aus ihren jeweiligen Blickwinkeln behandelt wurden, sollen nun beide Aspekte – ihrer Dualität entsprechend – wieder in einer gesamtheitlichen Betrachtung zusammengeführt werden. Hierzu wird der Prozess ihrer wechselseitigen Konstitution (Strukturierung)<sup>308</sup> entlang der drei Dimensionen des Sozialen näher beschrieben.

Beide Aspekte sind nämlich über sich jeweils entsprechende Dimensionen des Sozialen verbunden. Die Strukturdimensionen der Signifikation, Legitimation und Domination finden sich parallel in drei verschiedenen Aspekten von Interaktionen wieder: Auf Regeln der Signifikation beziehen sich Menschen bei der Vermittlung von Bedeutung in kommunikativen Interaktionen. Auf normative Regeln der Legitimation greifen sie bei der Sanktionierung Anderer zurück. Ressourcen werden in Interaktionen durch die Ausübung von Macht mobilisiert.<sup>309</sup>

Während sich die strukturellen Regeln und Ressourcen dabei auf einer generellen, abstrakten, kontextfreien Ebene befinden, ereignen sich Interaktionen im Kontext einer spezifischen Situation. Zwischen diesen beiden Enden vermitteln im Rahmen der Strukturierungstheorie die sogenannten Modalitäten.<sup>310</sup> Sie können als „situativ aktualisierte, bzw. in Interaktionen in Anschlag gebrachte Strukturen“ (Duschek 2001, S. 81) verstanden werden.<sup>311</sup> Somit beschreiben die Modalitäten, wie Akteure Regeln und Ressourcen in einer Interaktionssituation anwenden. Sie enthalten die konkreten Mittel, die Personen im spezifischen Kontext benutzen.<sup>312</sup> Entsprechend den drei Dimensionen des Sozialen können hier interpretative Schemata, Normen und Machtmittel unterschieden werden. Durch diese Modalitäten wird gleichzeitig die abstrakte, generelle Struktur (re)produziert,<sup>313</sup> indem sich die Verknüpfung zu spezifischen Situationskontexten löst.<sup>314</sup>

<sup>308</sup> Vgl. Orlikowski (1992), S. 404.

<sup>309</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 319f., und Giddens (1979), S. 81ff.

<sup>310</sup> Vgl. Willmott (1987), S. 259, Giddens (1988), S. 81, und Giddens (1979), S. 81f.

<sup>311</sup> Vgl. Duschek (2001), S. 79ff., und Giddens (1976), S. 122.

<sup>312</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 271, Duschek (2001), S. 79ff., und ähnlich Barley/Tolbert (1997), S. 98.

<sup>313</sup> Vgl. Willmott (1987), S. 259, und Duschek (2001), S. 79ff.

<sup>314</sup> Vgl. Barley/Tolbert (1997), S. 102f., Duschek (2001), S. 79ff., und Giddens (1976), S. 122f.

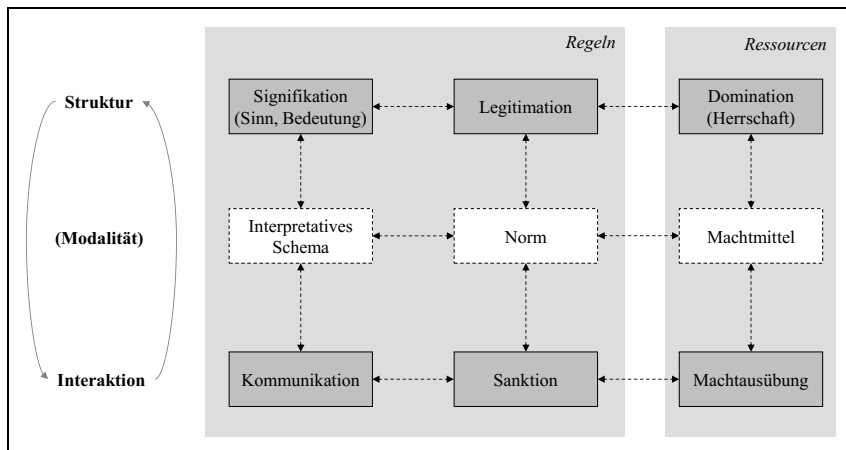


Abb. I-6: Struktur und Interaktion entlang der Dimensionen des Sozialen  
(Quelle: in enger Anlehnung an Giddens 1988, S. 81)

Diese Gesamtzusammenhänge sind in Abb. I-6 dargestellt und werden im Folgenden anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis verdeutlicht:

- Regeln der *Signifikation* ermöglichen Managern die Interaktion, indem diese *interpretative Schemata* im Rahmen ihrer *Kommunikation* anwenden.<sup>315</sup> Alle Kommunikationsmittel, wie beispielsweise das in einer Organisation verwendete Vokabular, sind hier zu verorten.<sup>316</sup> In schriftlicher oder mündlicher Kommunikation (z. B. in Berichten, Begründungen oder Interpretationen bestimmter Ereignisse) wird Sinn und Bedeutung vermittelt. Dabei werden interpretative Schemata herangezogen, wie z. B. die in einem Unternehmen üblicherweise vorgenommene Kundenklassifikation (z. B. nach Lebensstil oder Einkommen).<sup>317</sup> Sie werden in kommunikativen Interaktionen bestätigt oder verändert,<sup>318</sup> und so auch die allgemeinen Regeln der Signifikation reproduziert bzw. modifiziert.<sup>319</sup>

<sup>315</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 271, Giddens (1979), S. 82f., und Giddens (1976), S. 104ff.

<sup>316</sup> Vgl. Callahan (2004), S. 1429f., und Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 324.

<sup>317</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 271, und Smoliar (2003), S. 342.

<sup>318</sup> Vgl. Orlikowski (1992), S. 404.

<sup>319</sup> Vgl. Sydow/Windeler (1998), S. 271.

- Von den Regeln der *Legitimation* werden *Normen* abgeleitet, die Akteure bei *sanktionierendem Handeln* anwenden.<sup>320</sup> Im Rahmen dieser Dimension wird somit festgelegt, was in einem Unternehmen erwartet wird, welche Dinge richtig und angemessen erscheinen, welches Verhalten belohnt (positiv sanktioniert) und welches bestraft (negativ sanktioniert) wird.<sup>321</sup> Hierzu ist zum Beispiel die in einer Unternehmung vorherrschende Leistungsethik,<sup>322</sup> die Toleranz für Verspätungen<sup>323</sup> oder Erwartung hinsichtlich der Weitergabe von Wissen zu zählen. Durch eine entsprechende Sanktionierung (z. B. von Verspätungen) – auch informell (z. B. durch Verspottung) – werden wiederum die Normen und damit die Regeln auf struktureller Ebene (re)produziert.<sup>324</sup>
- Schließlich ermöglicht die Strukturdimension der *Domination*, das Verhalten Anderer durch den Einsatz von *Machtmitteln* zu beeinflussen.<sup>325</sup> Dabei werden autoritative oder allokativen Ressourcen mobilisiert, um in Interaktionen *Macht* auszuüben.<sup>326</sup> Die Verteilung der Ressourcen bestimmt das Vermögen, Handlungsergebnisse zu beeinflussen und gleichzeitig wiederum allokativen und autoritativen Ressourcen (wieder)herzustellen.<sup>327</sup> Obwohl die autoritativen und allokativen Ressourcen in Unternehmen wie auch allen anderen sozialen Systemen ungleich verteilt sind, bleibt Akteuren immer die Möglichkeit des Handelns oder der Veränderung.<sup>328</sup>

„all forms of dependence offer some resources whereby those who are subordinate can influence the activities of their superiors“ (Giddens 1984c, S. 16).

Hierbei spricht Giddens von der Dialektik der Kontrolle:<sup>329</sup>

<sup>320</sup> Vgl. Willmott (1981), S. 472, und Sydow/Windeler (1998), S. 272.

<sup>321</sup> Vgl. Callahan (2004), S. 1429, Orlikowski (1992), S. 405, Sydow/Windeler (1998), S. 271f., und unabhängig vom Unternehmenskontext Giddens (1988), S. 83, Giddens (1979), S. 94, und Giddens (1976), S. 108ff.

<sup>322</sup> Vgl. Willmott (1981), S. 472, und Sydow/Windeler (1998), S. 272.

<sup>323</sup> Vgl. Callahan (2004), S. 1429.

<sup>324</sup> Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1049.

<sup>325</sup> Vgl. Willmott (1981), S. 472, Giddens (1979), S. 88ff., und Giddens (1976), S. 112.

<sup>326</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 320, Callahan (2004), S. 1430, Giddens (1979), S. 91f., und Giddens (1976), S. 112

<sup>327</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 7f., und Barbalet (1987), S. 9.

<sup>328</sup> Vgl. Orlikowski (1992), S. 405, Whittington (1992), S. 696, McPhee (2004a), S. 131, und Dumay (2008), S. 530f.

<sup>329</sup> Vgl. Giddens (1984c), S. 16.

“Power relations are always two-way; that is to say, however subordinate an actor may be in a social relationship, the very fact of involvement in that relationship gives him or her a certain amount of power over the other” (Giddens 1979, S. 6).

Stützen sich Interaktionen auf die bestehende Ressourcenassymetrie wird die bestehende Dominationsstruktur bestätigt; ändert sich durch Interaktionen die Ressourcenverteilung, so wird die Dominationsstruktur modifiziert.<sup>330</sup> Ein hierarchisch hochrangiger Manager mit entsprechenden autoritativen Ressourcen kann diese beispielsweise autoritär oder partizipativ im Sinne eines Empowerment der unteren Hierarchieebenen einsetzen.<sup>331</sup>

Wie auf gesellschaftlicher Ebene sind Manager auf organisationaler Ebene somit in Bedeutungszuschreibungen, Legitimation und politischen Prozessen involviert.<sup>332</sup> Entgegen der getrennten Darstellung der drei Dimensionen des Sozialen sind diese nur analytisch voneinander trennbar.<sup>333</sup>

“The communication of meaning in interaction does not take place separately from the operation of relations of power, or outside the context of normative sanctions [...]: no social practice expresses, or can be explicated in terms of, a single rule or type of resource. Rather, practices are situated within intersecting sets of rules and resources” (Giddens 1979, S. 81f.).

Daher umfassen Interaktionen gleichzeitig kommunikative, sanktionierende und machtbezogene Aspekte. Dementsprechend lassen sich zahlreiche Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen des Sozialen feststellen. Welche Handlungen als legitim in einer bestimmten Situation gelten, wird auch durch die verschiedenen Interpretationen der Situation und der Verhandlungsmacht der Beteiligten bedingt.<sup>334</sup> Auch die Möglichkeit der Sanktionierung von als illegitim angesehenem Verhalten hängt von den verfügbaren Ressourcen und damit der Machtkomponente ab.<sup>335</sup> Zwar sind mächtigere Akteure weniger stark durch Normen eingegrenzt als weniger mächtige Akteure, Regeln orientieren jedoch auch die Art und Weise, wie Macht ausgeübt wird oder Ressourcen zugeteilt werden.<sup>336</sup> Allerdings können Personen in

<sup>330</sup> Vgl. Orlikowski (1992), S. 405, sowie Scherm/Pietsch (2007), S. 95.

<sup>331</sup> Vgl. Callahan (2004), S. 1430.

<sup>332</sup> Vgl. Staber/Sydow (2002), S. 413.

<sup>333</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 81, und Walgenbach (2006), S. 412.

<sup>334</sup> Vgl. Ahrens/Chapman (2002), S. 163, und Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 324.

<sup>335</sup> Vgl. Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 324, Sydow/Windeler (1998), S. 272, und Giddens (1979), S. 83.

<sup>336</sup> Vgl. Li/Berta (2002), S. 349, und Oliver (1991).

hohen hierarchischen Positionen die in der Organisation relevanten Interpretationsschemata und Normen teilweise steuern.<sup>337</sup>

## **I.2.2 Erweiterung des strukturationstheoretischen Bezugsrahmens mit Blick auf die Managementberatungssituation**

Mit ihrer grundlegenden Konzeption erfasst die Strukturationstheorie fundiert die wesentlichen Aspekte der Managementberatungsleistung: Die zentrale Interaktion von Managern und Managementberatern kann anhand der drei Dimensionen des Sozialen analysiert werden. Ökonomische Praktiken werden so sozial eingebettet. Dabei greifen die Akteure auf Regeln der Signifikation und Legitimation sowie auf Ressourcen zur Domination zurück und (re)produzieren sie gleichzeitig. Trotz dieser strukturellen Einbettung hat jeder Manager und Berater immer auch die Möglichkeit anders zu handeln und damit einen Handlungsspielraum. Ein strukturationstheoretischer Bezugsrahmen ist also für die Betrachtung der Managementberatungskonstellation grundlegend geeignet und nützlich.

Im Vergleich zum allgemeinen, gesellschaftlichen Kontext, mit dem sich die Strukturationstheorie vorwiegend befasst, weist der Kontext der Managementberatung jedoch eine wesentliche Besonderheit auf, die eine Anpassung des strukturationstheoretischen Bezugsrahmens erforderlich macht. Sie liegt in der im Zusammenhang mit der Managementberatung besonders ausgeprägten Reflexivität (1). Ihretwegen erscheint die an der Strukturationstheorie angebrachte Kritik, dass Struktur hier zu wenig unabhängig konzipiert und damit einhergehend das Individuum mit seiner Persönlichkeit verloren geht,<sup>338</sup> besonders relevant. Daher bedarf es einer expliziteren Berücksichtigung der Persönlichkeit der Akteure. Um den strukturationstheoretischen Bezugsrahmen entsprechend anzupassen, wird das Bild eigensinniger Manager und Berater herangezogen (2) und in das Rahmenkonzept integriert (3).

---

<sup>337</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 8.

<sup>338</sup> Vgl. Archer (1995), S. 132, Mingers (2004), S. 411f., Craib (1992), S. 145ff., Zu weiterer Kritik an der Strukturationstheorie vgl. unter anderem Walgenbach (2006), S. 418ff., Mingers (2004), S. 411, McPhee (2004a), S. 131f., Callahan (2004), S. 1444, Neuberger (1995), S. 312ff., Craib (1992), S. 116ff., Kießling (1988b), Bernstein (1986), Callincos (1985), Archer (1982) und Dallmayr (1982).

## (1) Reflexivität der Managementberatungssituation

Während Personen ihr Handeln im alltäglichen gesellschaftlichen Leben zwar reflexiv überwachen, (re)produzieren sie Strukturen normalerweise unabsichtlich als natürliches Nebenprodukt ihres Handelns. Demgegenüber werden Strukturen in Organisationen absichtlich und reflexiv geschaffen.<sup>339</sup>

„Organisation ist Strukturierung, die ihre Naivität, ihre Naturwüchsigkeit, ihre Unschuld verloren hat – reflexive Strukturierung“ (Ortmann/Sydow/Windeler 2000, S. 315).

Manager und andere Personen in Unternehmen schaffen also die Struktur, die sie als Mittel für ihre weiteren Handlungen benötigen.<sup>340</sup> Diese reflexive Strukturierung kumuliert in der Formalität von Organisationen mit ihren formalen Verfahren und Verfassungen, die Handlungen koordinieren und dabei individuelle Reflexivität kollektiv sichern und steigern soll.<sup>341</sup>

„Organisationen sind [...] diejenigen sozialen Systeme, innerhalb derer das Handeln mittels Reflexion, und zwar mittels *Reflexion auf seine Strukturierung*, gesteuert und koordiniert wird“ (Ortmann/Sydow/Windeler 2000, S. 317).

Diese Reflexivität ist in Beratungssituationen besonders ausgeprägt. Schließlich besteht die Aufgabe von Managementberatung gerade darin, über eine bestimmte Fragestellung zu reflektieren und eine Lösung herbeizuführen. Hier wird also die reflexive Strukturierung reflektiert.<sup>342</sup> Zu diesem Zweck werden Mitarbeiter des Klientenunternehmens bewusst aus dem Alltagsgeschäft herausgelöst, um in Projektarbeit gemeinsam mit Beratern Probleme zu analysieren, zu reflektieren und zu lösen.<sup>343</sup> Im Rahmen von Beratungsprojekten können bewusst als gegeben angesehene Routinen hinterfragt, Klienten mit alternativen Interpretationen konfrontiert und verankerte Normen in Zweifel gezogen werden. Beratungsprojekte können daher

---

<sup>339</sup> Vgl. Galang/Elsik/Russ (1999), S. 58f., und Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 317f.

<sup>340</sup> Vgl. Galang/Elsik/Russ (1999), S. 58f. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ihnen alle Handlungsbedingungen bekannt oder alle ihre Handlungsfolgen beabsichtigt sind, vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 318, Becker-Ritterspach (2006), S. 366, Galang/Elsik/Russ (1999), S. 60: „Die Formulierung und Etablierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, das heißt: die Strukturierung ist im Falle von Organisationen – gleichwohl nur partiell intendiertes – Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion“ (Ortmann/Sydow/Windeler 2000, S. 317).

<sup>341</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 315.

<sup>342</sup> Vgl. Loose (2001), S. 240ff. und insbesondere S. 246f.

<sup>343</sup> Siehe hierzu ausführlich Unterkapitel III.2.1(3).

als kritische Situationen betrachtet werden, „die die Gewißheiten der institutionalisierten Routinen bedrohen oder zerstören“ (Giddens 1988, S. 112).<sup>344</sup>

Dabei werden die strukturellen Regeln und Ressourcen somit nicht durch ihre Verwirklichung in Interaktionen lediglich unabsichtlich und nebenbei reproduziert. Indem Manager und Berater strukturelle Regeln und Ressourcen hinterfragen, zu verstehen versuchen oder Strategien für ihre Beibehaltung oder Modifikation entwickeln, entsteht im Rahmen von Beratungsprojekten bewusst eine gewisse Distanz zwischen den zu analysierenden Strukturen einerseits und den damit beauftragten Managern und Beratern andererseits. Daher erscheint eine explizitere Trennung von Personen und Struktur als im Rahmen der allgemeinen Strukturierungstheorie erforderlich.<sup>345</sup> Dies scheint insbesondere dann sinnvoll, wenn bestehende Denkmuster und interpretative Schemata zur Problemlösung nicht ausreichen und somit Kreativität erforderlich ist. Das Individuum nimmt hier eine entscheidende Rolle ein.<sup>346</sup>

Aufgrund der ihnen inhärenten Reflexivität existiert in Beratungssituationen so ein größerer Spielraum für Handeln entsprechend der eigenen Persönlichkeit. Daher soll in dieser Arbeit die Ebene der Persönlichkeit stärker explizit im strukturierungstheoretischen Bezugsrahmen berücksichtigt werden.<sup>347</sup>

## (2) Eigensinnige Persönlichkeit von Managern und Beratern

Eine gewisse Distanzierung von Person und Struktur im Rahmen von Beratungsprojekten kann mithilfe des Eigensinns<sup>348</sup> von Managern und Beratern konzipiert werden: Zum einen nehmen verschiedene Personen die mit der Mehrdeutigkeit der Managementaufgabe verbundenen Interpretationsspielräume unterschiedlich wahr, so dass ein Sachverhalt von verschiedenen Personen unterschiedlich gedeutet wird<sup>349</sup> – entsprechend ihrer individuellen Eigenlo-

---

<sup>344</sup> Vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 373, und Loose (2001), S. 241ff.

<sup>345</sup> Vgl. für derartige Situationen, ohne Bezugnahme auf den Kontext der Managementberatung, Mouzelis (1989), S. 616ff.

<sup>346</sup> Vgl. Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1050.

<sup>347</sup> Schließlich wird an der Strukturierungstheorie häufig kritisiert, dass in ihr das Individuum mit seiner Persönlichkeit verloren geht, vgl. Walgenbach (2006), S. 421ff., Neuberger (1995), S. 317ff., und Kießling (1988b), S. 196.

<sup>348</sup> Vgl. zum Eigensinn und seine beiden Komponenten Ringlsetter (1995), S. 62. Somit wird hier ein eigensinniges Menschenbild zugrunde gelegt. Vgl. hierzu und zu Menschenbildern allgemein Ringlsetter/Kaiser (2008), S. 52ff.

<sup>349</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 491f., und Robertson/Swan (2003), S. 838.



giken (a). Zum anderen können unterschiedliche Standpunkte der Akteure auch motivational begründet sein<sup>350</sup> – also durch (möglicherweise konfligierende) Eigeninteressen der Akteure (b).

(a) *Eigenlogiken von Klientenmitarbeitern und Managementberatern*: Als erste Komponente des Eigensinns basiert die Vorstellung von der Eigenlogik von Akteuren auf dem interpretativen Ansatz in der Organisationsforschung. Sein zentraler Gedanke besteht darin, dass Menschen die Wirklichkeit nicht objektiv vorgegeben ist, sondern sie diese subjektiv wahrnehmen. Wirklichkeit entsteht somit im Rahmen von Interpretationsprozessen, bei denen sich Personen Bilder von der Realität formen.<sup>351</sup> Interpretationen sind an einzelne Personen gebunden, deren Verschiedenartigkeit bewirkt, dass es keine absolute, von allen gleich erlebte Wirklichkeit gibt.<sup>352</sup> Eine Person nimmt die Welt aufgrund ihrer Persönlichkeit wahr und kommt so zu ihrer Definition einer Situation.<sup>353</sup> Im organisationalen Zusammenhang definieren verschiedene Personen zu bearbeitende Probleme somit aus unterschiedlichen Perspektiven, die zunächst wenig miteinander gemein haben, und gründen hierauf die Entwicklung entsprechender Problemlösungen.<sup>354</sup>

“individuals from other contexts may see ‘things’ differently and discredit the rationalization in question” (Karnøe/Nygaard 1999, S. 85).

Die Unvergleichbarkeit verschiedener Kontexte führt dazu, dass Begriffe vor dem Hintergrund eines bestimmten Kontexts nicht logisch auf Begriffe vor dem Hintergrund eines anderen Kontexts zurückgeführt werden können (sog. Inkommensurabilität).<sup>355</sup>

Im Rahmen der Konstellation aus Klientenunternehmen und Managementberatung tritt das Phänomen der Eigenlogiken sowohl auf beiden Seiten als auch bei deren Zusammenarbeit auf:

*Innerhalb der Klientenunternehmen* verfügen Mitarbeiter über unterschiedliche Bildungshintergründe und entsprechend inkommensurable Eigenlogiken. Diese lassen sich in der Regel entlang der durch Arbeitsteilung und Spezialisierung entstandenen Teileinheiten festma-

<sup>350</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 506.

<sup>351</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 484 und 489.

<sup>352</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 491f., und Robertson/Swan (2003), S. 836.

<sup>353</sup> Vgl. Kirsch (2001), S. 331.

<sup>354</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 10f., Ringlstetter (1995), S. 66, und Kirsch (1992), S. 66ff.

<sup>355</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 10f., und Kirsch/Eckert (2005), S. 338f.

chen. Beispielsweise erfassen Ingenieure aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen Probleme vor einem eher technologisch geprägten Kontext, während für Mitarbeiter in Vertriebsabteilungen die Verkäuflichkeit im Vordergrund steht.<sup>356</sup> Bei der Zusammenarbeit mit Managementberatungsunternehmen sind diese inkommensurablen Eigenlogiken insbesondere in interdisziplinären Projektteams mit Projektmitgliedern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen bedeutsam.

Auch *innerhalb der Beratungsunternehmen* existieren verschiedene Eigenlogiken der Berater. Zwar rekrutieren Managementberatungsunternehmen vor allem Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge,<sup>357</sup> im Rahmen ihrer sogenannten Exotenprogramme rekrutieren jedoch insbesondere die großen Managementberatungsunternehmen explizit auch Akademiker mit nicht-betriebswirtschaftlichem Hintergrund<sup>358</sup> und dementsprechend abweichenden Denkweisen.

Darüber hinaus spielt das Phänomen der Eigenlogik auch *entlang der Grenzen zwischen Klienten- und Beratungsunternehmen* eine Rolle, da zwischen verschiedenen Organisationen aufgrund ihrer jeweiligen Unternehmenskulturen in der Regel unterschiedliche Denkweisen vorherrschend sind.<sup>359</sup> Darüber hinaus existieren branchenspezifische Kontexte<sup>360</sup> mit der Beratungsbranche auf der einen und der Branche des Klientenunternehmens auf der anderen Seite.

Im Gefüge aus Managementberatung und Klientenunternehmen spielen Eigenlogiken also eine wichtige Rolle. Mit unterschiedlichen Denkweisen sind unter Umständen auch unterschiedliche Ziele der Akteure verbunden, die eng mit ihren jeweiligen Eigeninteressen zusammenhängen – der zweiten Komponente des Eigensinns.<sup>361</sup>

*(b) Eigeninteressen von Klientenmitarbeitern und Managementberatern:* Neben eigenen Logiken besitzen Akteure auch eigene Interessen, vor deren Hintergrund sie ihre Entscheidungen fällen. Interesse kann dabei als „spezifische Gerichtetheit der Persönlichkeit“ (Rubinstein

---

<sup>356</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 11, Kirsch (1993), S. 223, und Kirsch (2001), S. 327ff.

<sup>357</sup> Vgl. Engwall/Kipping (2002), S. 6.

<sup>358</sup> So werden vor allem auch Juristen, Mathematiker und Physiker eingestellt, so dass beispielsweise bei The Boston Consulting in Deutschland inzwischen etwa die Hälfte aller Berater einen nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Bildungshintergrund haben. Vgl. Ringlstetter/Kaiser/Kampe (2007), S. 187.

<sup>359</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 10.

<sup>360</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 67.

1984, S. 778) verstanden werden; es konzentriert die Aufmerksamkeit auf bestimmte Probleme, Objekte etc. Im Zusammenhang mit diesem allgemeinen psychologischen Interessenbegriff steht die soziologische oder politologische Begriffsfassung; sie umfasst zweckgerichtete Verhaltensorientierungen, die aus eigenen Bedürfnissen oder Zielen entstehen.<sup>362</sup>

Im Rahmen der Strukturierungstheorie werden die Motive für das Handeln primär auf der Ebene des Unbewussten angesiedelt.<sup>363</sup> Viele Aspekte des Verhaltens im Alltag werden als nicht direkt motiviert angesehen; stattdessen wird von einer generalisierten motivationalen Bindung an gewohnheitsmäßige Routinen ausgegangen.<sup>364</sup> Im unternehmerischen Kontext erfolgt die Strukturierung jedoch – wie beschrieben – reflexiv, weshalb eine starke Betonung bewusst eigeninteressierten Handelns angebracht erscheint.<sup>365</sup> Gerade in Beratungssituationen wird im Gegensatz zu Routinevorgängen bewusst reflektiert. Während Routineverhalten „nur in diffuser Weise motiviert ist“ (Giddens 1988, S. 230), haben bei Abweichungen von der Routine Motive direkte Auswirkungen auf das Handeln<sup>366</sup>. Damit können Streitige mikropolitische Prozesse mit möglicherweise offenen Konflikten, Widerständen oder Verhandlungen verbunden sein,<sup>367</sup> bei denen auch die Durchsetzung eigener Interessen eine wichtige Rolle spielt.<sup>368</sup>

Hierbei kann zwischen Individualzielen und Zielen für das Unternehmen unterschieden werden.<sup>369</sup> Individualziele (wie z. B. Karriereziele oder das Streben nach Prestige) möchten die Unternehmensmitglieder oder externe Stakeholder durch die Mitarbeit im Unternehmen

---

<sup>361</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 11f.

<sup>362</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 63, und Buchholz (1970), S. 73ff. Für einen Überblick zur psychologischen Fassung des Interessenbegriffs vgl. Schiefele/Prenzel (1983), S. 217ff.

<sup>363</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 57.

<sup>364</sup> Siehe hierzu bereits Abschnitt I.2.1(3). „Es gibt viele soziale Kräfte, von denen sich zurecht sagen läßt, daß Handelnde ihnen ‚nicht widerstehen können‘. Das heißt, sie können sich nicht dagegen wehren. Aber das ‚nicht können‘ bedeutet hier, daß ihnen nur deshalb nichts anderes übrigbleibt, als sich an die in Frage stehenden Entwicklungstrends anzupassen, weil sie entsprechende Motive oder Ziele, die ihren Handlungen zugrunde liegen, als gegeben akzeptieren“ (Giddens 1988, S. 232).

<sup>365</sup> Entsprechend ist das Verfolgen von Eigeninteressen zentraler Ausgangspunkt im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie. Vgl. Ringlstetter (1995), S. 63. Bereits in der Mikroökonomie ist die Annahme eigeninteressierten Verhaltens mit der Nutzenmaximierung angelegt. Mit dem Begriff des Eigeninteresses wird Nutzen jedoch auf spezifische Probleme bezogen. Außerdem bedeutet die Verfolgung von Eigeninteressen nicht notwendigerweise die *Maximierung* des problemspezifischen Nutzens. Vgl. Ringlstetter (1995), S. 62f.

<sup>366</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 57.

<sup>367</sup> Vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 363 und 373.

<sup>368</sup> Vgl. Ortman (1995), S. 64

<sup>369</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 12.

oder die Einflussnahme auf das Unternehmen selbst für sich verwirklichen. Demgegenüber sind eigene Ziele für das Unternehmen auf die Zukunft des Unternehmens oder seiner Umwelt gerichtet, die der individuelle Akteur für das Unternehmen fordert oder wünscht. Ein derartiges Ziel kann beispielsweise die Vergrößerung des Marktanteils in einem bestimmten Sektor sein. Diese eigenen Ziele eines Akteurs können von den autorisierten und tatsächlichen Zielen des Unternehmens abweichen.<sup>370</sup>

Auch das Eigeninteresse spielt auf beiden Seiten der Beratungsbeziehung eine Rolle. So verfolgen *Klientenmitarbeiter* bei der Beauftragung von Managementberatern auch eigene, von den organisationalen abweichende Ziele.<sup>371</sup> Beispielsweise verfolgen sie im Rahmen der Zusammenarbeit Individualziele, wenn sie sich an bestimmten Projektaktivitäten beteiligen, weil sie dies als förderlich für ihre Karriere erachten.<sup>372</sup> Im Rahmen von Beratungsprojekten versuchen Manager des Klientenunternehmens darüber hinaus, ihre Ziele für die Unternehmung zu platzieren,<sup>373</sup> um sie über das Projektergebnis zu autorisierten Zielen der Unternehmung werden zu lassen.

Gleichzeitig besitzen auch *Berater* eigene Ziele für das Klientenunternehmen. Denn die Ziele von Beratungsprojekten sind häufig a priori unklar oder Berater werden gar dazu beauftragt, Ziele für das Klientenunternehmen zu entwickeln.<sup>374</sup> Obwohl dies gegebenenfalls professionellen Werten und Normen widerspricht,<sup>375</sup> haben Berater jedoch auch Ziele für ihr Beratungsunternehmen, die den Interessen des Klienten widersprechen können, wie z. B. die Generierung von Folgeaufträgen.<sup>376</sup> Im Rahmen der Zusammenarbeit verfolgen Berater auch Individualziele. Hierbei spielen insbesondere Karriereziele eine große Rolle, da Karriereversprechen in Beratungsunternehmen zentral für die Gewinnung und Motivation von hochqualifizierten, einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzten Berater sind.<sup>377</sup> Die spezifische Ausgestaltung der Karriereziele hängt von der Stellung eines Beraters im Humanressourcen-

---

<sup>370</sup> Vgl. Kirsch (1990), S. 205ff.

<sup>371</sup> Vgl. Höner/Mohe (2009), S. 300f.

<sup>372</sup> Vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer (2006), S. 952, und Czander/Eisold (2003), S. 480.

<sup>373</sup> Vgl. Smith (2008), S. 107f., sowie Kirsch/Eckert (2005), S. 352.

<sup>374</sup> Dies gehört insbesondere zu den Aufgaben der Strategieberatung, vgl. Fink/Knoblach (2003), S. 11f., und bereits Abschnitt I.1.2(1).

<sup>375</sup> Siehe hierzu eingehend die Ausführungen zu den managementberatungsrelevanten Normen in Abschnitt II.2.1.

<sup>376</sup> Vgl. McLachlin (1999), S. 395.

<sup>377</sup> Vgl. Ringlstetter/Bürger (2004), S. 284, und Maister (1982), S. 22.

Lebenszyklus<sup>378</sup> ab. So können neue Berater an der Etablierung im Beratungsunternehmen und einem schnellen Aufstieg in der Beratungshierarchie zum Projektleiter und Partner interessiert sein.<sup>379</sup> Andere Berater sind wegen der hohen Arbeitsbelastung gegebenenfalls – dem hohen Personalumschlag in Beratungsunternehmen entsprechend – an einem Wechsel zum Klientenunternehmen interessiert.<sup>380</sup>

### **(3) Rahmenkonzept für die Interaktion eigensinniger Klientenmitarbeiter und Berater im strukturellen Kontext**

Um die eigensinnige Persönlichkeit von Managern und Beratern explizit in den strukturationstheoretischen Bezugsrahmen zu integrieren, werden die beiden Ebenen Handlung und Struktur um eine dritte, die Ebene der Persönlichkeit, ergänzt.<sup>381</sup>

Zwischenmenschliche Aspekte der Persönlichkeit können dabei ebenso wie Strukturen als Ergebnis eines rekursiven (Re-)Produktionsprozesses angesehen werden: Die Persönlichkeitsstruktur entwickelt sich einerseits in Interaktionen mit anderen, andererseits geht sie wiederum maßgeblich in weitere Interaktionen ein. Wie beim Zusammenhang zwischen Interaktion und Struktur wird auch hier zwischen Interaktion einerseits und der Persönlichkeitsstruktur andererseits vermittelt. Dies geschieht durch Interaktionsentwürfe.<sup>382</sup> Auf der Ebene des Individuums wird Interaktion

„als Interaktionsengramm niedergelegt, um sodann als *Verhaltensentwurf* instrumentalisiert zu werden. Aus Interaktionen hervorgegangen, bestimmen diese Verhaltensentwürfe die nachfolgenden Interaktionen.“ (Lorenzer 1976, S. 20f.)

Jede Interaktion ist damit gleichzeitig soziales und individuelles Handeln: In Interaktionen werden soziale Strukturen (re)produziert bzw. modifiziert. Zugleich werden die Individuen

---

<sup>378</sup> Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 12ff.

<sup>379</sup> Vgl. Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier (1999), S. 110ff., und Ringlstetter/Bürger (2004), S. 284.

<sup>380</sup> Vgl. Sturdy/Wright (2008), S. 431 und 434ff.

<sup>381</sup> Im Folgenden wird dabei den Ausführungen von Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 336ff., gefolgt. Ähnlich verwenden auch Berends/Boersma/Weggeman (2003), S. 1043, die drei Ebenen Struktur, soziale Praktiken und Individuum in ihrem strukturationstheoretischen Bezugsrahmen für organisationales Lernen. Auch Sarason (1995), S. 47ff., bezieht in ihrem Modell für strategischen Wandel explizit die Ebene der Akteure und deren Einsichtsfähigkeit als Komponente ein. Ebenso unterscheidet Weick (1995) in seiner Sensemaking-Perspektive, die sich mit der Konstitution und Vermittlung von Bedeutung beschäftigt und somit der Signifikationsdimension zuzuordnen ist, drei Ebenen: eine individuelle, eine intersubjektive (durch Interaktionen vermittelte) und eine kollektive, mit der strukturellen Ebene vergleichbare. Vgl. Drizin/Glynn/Kazanjian (1999), S. 292ff.

sozialisiert, indem sie bestimmte Interaktionsmuster internalisieren.<sup>383</sup> In Interaktionen sammeln Individuen Erfahrungen und entwickeln bzw. verändern dabei ihr Verständnis allgemein und darüber, wie sie in Ereignisse eingreifen sollen.<sup>384</sup> Durch Interaktionen erfolgt somit die Vermittlung zwischen Individuum und Organisation bzw. Gesellschaft.<sup>385</sup> Diese Zusammenhänge sind in Abb. I-7 dargestellt.

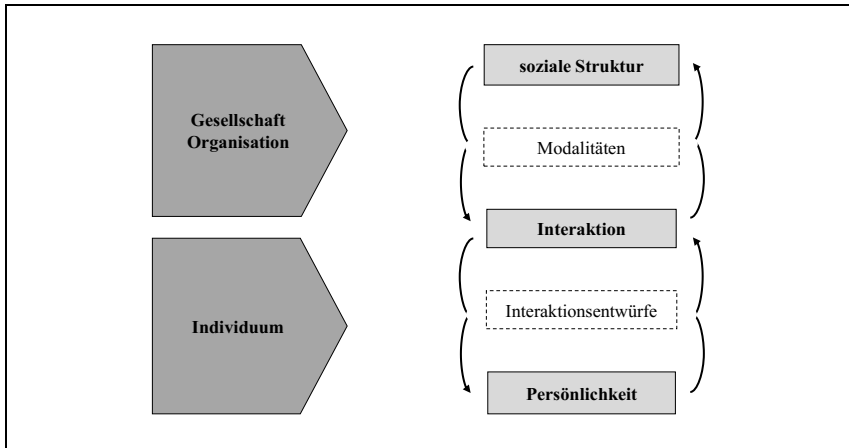


Abb. I-7: Erweiterung des strukturationstheoretischen Bezugsrahmens um die Ebene des Individuums  
(Quelle: Ortmann/Sydow/Windeler 2000, S. 340)

Die Verknüpfung zwischen dem individuellen und dem strukturellen Ende des Modells bildet dabei ein Spannungsfeld. Denn einerseits besteht eine enge Verbindung, da Strukturen nur in ihrer Verwirklichung im Handeln und in den Erinnerungsspuren der Akteure existieren. Andererseits löst sich Struktur im Laufe der Zeit von den Individuen und besitzt somit einen weiteren, entkoppelten Charakter, der auch in seinem zeitlichen Fortbestehen über die einzelnen Individuen und ihre Handlungen hinausgeht.<sup>386</sup> Strukturen

<sup>382</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 336ff.

<sup>383</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 337ff.

<sup>384</sup> Vgl. Barley/Tolbert (1997), S. 102, sowie Drazin/Glynn/Kazanjian (1999), S. 293, und die dort angegebene Literatur.

<sup>385</sup> Vgl. Ortmann/Sydow/Windeler (2000), S. 339ff.

<sup>386</sup> Vgl. Elder-Vass (2008), S. 289f., Jarzabkowski (2008), S. 622, Giddens (1988), S. 77, sowie Giddens (1984c), S. 17, 25f., 176f. und 377.

„are necessarily (logically) properties of systems or collectivities, and are characterised by the *absence of a subject*“ (Giddens 1979, S. 66).

Worüber also die Akteure in der Beratungssituation reflektieren, existiert in gewisser Weise unabhängig von ihnen. Ein Manager oder Berater konstituiert nicht seine Umwelt. Stattdessen existieren andere Manager und Berater und weitere Personen im Umfeld, so dass Struktur nicht auf die subjektive Wahrnehmung einer Person oder Gruppe reduziert werden kann.<sup>387</sup>

Daher ist es zwar möglich, dass sich die Sozialisation bzw. Internalisierung aufseiten des Individuums und die Reproduktion bzw. Institutionalisierung aufseiten der sozialen Strukturen andererseits entsprechen, dies ist jedoch nicht notwendigerweise der Fall.<sup>388</sup> Denn in verschiedenen Teilen eines Unternehmens, einer Branche oder einer Gesellschaft geht mit unterschiedlichen strukturellen Regeln und Ressourcen eine unterschiedliche Sozialisation einher. Ein fokaler Akteur kann als einzigartige Schnittstelle verschiedener Praktiken verstanden werden, der mit seiner individuellen Geschichte und Erfahrung verschiedenen Milieus begegnet, woraus sich eine einzigartige Zusammensetzung von Wissen über Institutionen ergibt.<sup>389</sup> Die Denkschemata, Werte und Interessen von Individuen können sich daher entsprechen, sich jedoch auch unterscheiden. Organisationen sollten deshalb als aus verschiedenen interpretativen Schemata, Wertvorstellungen und Interessen zusammengesetzt angesehen werden.<sup>390</sup>

Die beiden Komponenten des Eigensinns können dabei im Rahmen der drei Dimensionen des Sozialen verortet werden (siehe Abb. I-8)<sup>391</sup>.

---

<sup>387</sup> Vgl. hierzu allgemein, unabhängig von der Beratungssituation, Child (1997), S. 54.

<sup>388</sup> Vgl. Ortman/Sydow/Windeler (2000), S. 341.

<sup>389</sup> Vgl. Schiller-Merkens (2007), S. 5. Zu solchen Einflüssen kann beispielsweise der berufliche, familiäre, nationale oder regionale Hintergrund oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe gezählt werden, vgl. Karnøe/Nygaard (1999), S. 85.

<sup>390</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 4ff.

<sup>391</sup> Um diese Abbildung übersichtlicher zu gestalten, wird auf die vermittelnden Ebenen der Modalitäten (zwischen Struktur und Interaktion) und der Interaktionsentwürfe (zwischen Interaktion und Persönlichkeitsstruktur) verzichtet.

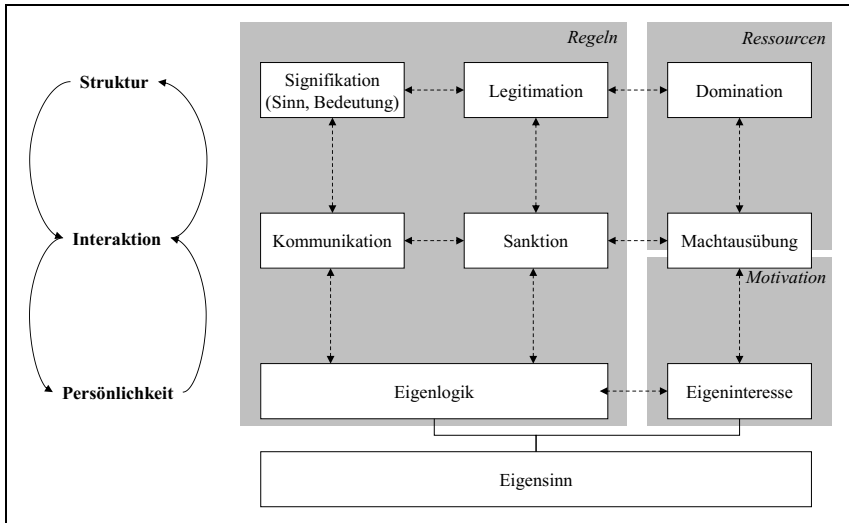


Abb. I-8: Ein erweitertes strukturationstheoretisches Rahmenkonzept für die Interaktion eigen-sinniger Akteure im strukturellen Kontext  
(Quelle: zusammengeführt aus Ortman/Sydow/Windeler 2000, S. 340, Ringlstetter 1997, S. 10, und Giddens 1988, S. 81)

Im Folgenden wird diese Einordnung von Eigenlogik (a) und Eigeninteresse (b) mit den darin erfassten vertikalen Zusammenhängen näher dargestellt. Anschließend wird auf horizontale Zusammenhänge eingegangen (c).

(a) *Eigenlogik im Rahmen der Signifikations- und Legitimationsdimension:* Indem Manager und deren Berater ihrer Eigenlogik entsprechend handeln und Probleme lösen, greifen sie auf Lebens- und Sprachformen zurück.<sup>392</sup> Dies ist eine dauerhafte Regelwelt, in der Individuen leben und die sie als Rahmen zur Interpretation und Beurteilung heranziehen.<sup>393</sup> Daher ist die Eigenlogik der Akteure den Dimensionen des Sozialen zuzuordnen, die in Regeln bestehen. Eigenlogik ist somit vergleichbar mit Giddens Einsichtsfähigkeit, d. h. der Fähigkeit der Ak-

<sup>392</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 10, und Wittgenstein (1977), S. 24f.

<sup>393</sup> Vgl. Kirsch (2001), S. 326ff., und Kirsch (1993), S. 211. Sie steht im Zusammenhang mit der „Lebenswelt“ (Habermas 1987, S. 182) der Akteure. Vgl. Ringlstetter (1997), S. 10.



teure, sich auf Regeln zu beziehen.<sup>394</sup> Während bei letzterer jedoch die Gemeinsamkeit des Regelwissens im Vordergrund steht,<sup>395</sup> betont der Begriff der Eigenlogik besonders die Individualität des Regelwissens einer Person und somit stärker die Ebene der Persönlichkeit.

Die Eigenlogik der Individuen umfasst also Denkschemata als kognitiv-ordnende Komponente (Signifikationsdimension), die zur Interpretation herangezogen werden, und Wertvorstellungen als normative Komponente (Legitimationsdimension),<sup>396</sup> die zur Beurteilung herangezogen werden.

Im Bereich der Signifikation enthalten Skripten oder kognitive Landkarten Annahmen über die Vorgehensweise in einer Situation,<sup>397</sup> indem sie diese mit Bedeutung verbinden und so die Interpretation und das Verstehen ermöglichen.<sup>398</sup> Auf sie wird in der Kommunikation mit Anderen Bezug genommen: Sie werden in kommunikativen Interaktionen mit Anderen einerseits intersubjektiv geschaffen und andererseits wiederholt verwirklicht. Ein gemeinsames Verständnis begründet das Einvernehmen zwischen Organisationsmitgliedern, das die (Re-)Produktion kognitiv-ordnender Regeln auf struktureller Ebene ermöglicht.<sup>399</sup>

Auch im Bereich der Legitimationsdimension bzw. der individuellen Wertvorstellungen finden sich die entsprechenden zirkulären Prozesse: Durch Sanktionen lernen Mitarbeiter von Unternehmen, sich an normative Erwartungen zu halten.<sup>400</sup> Als die in konkreten Situationen zwischen den Werten eines Individuums und den sanktionierenden Handlungen vermittelnde Instanz können soziale Identitäten angesehen werden. Unter der sozialen Identität kann der Teil des Selbstkonzepts einer Person verstanden werden, der sich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der Akzeptanz damit verbundenen Werte ergibt.<sup>401</sup> Sie stellt in einer be-

---

<sup>394</sup> Zur Einsichtsfähigkeit nach Giddens siehe Abschnitt I.2.1(3). Sie entspricht dem Regelwissen Wittgensteins, wobei dies nicht bedeutet, dass man die Regeln formulieren könnte, sondern sie in verschiedenen Kontexten anwenden kann (vgl. Kiebling (1988a), S. 291).

<sup>395</sup> Vgl. Giddens (1988), S. 54f.

<sup>396</sup> Vgl. ähnlich Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 4ff.

<sup>397</sup> Vgl. Wolf (2008), S. 494ff., und die dort angegebene Literatur, sowie Hargadon/Fanelli (2002), S. 293f., bezugnehmend auf unter anderem DiMaggio (1997). Neben den Begriffen der Skripten oder kognitiven Landkarten werden in der Literatur hierfür weitere Begriffe wie kognitive Rahmen (frames), z. B. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 5f., oder Schemata ähnlich verwendet. Vgl. Drazin/Glynn/Kazanjian (1999), S. 293.

<sup>398</sup> Vgl. Walgenbach (2000), S. 96f.

<sup>399</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 5f., Drazin/Glynn/Kazanjian (1999), S. 293, Cunliffe (2003), S. 985, Akgün/Byrne/Keskin (2007), S. 285f., und McKinley/Zhao/Rust (2000), S. 232.

<sup>400</sup> Vgl. Chikudate (2000), S. 63, unter Bezugnahme auf Foucault (1979).

<sup>401</sup> Vgl. Treadway/Adams/Goodman (2005), S. 204, unter Bezugnahme auf Tajfel/Turner (1979).

stimmten Situation eine Verbindung zwischen dem Individuum und vorab festgelegten Rollen her und bestimmt so, welches Verhalten angemessen ist.<sup>402</sup>

(b) *Eigeninteresse im Rahmen der Dominationsdimension*: Das Eigeninteresse von Managern und Beratern hängt in zweifacher Hinsicht eng mit der Dimension der Domination zusammen. Einerseits sind Interessen in einer (Un-)Zufriedenheit mit der Verteilung seltener Ressourcen wie Wohlstand, Status und Autorität begründet; sie orientieren und motivieren die Organisationsmitglieder, ihre Ansprüche im Hinblick auf die eigene Ressourcenposition zu fördern.<sup>403</sup> Umgekehrt ist Macht zwar im Rahmen der allgemeinen Strukturierungstheorie nicht inhärent mit Interesse verbunden. Stattdessen bezieht sie sich auf die Fähigkeit, handeln zu können.<sup>404</sup> Vielmehr als dabei andere lediglich in ihren Handlungsmöglichkeiten zu beschränken, impliziert Domination im Kontext von Organisationen jedoch das Ziel, sie dazu zu bringen, *im Interesse* des Dominierenden zu handeln. Denn die alltägliche Domination hängt im unternehmerischen Kontext von der Mitwirkung und den Fähigkeiten der Untergebenen und anderer Beteiligter ab.<sup>405</sup>

Diese Dialektik der Kontrolle, wonach Personen selbst in untergeordneten Positionen einen Handlungsspielraum haben, findet sich auch im Bereich des Eigeninteresses wieder. Es kann anderen Akteuren gegenüber offen formuliert oder verdeckt und opportunistisch verfolgt werden. Beim verdeckten Vorgehen ist es für andere nicht ohne weiteres möglich, die Eigeninteressen zu erkennen und dementsprechend zu reagieren, auch wenn die Konsequenzen eventuell spürbar sind.<sup>406</sup>

Zwischen dem Interesse auf Ebene der Persönlichkeitsstruktur und dem Handeln in einer konkreten Situation vermitteln Ziele. Sie steuern das Handeln, indem sie die Aufmerksamkeit

<sup>402</sup> Vgl. Hargadon/Fanelli (2002), S. 293f., unter Bezugnahme unter anderem auf Dutton/Dukerich (1991) und Berger/Luckmann (1977), sowie Giddens (1979), S. 117f. und Giddens (1988), S. 137f.

<sup>403</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 6f.

<sup>404</sup> Vgl. Giddens (1979), S. 90ff., sowie Giddens (1988), S. 66f. und 314f. Andere sehen Interessen jedoch als immanenten Bestandteil von Macht an. So bedeutet für Weber (1972), S. 28, „Macht [...] jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“. Ähnlich definiert Lukes (1974), S. 25, 27 und 34, dass eine Person Macht über eine andere Person ausübt, wenn sie diese entgegen deren Interessen beeinflusst. Vgl. Barbalet (1987), S. 4 und 7, sowie auch McPhee (2004a), S. 133.

<sup>405</sup> Vgl. McPhee (2004b), S. 366f., und Sydow/Windeler (2003), S. 75.

<sup>406</sup> Vgl. zum offen bzw. opportunistisch verfolgten Eigeninteresse Ringlstetter (1997), S. 12, Ringlstetter (1995), S. 64, und Williamson (1990), S. 54ff.

auf bestimmte Aspekte der spezifischen Situation richten.<sup>407</sup> Welche Interessen sich im Unternehmen durchsetzen, hängt von der Macht, also den Ressourcen eines Managers oder eines Beraters ab.<sup>408</sup> Während sich Macht dabei aus dem unterschiedlich verteilten Zugang zu strukturellen Ressourcen ergibt,<sup>409</sup> ist Eigeninteresse auf Ebene der Akteure angesiedelt.<sup>410</sup>

„From a structuration theory perspective organizations have no goals or needs. Goals are ascribed to agent’s action or their attempts to rationalize their action” (Lyytinen/Ngwenyama 1992, S. 29).

(c) *Horizontale Zusammenhänge*: Wie auf den Ebenen von Struktur und Handlung<sup>411</sup> sind auch die Komponenten auf der Ebene des Individuums nicht unabhängig voneinander. So sind die zwischen Persönlichkeitsstruktur und Handlung vermittelnden Interaktionsentwürfe nur analytisch trennbar: Durch Skripten werden die in einer spezifischen Situation relevanten Ziele und Identitäten identifiziert; Ziele richten die Aufmerksamkeit auf bestimmte Bedeutungsaspekte einer Situation und werten bestimmte Identitäten; Identitäten determinieren, wie Chancen interpretiert und bewertet werden.<sup>412</sup>

Dementsprechend sind auch auf grundlegender Ebene der Persönlichkeitsstruktur Eigenlogik und Eigeninteressen eng miteinander verbunden. So werden Konflikte, die sich aufgrund unterschiedlicher Eigeninteressen ergeben, aufgrund inkommensurabler Eigenlogiken unterschiedlich wahrgenommen und Begründungen können gegenseitig kaum nachvollzogen werden.<sup>413</sup> Außerdem können sich Präferenzen bzw. Interessen von Individuen verändern, wenn durch neue Erfahrung gelernt wird oder neue Regeln alte Präferenzen obsolet machen. Umge-

---

<sup>407</sup> Vgl. Hargadon/Fanelli (2002), S. 293f., bezugnehmend auf Weick (1995).

<sup>408</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 4, Li/Berta (2002), S. 347, Becker-Ritterspach (2006), S. 368. Es ist „das ‚können‘, das zwischen Intentionen oder Bedürfnissen und der tatsächlichen Verwirklichung des erstrebten Ergebnisses vermittelt“ (Giddens 1984a, S. 135).

<sup>409</sup> Vgl. Barbalet (1987), S. 8f. und 11, Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 7f., und Giddens (1979), S. 91ff.

<sup>410</sup> Giddens hingegen stellt den Ressourcen auf struktureller Ebene die Fähigkeit der Akteure, diese Ressourcen zu mobilisieren, auf individueller Ebene gegenüber. Vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 366f., und Neuberger (1995), S. 290. Giddens behandelt diesen Begriff jedoch als austauschbar mit dem Begriff der Macht, vgl. Becker-Ritterspach (2006), S. 367, und Giddens (1988), S. 65f. Anstatt des Handlungsvermögens erscheint daher die Aufnahme des Eigeninteresses auf individueller Ebene erkenntnissteigernd – insbesondere vor dem Hintergrund seiner hohen Bedeutung für die Untersuchung von Managementberatung.

<sup>411</sup> Siehe die Ausführungen in den Abschnitten I.2.1(2) und I.2.1(4).

<sup>412</sup> Vgl. Hargadon/Fanelli (2002), S. 293f., unter Bezugnahme auf unter anderem Weick (1995), Dutton/Dukerich (1991), und Berger/Luckmann (1977).

<sup>413</sup> Vgl. Ringlstetter (1995), S. 67.

kehrt kann eine Veränderung von Präferenzen (z. B. Änderungen von Kundenpräferenzen) eine neue Abbildung der Wirklichkeit erforderlich machen.<sup>414</sup>

Eine unmittelbare Verknüpfung des Eigeninteresses kann dabei mit den normativen Werten eines Akteurs als mit seinen kognitiven Denkschemata festgestellt werden. Während die Zuschreibung von Sinn auf einer grundlegenden, tieferen Ebene angesiedelt ist, stehen Werte den Interessen näher.<sup>415</sup> Denn das Handeln, mit offener oder verdeckter Verfolgung eigener Interessen, muss gerechtfertigt werden, weil es Andere und deren Ansprüche berührt.<sup>416</sup> Somit beschränken moralische Regeln legitimen und akzeptablen Verhaltens Akteure dabei, lediglich nach ihren eigenen Interessen zu handeln.<sup>417</sup> Umgekehrt werden Werte wie z. B. professionelle Autonomie oder ein Ethikkodex benutzt, um bestimmte Absichten wie z. B. die Teilnahme an Entscheidungsgruppen zu legitimieren.<sup>418</sup>

Insgesamt ergibt sich mit der Zuordnung der Eigenlogiken von Managern und Beratern zu den Dimensionen der Signifikation und Legitimation und der Eigeninteressen zur Dominationsdimension ein ganzheitliches Rahmenkonzept,<sup>419</sup> mit dessen Hilfe die Managementberatungskonstellation integrativ untersucht werden kann.<sup>420</sup>

---

<sup>414</sup> Vgl. Karnøe/Nygaard (1999), S. 84, und March (1994), S. 76ff.

<sup>415</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 6.

<sup>416</sup> Vgl. Neuberger (2006), S. 25f.

<sup>417</sup> Vgl. Bresnen/Goussevskaia/Swan (2005), S. 551, und Etzioni (1990), S. 46.

<sup>418</sup> Vgl. Ranson/Hinings/Greenwood (1980), S. 6.

<sup>419</sup> Modifiziert greift auch Kansy (2012), S. 76ff., diese Gedanken auf.

<sup>420</sup> Um die Argumentation dabei nicht allzu komplex zu gestalten, wird (wie bereits bei der Darstellung des integrativen Rahmenkonzepts in Abb. I-8) auf eine konsequente Unterscheidung zwischen den Zwischenebenen der Modalitäten und Interaktionsentwürfen einerseits und ihren jeweiligen grundlegenden Ebenen der Struktur und des Eigensinns verzichtet. Dies sollte deshalb unproblematisch sein, da mit der Managementberatung ohnehin eine vergleichsweise spezifische Situation betrachtet wird.



<http://www.springer.com/978-3-658-17162-9>

Managementberatung in einer integrativen  
Betrachtung

Eine erweiterte strukturationstheoretische Perspektive

Haas, C.

2017, XVII, 306 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17162-9