Wege zur passenden Beratung –

Die Auswahl externer unternehmensberaterischer Leistungen aus Sicht einer mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft

Mag.ª Judith Schneider

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science-

MSc (Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung)

Wien, April 2015

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien,
Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung: Universitätslehrgang Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme
Studienschwerpunkt: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung

Begutachter: Mag. Michael Stadlober

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird die Auswahl von UnternehmensberaterInnen in einer mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft, im österreichischen Bundesland Steiermark, untersucht. Im Theorieteil der Arbeit wird der Beratungsmarkt beschrieben und gezeigt, wie sich die derzeitige Situation in diesem speziellen Dienstleistungssegment für die Nachfrage- und Angebotsseite darstellt und wie sich die Beziehung zwischen beiden Seiten gestaltet. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Aufarbeitung der Literatur in Hinblick auf Erkenntnisse zum Auswahlprozess und zur Auswahlentscheidung. Ein theoretisches Modell stellt eine Ausgangshypothese für die weitere Untersuchung dar, wobei der Erkenntnisgewinn durch die empirische Untersuchung von Anfang an über dieses Modell hinausgeht.

Aus diesem theoretischen Hintergrund und den Vorüberlegungen leitet sich ein Forschungsdesign ab, das geeignet ist sich dem Auswahlprozess in einer Weise anzunähern, die das Verständnis für die Vorgänge vertieft und einen möglichst breiten Blick auf die Kriterien erlaubt, die für Unternehmen auswahlentscheidend sind. Informationen aus acht Leitfaden-Interviews führen zu Erkenntnissen in Hinblick auf Auswahlprozesse, Funktionen, Anforderungen und Auswahlkriterien, erlauben eine Verifizierung und Erweiterung des Ausgangsmodells und münden in Ableitungen für die Praxis von auswahlbeteiligten Personen beider Seiten.

Vorwort

In meiner langjährigen beruflichen Praxis in der Unternehmensberatung nahm ich wahr, dass die Fülle an Beratungsunternehmen aber auch die Vielfalt an unterschiedlichen Beratungsangeboten stark zugenommen hat. Gleichzeitig ist auf der Nachfrageseite ein deutlicher Professionalisierungsschub bemerkbar. So ist professionelle Personalarbeit längst nicht mehr den Großbetrieben vorbehalten und das Kompetenzniveau der mittelbetrieblichen PersonalistInnen ist gewachsen: Noch vor einigen Jahren wurden Personalentwicklungsthemen häufig von der Lohnverrechnung oder der Geschäftsführungsassistenz „miterledigt".

Trotz dieses Professionalisierungsschubs entstand in Akquise-Situationen bei mir häufig der Eindruck, dass die Entscheidung für oder gegen eine Beratungsleistung oder einen Berater/eine Beraterin sehr stark „intuitiv" getroffen wird und rationale Entscheidungskriterien nicht den Stellenwert haben, der in der Literatur vermittelt wird. Doch welche scheinbar impliziten Entscheidungskriterien werden in dieser, von außen als „intuitiv" wahrgenommenen, Situation tatsächlich herangezogen?

Dieses Thema ist aus naheliegenden Gründen für mich von erheblichem Interesse, erforsche ich ja meinen eigenen Markt. Umso wichtiger wird es im Rahmen dieser Arbeit für mich sein, mit meinen eigenen Bildern und Vorannahmen einen guten Umgang zu finden. Absichtsfrei bin ich in dieser Untersuchung in Hinblick auf die Ergebnisse dennoch: Je besser es mir gelingen wird, ein möglichst breites, objektivierbares Ergebnis zu erzielen, umso höheren Nutzen werde ich in meiner weiteren beraterischen Laufbahn aus den Ergebnissen ziehen können.

Im Zeitraum, in dem diese Arbeit entstand, wurde ich von vielen BeraterkollegInnen angesprochen und gebeten, ihnen Informationen und Erkenntnisse aus der Arbeit zur Verfügung zu stellen. Das hat mich wenig überrascht, da ja auch meine eigene Motivation, dieses Thema aufzugreifen und zu erforschen der Motivation entsprang, bessere Informationen über meine KundInnen zu erhalten. Was mich jedoch überraschte war, dass ich zunehmend von Unternehmen angesprochen wurde, die dieses Thema relevant fanden. Auch baten alle InterviewpartnerInnen, die sich dankenswerterweise zur Verfügung stellten, zumindest um ein Exzerpt der Arbeit. Das hat mich in der Auffassung bestärkt, dass hier wohl noch Lücken in der Aufarbeitung bestehen. Zum Füllen dieser Lücken will ich nachfolgend einen ersten Beitrag leisten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract 2

Vorwort 3

1. Einleitung 7

2. Theoretische Betrachtungen 10

2.1 Untersuchungsgegenstand Unternehmensberatung 10

2.1.1 Definition Unternehmensberatung 10

2.1.2 Arbeitsfelder von Unternehmensberatern, Beratertypen und -rollen 15

2.1.3 Beratungsphilosophien bzw. Beratungsansätze 18

2.1.4 Eigenheiten typischer Leistungen der Unternehmensberatung 20

2.2 Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen 22

2.2.1 Allgemeine Entwicklung des Beratungsmarktes 22

2.2.2 Die österreichische Beratungslandschaft – Die Angebotsseite des Beratungsmarktes 24

2.2.3 Die Bedeutung der unterschiedlichen Beratungsphilosophien am Beratungsmarkt 26

2.2.4 Die Nachfrageseite des Beratungsmarktes in der Steiermark 27

2.2.5 Entscheidungsträger innerhalb der Klientenorganisationen 28

2.3 Personalentwicklung, Personalmanagement, Geschäftsführung 32

2.3.1 Personalentwicklung 32

2.3.2 Personalmanagement 33

2.3.3 Geschäftsführung 33

2.4 Die Beziehung zwischen Berater- und Klientensystemen 34

2.5. Funktionen von Unternehmensberatung 39

2.6 Die Auswahl von Beratern in der Literatur 44

2.6.1 Der Auswahlprozess 44

2.6.2. Auswahlkriterien in der Literatur 46

3. Empirische Vorgangsweise 52

3.1 Beschreibung des Forschungsdesigns 52

3.1.1 Einleitung 52

3.1.2 Ableitung der Forschungsfrage 52

3.1.3 Auswahl der Forschungsmethode 55

3.1.4 Erstellung und Entwicklung des Erhebungsinstruments 57

3.1.5 Festlegung der Untersuchungseinheit (Sampling) 60

3.2 Umsetzung des Forschungsdesigns 65

3.2.1 Durchführung der Interviews und Transkription 65

3.2.2 Auswertung der Interviews 67

3.2.3 Konkretes Vorgehen bei der Inhaltsanalyse 69

4. Ergebnisse 73

4.1 Darstellung der Ergebnisse 73

4.1.1 Der Auswahlprozess 73

4.1.2 Die Entscheidungssituation 80

4.1.3 Die Funktionen der Beratung für das Unternehmen 84

4.1.4 Anforderungen an BeraterInnen 87

4.1.5 Entscheidungsrelevante Kriterien für die BeraterInnenauswahl 92

4.1.6 Das Beratungssystem 102

4.2 Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Forschungsergebnisse 104

4.2.1 Beantwortung der Zusatzfragen 113

4.3 Praktische Relevanz 114

4.4 Gültigkeit der Ergebnisse 115

5. Zusammenfassung und Ausblick 116

6. Literaturverzeichnis 119

7. Anhang 126

7.1 Interviewleitfaden in der verwendeten Endfassung 126

8. Eigenständigkeitserklärung 129

1. Einleitung

Die Entwicklung der Weltwirtschaft weist Trends auf, die in unterschiedlicher Ausprägung in der Arbeitswelt Wirkung zeigen. Beschleunigte Globalisierung (Simon, 2011, S. 15-61, Wimmer, 2012, S. 13-15), Verzahnung von Realwirtschaft und Finanzwirtschaft (Simon, 2011, S. 83-104; Wimmer, 2012, S. 35-61), die Veränderung der Machtverhältnisse auf den Weltmärkten (Schips, 2009, S. 8-10), die Veränderung der relativen Preise (Schips, 2009, S. 5-7), Verschiebungen in der Produktwelt und im KundInnenverhalten (Simon, 2011), totale Vernetzung (Simon, 2011, S. 160-177; Wimmer, 2012, S. 19-20; 21-23), sowie der demografische Wandel (Schips, 2009; Simon, 2011) sind einige der genannten Trends, die das Wirtschaftsleben weltweit prägen. Zu diesen Trends zeichnen verschiedene AutorInnen ein sich durchaus ergänzendes Bild (Simon, 2011; Schips, 2009; Wimmer, 2012).

Zusätzlich wird, unter anderem von den genannten AutorInnen, eine rasante Bedeutungszunahme von Wissen beschrieben, wobei nicht nur die Bedeutung dieses Faktors zunimmt, sondern auch die Kurzlebigkeit relevanten Wissens stark gewachsen ist (Rump, 2006, S. 14-18).

Die Wirtschafts- und Finanzkrisen der vergangenen Jahre haben das Stabilitätsvertrauen der Wirtschaftstreibenden beeinflusst und zudem Auslastungsamplituden hinterlassen, die in den 80er und 90er Jahren in dieser Form nicht gegeben waren. Die Trendforschung geht von einer Fortsetzung und Verstärkung dieser Entwicklung aus (Schips, 2009; Simon, 2011).

Die gleichsam von außen wirkenden Trends bilden sich innerhalb der Organisationen durch eine Steigerung der „Binnenkomplexität“ (Wimmer, 2012, S. 23-24) ab, da die Aufgabenvielfalt so groß geworden ist, dass sie zentral nicht mehr kontrollierbar und steuerbar ist. Führungskräfte sind gefordert, ihr Abstimmungs- und Kommunikationsverhalten so zu adaptieren, dass es horizontale ebenso wie vertikale Aushandlungsprozesse tragen kann – traditionelle Hierarchien sind dafür ebenso unzureichend wie bewährte Bewältigungsstrategien (Wimmer, 2012, S. 13 und 24).

Mit herkömmlichen Führungskonzepten also ist der nun vorliegende Grad an Komplexität nicht mehr zu reduzieren, da weder die Verarbeitung der Fülle von Informationen, die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit aber auch der tägliche Spagat zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Funktionssystemen und

Zeithorizonten durch Einzelpersonen zu bewältigen sind, wie das traditionelle Führungskonzepte erforderten.

Gleichzeitig haben sich die Perspektiven verändert, die das gesellschaftliche Verständnis von Organisationen prägen (Steiger & Lippmann, 1999, S. 27-33) und haben ihrerseits Auswirkungen auf die Handlungspraxis in Unternehmen: Herrschte zur Mitte des 19. Jahrhunderts eine ökonomisch-rationale Perspektive mit einem eher mechanistischen Organisationsverständnis vor, so entstand im 20. Jahrhundert eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, die den Menschen ins Zentrum rückt und Organisation als „sozialen Verbund mit eigenem Charakter“ (Steiger & Lippmann, 1999, S. 29) begreift. Mit den 70er Jahren kam zu diesen Sichtweisen die systemische Perspektive hinzu, die die Wechselwirkungen innerhalb und zwischen Organisationen in den Fokus rückt und das Unternehmen als „Netzwerk von Interaktionen“ beschreibt. Interessanterweise haben diese Konzepte und das damit verknüpfte Führungsverständnis sich nicht gegenseitig ersetzt, sondern koexistieren in der Vorstellungswelt der handelnden Personen, in unterschiedlicher Ausprägung weiter und beeinflussen ihr Verhalten (Steiger & Lippmann, 1999, S. 28).

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Situation, vor der sich Führungskräfte in Unternehmen sehen von hoher Vielfältigkeit, Instabilität sowie einer schnellen Veränderungsdynamik geprägt ist, und es ihnen nicht mehr möglich ist, ihre Arbeitswelt durch die Augen einfacher, klarer Konzepte zu erfassen.

Diese Ausgangsbedingungen führen dazu, dass auch die Verhältnisse zwischen Unternehmen und Beratungsmarkt eine andere Qualität erhalten haben.
Die „…*Erwartungen an die Problemlösungsfähigkeit dieser Dienstleistung…*“ sind „…*deutlich nach oben geschnellt…*“ (Wimmer, 2012, S. 10).

Im Zuge dieser Arbeit soll gezeigt werden, wie dieser geänderten Beziehungsstruktur zwischen BeraterInnen und Unternehmen in der Auswahl von Beratungsleistungen Rechnung getragen wird. Denn so groß die Bedeutung des Beratungsmarktes immer noch sein mag, durch die Forschung wird diesem Bereich bisher noch relativ wenig Aufmerksamkeit zuteil. Zumindest bis in die 90er Jahre wurde sogar von einer „Theorie- und Empirieflaute“ (Walger & Scheller, 2000, S. 2) gesprochen. Auch

hinsichtlich der hier untersuchten Themenstellung kann von eher „lückenhaften Kenntnissen“ (Walger & Scheller, 2000, S. 2) gesprochen werden.
Mittlerweile erfuhr Unternehmensberatung als Forschungsfeld zwar einen deutlichen Aufschwung, die Konzentration bleibt jedoch auf großen Klienten- und Beratungsorganisationen, während kleine Organisationen auf beiden Seiten deutlich weniger Beachtung erfahren. (Nissen, 2007, S. 11-11)

In der Literatur findet sich somit vorwiegend die Darstellung von Beratungsbeziehungen zwischen multinational tätigen Großunternehmen und entsprechend international agierenden und großen Beratungsunternehmen. Häufig sind in solchen KundInnenunternehmen eigene Strukturen vorhanden, in denen Themen wie die Auswahl von BeraterInnen hoch professionell und scheinbar rational bearbeitet werden. (Nippa & Petzold, 2004; Richter, 2004, S. 75-100; Petmecky, Deelmann, 2005, S. 65-86 oder auch Wimmer, 2012).
In dieser Arbeit jedoch, soll von einer Marktsituation ausgegangen werden, wie sie beispielsweise in der Steiermark/Österreich vorliegt: Ein mittelständisch geprägter KlientInnenmarkt findet seine Entsprechung in einem ebenso kleinteiligen, von EinzelunternehmerInnen und BeraterInnennetzwerken geprägtem Beratungsmarkt.
Welche Wege beschreiten in dieser Wirtschaftsstruktur Unternehmen, um zu passenden Beratern und Beraterinnen zu gelangen? Welche Funktionen sollen hier durch die Beratungsbeziehung für die KlientInnenorganisation erfüllt werden? Wie wird bei der Auswahl von Beratungsleistung vorgegangen und welche Kriterien sind ausschlaggebend, wenn ein Unternehmen sich beraterische Unterstützung extern zukauft?
Diesen Fragen möchte ich mich mit der vorliegenden Arbeit beschreibend nähern.

2. Theoretische Betrachtungen

2.1 Untersuchungsgegenstand Unternehmensberatung

Das Thema Unternehmensberatung breitet sich wie ein bunter Fleckenteppich vor jedem aus, der sich damit beschäftigt. Nicht nur die Begrifflichkeiten scheinen uneinheitlich, auch ist dieses Thema mit einer Vielzahl von Betrachtungsebenen und Interessenslagen verknüpft, die eine strukturierte Annäherung nicht einfach machen. Im Rahmen dieser Arbeit erscheint relevant…

- den *Begriff* Unternehmensberatung mit einem Bedeutungsgehalt zu füllen, der für den empirischen Teil hilfreich und sinnstiftend ist,
- Wissen darüber zu generieren, *wer* beraterische Leistungen anbietet und *wer* sie bezieht, *wer* sich also auf Anbieter- und Nachfragerseite gegenübersteht und in die BeraterInnenauswahl involviert ist,
- zu ergründen, um *welche Art von Leistungen* es im Kontext des Auswahlprozesses geht und was dieser Prozess beinhaltet,
- zu beschreiben *welche Beziehung* zwischen BeraterInnen und KlientInnen besteht und *welche Funktionen* BeraterInnen in den Organisationen ihrer KlientInnen erfüllen sollen,
- *den Kontext* von Beratungsentscheidungen zu beleuchten,

um die Komplexität dieses speziellen Einkaufsprozesses sichtbar zu machen.

Die Begriffe „Berater“ und „Klient“ bzw. „Kunde“, wie sie in dieser Arbeit verwendet werden, beziehen sich generell auf Berater- bzw. Klienten- und Kundensysteme nicht auf Einzelpersonen. Daher wird auf die weibliche Schreibform für diese Begrifflichkeiten in diesem Bedeutungszusammenhang generell verzichtet.

2.1.1 Definition Unternehmensberatung

Beschäftigt man sich mit dem Feld Unternehmensberatung stellt man schnell fest, dass es sich hier um einen wenig abgegrenzten, heterogenen Markt von unternehmensbezogenen Dienstleistungen handelt. Im Sprachgebrauch wird der Begriff Unternehmensberatung inflationär benutzt, was unter Umständen an einem,

nicht ungetrübt aber doch hohem Status dieser Profession liegt (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63). Die einheitliche Definition dieses Begriffes wird auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen und Blickrichtungen sowie der Vielschichtigkeit und Fragmentierung des Untersuchungsgegenstandes sogar als „unmögliches Unterfangen“ bezeichnet. (Nissen, 2007, S. 3) Im folgenden Abschnitt soll eine Auswahl von Definitionsmöglichkeiten den Begriff aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Abschließend wird eine, für den vorliegenden Kontext hilfreiche, Abgrenzung festgelegt.

Als erster Abgrenzungsversuch mögen zunächst die gewerberechtliche Bestimmungen in Österreich dienen: (Wirtschaftskammer Österreich - Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie, 2014)

> *„Die Zugangsvoraussetzungen für das reglementierte Gewerbe der Unternehmensberatung stellen auf die für diesen Beruf notwendigen Grundvoraussetzungen ab. Unabhängig von der jeweiligen Spezialisierung werden folgende Kernkompetenzen verlangt:*
>
> - *fundierte betriebswirtschaftliche Voraussetzungen*
> - *ausreichende wirtschaftsrechtliche Kenntnisse*
> - *das entsprechende Berater-Know-how (Analyse- und Diagnosefähigkeiten, Beratungstechniken, Prozesssteuerungsfähigkeiten etc.)“*

Diese Beschreibung liefert in Hinblick auf inhaltliche Aspekte keine hinreichende Abgrenzung, ergänzend wird auf das Berufsbild des Unternehmensberaters, dass vom „Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie“ und der „Vereinigung Österreichischer Betriebs- und Organisationsberater“ veröffentlicht wird, verwiesen. (Vereinigung österreichischer Unternehmensberater VÖB, 2014)

Zusammenfassend lässt sich aus diesem Berufsbild entnehmen:
Unternehmensberater ist, wer das Gesamtunternehmen im Blick hat, gegenwartsbezogene und zukunftsbezogene Hilfestellung und Unterstützung für Unternehmen und Organisationen leistet, und dabei im Sinne einer Vermehrung von Chancen, Aufarbeitung und Vermeidung von Risiken sowie in der Unterstützung bei Umsetzung von Strategien und Maßnahmen im Sinne des Unternehmens Nutzen stiftet. Er ist weisungsgebunden aber unabhängig und professionell, erweitert interne

Sichtweisen um externe und verfügt über Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Er unterstützt Unternehmen in wirtschaftlicher, technischer, kommunikativer, administrativer und sozialer Hinsicht.

Damit sind die Tätigkeitsfelder der Unternehmensberatung etwas klarer bezeichnet („wirtschaftlicher, technischer, kommunikativer, administrativer und sozialer Hinsicht"). Jedoch ist auch diese Definition im vorliegenden Kontext nicht ausreichend klar. Ohne ausführlich drauf einzugehen, soll deren Brauchbarkeit für den Kontext dieser Arbeit in einigen Anmerkungen kurz diskutiert werden:
Die Beschreibung des Berufsbildes Unternehmensberater wirkt sehr umfassend. Dennoch ist sie in Hinblick auf eine Überprüfung anhand der Praxis sowohl begrenzend als auch diffus: Unklar ist beispielsweise, was unter der Beachtung des Gesamtunternehmens zu verstehen ist. Aus einer praktischen Perspektive scheint diese Forderung unmöglich zu erfüllen, da bei Aufträgen, die Teilbereiche des Unternehmens betreffen, in der Regel keine ausreichende Informationsgrundlage besteht, die für eine Beachtung des Gesamtunternehmens notwendig wäre. Aus einer systemischen Beratersicht würde sich außerdem die Frage stellen, wie hilfreich es dem Unternehmen sein sollte, wenn der Berater vermeintliche Gesamtperspektiven des Unternehmens beachtete, die er aus seiner externen Rolle und der Begrenztheit seiner Information zwangsläufig nicht im Sinne des Unternehmens verstehen kann.
Ebenso unklar scheint die Forderung, sich an „Gegenwart und Zukunft" zu orientieren. Denn in einer ganzheitlichen Betrachtung darf gerade der Aspekt der Vergangenheit oft nicht fehlen. Ebenfalls nicht näher definiert ist, wie die Ambivalenz zwischen „Weisungsgebundenheit" und „Unabhängigkeit" gelöst werden kann und was unter „Professionalität" verstanden werden soll. Damit ist diese Beschreibung für eine genauere Bestimmung des Begriffes „Unternehmensberatung" im Kontext dieser Arbeit nicht ausreichend.

Eine weitere Definition von Unternehmensberatung bieten Treichler/Wiemann (Treichler & Wiemann, 2004, S. 21):

> *„Im klassischen Sinn kann Unternehmensberatung als Management- und Organisationsberatung bezeichnet werden, die primär vom Top-Management zur Lösung strategischer Fragen der Unternehmen eingesetzt wird."*

Im folgenden Text ergänzen die AutorInnen den Arbeitsrahmen des Beraters um operative und funktionale Aufgaben. Anhand dieser Definition ist klar bestimmt, wer Beratung beauftragt und für wen sie arbeitet, eine inhaltliche Leistungsbeschreibung oder eine Beschreibung der Beraterkompetenz fehlt hier vollständig.
Ähnlich geht Richter vor, der sich in seiner Begriffsbeschreibung am „International Council of Management Consulting Institutions“ orientiert (Richter, 2004, S. 77):

> *„Der Begriff Unternehmensberatung in seiner allgemeinsten Form bezeichnet die Erbringung von Beratungsleistungen durch eine unabhängige Partei an die Führungskräfte mit dem Ziel ihrer Unterstützung beim Management der Organisationen, für die sie – die Führungskräfte – verantwortlich sind.“*

Klar geht aus dieser Definition hervor, wer der Adressat der beraterischen Leistung ist. Ebenso klar wird definiert, dass die Beratung durch eine unabhängige Partei erfolgen muss, damit ist ein Kennzeichen des Beraters miterfasst. Offen bleibt hingegen, um welche konkreten Unterstützungsleistungen es sich hier handelt.

Etwas genauer beschreiben Greiner und Metzger (Greiner/ Metzger 1983; zit. n. Nippa & Petzold, 2004, S. 5-6) den Berater selbst:

> *„…an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained an qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the clientorganisation to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions.“*

Der Adressat der Leistung scheint auch hier das Management zu sein (ohne die Einengung der Definitionen nach Treichler/Wiemann (s.o.) auf das „Top-Management“). Der Berater wird durch seine spezielle Ausbildung und Qualifikation beschrieben. Zusätzlich wird seine Unabhängigkeit hervorgehoben. Es erfolgt keine Einschränkung des Beratungsbegriffs auf bestimmte Felder, sondern eine Hervorhebung bestimmter Aufgaben, die hier nun Beratungstätigkeit klar von beraterischen Einzelleistungen wie Coaching, Training, einzelner Fachberatungsconsultationen und der Durchführung einzelner Maßnahmen (z.B. Workshops) abgrenzt, weil die Beratung aus dieser Sicht immer die Identifizierung und Analyse der Problemlage beinhaltet.

Abschließend soll noch eine Beschreibung gezeigt werden, die sich stark an qualitativen Erfordernissen der Beratung orientiert und somit den Wunsch formuliert, wie Beratung sein sollte:

> *„Beratung muss als interaktiver Prozess verstanden werden, der sich zwischen dem ratsuchenden Unternehmen und dem ausgewählten Berater abspielt und bei dem es neben den erforderlichen Qualifikationen auf Klarheit, gemeinsame Reflexion, gute Strukturierung und Engagement ankommt."* (Sommerlatte T. , 2008, S. 397)

Aus diesem kleinen Ausschnitt, aus einer Vielzahl von Definitionsvarianten des Beraterbegriffs, soll nun der Versuch unternommen werden, für den vorliegenden Kontext eine brauchbare Begriffsabgrenzung zu erreichen. Dazu soll der Fokus auf der Beratungslandschaft liegen, wie sie im typischen mittelstandsgeprägten Untersuchungsfeld, der Steiermark, vorzufinden ist:

Unternehmensberatung ist im Kontext dieser Arbeit eine beraterische Dienstleistung im Auftrag und für ein Unternehmen, dass die Unterstützung des Managements in deren Aufgabenerfüllung zum Ziel hat. Diese Unterstützung kann sowohl kurzfristig und punktuell als auch langfristig eingesetzt werden und sowohl strategische als auch operative Fragestellungen umfassen, erfolgt jedoch immer im Sinne des von der Auftraggeberorganisation definierten Nutzens. Elemente dieser Dienstleistung sind in der Regel sowohl die Vermittlung von Wissen, das zur Verfügung stellen von Instrumenten- und Methoden, die gemeinsame Reflexion des Geschehens als auch die Bereitstellung flexibler Personalressourcen. Im Rahmen dieser Arbeit sollen Beratungsleistungen wie Buchhaltung, IT-Beratung, Steuerberatung, Gutachtertätigkeit, Rechtsberatung und produkt- bzw. verkaufsorientierte Beratungen (sowohl im technischen Bereich als auch Personalvermittlung, da hier zusätzlich zur Leistung der Beratung vor allem die Qualität des im Vordergrund stehenden Produktes die Kaufentscheidung prägt) ausgenommen werden.
Untersucht werden im Rahmen der empirischen Arbeit jene Teile der unternehmensberaterischen Leistungen, die vorwiegend der **Organisations- und Personalentwicklung** zuzurechnen sind und somit meist in den Verantwortungsbereich des Personalmanagements sowie der Geschäftsführung fallen.

2.1.2 Arbeitsfelder von Unternehmensberatern, Beratertypen und -rollen

Der Untersuchungsgegenstand Unternehmensberatung kann auch über die Arbeitsbereiche, in denen Berater tätig sind, beschrieben werden. Hierzu soll zunächst auf die Herangehensweise des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater verwiesen werden (Bundesverband deutscher Unternehmensberater, 2013):

„*Klassischer Weise unterteilt man die Unternehmensberatung in vier Beratungsfelder:*

- *Strategieberatung,*
- *Organisations-/Prozessberatung,*
- *IT-Beratung,*
- *sowie Human Resources-Beratung*“.

Beratungsunternehmen sind häufig in mehr als einer dieser Kategorien tätig und auch Beratungsprojekte können alle diese Themen beinhalten. Als Beispiel hierfür seien Change-Prozesse angeführt, die, selbst wenn nur die Begleitung der Umsetzung beauftragt wurde, Strategieelemente ebenso enthalten können wie Elemente aus den Kategorien HR und Organisation- und Prozessberatung.

Die Wirtschaftskammer Österreich nimmt die Unterteilung in Arbeitsfelder in 2 Schritten vor: (Wirtschaftskammer Österreich – Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie, 2014, S. 2)

Unternehmensberater

- Unternehmensführung/Managementberatung
- Personalwesen (HR/ -Entwicklung)
- Organisation/Technik/Technologie/Logistik

Informationstechnologie

- Entwicklung und Wartung von Individualsoftware
- Entwicklung, Anpassung, Einführung und Wartung von Standardsoftware
- IT-Beratung

Buchhaltung

- Buchhaltung
- Lohnverrechnung
- Jahresabschluss

Bei Treichler/Wiemann wird die Gliederung der Arbeitsfelder der Unternehmensberatung folgendermaßen vorgeschlagen (Treichler & Wiemann, 2004, S. 21):

- Strategische Beratung (mit allen strategischen Fragen befasst)
- Operative Beratung (Umsetzung in Strukturen, Prozessen und verhaltensorientierten Dimensionen)
- Funktionale Beratung (spezialisierte Beratung entlang der Wertschöpfungsprozesse).

Eine weitere Unterteilung findet sich bei Sommerlatte (Sommerlatte T. , 2008, S. 18):

- Strategieberatung
- Organisationsberatung
- Operative Beratung
- Transaktionsberatung
- Controllingberatung
- Restrukturierungs- und Sanierungsberatung sowie
- Human-Ressource-Beratung.

In den genannten Feldern treten Berater in folgenden **Rollen** auf, die Auswirkungen auf die Intensität der Beziehung zwischen Berater und Klienten im Beratungsprozess haben: (Treichler & Wiemann, 2004, S. 22-23):

- FachberaterIn und ExpertIn
- ProjektleiterIn und ImplementiererIn
- Coach und ModeratorIn.

Die Rolle des Beraters kleidet Edgar Schein in 3 Modelle (Edgar Schein, zit. nach: Niedereichholz, 2010, S. 6):

- Das Kauf-von-Expertenwissenmodell
- Das Arzt-Patientenmodell
- Das Prozess-Beratungsmodell

Während beim ersten Modell der Berater in einer „coolen Hands-off“-Beziehung ausschließlich sein Wissen zur Verfügung stellt, ist der Berater im Arzt-Patienten-

Modell vor allem Diagnostiker. Das erfordert bereits eine enge Beziehung zwischen Klienten und Berater, die vor allem auch auf Vertrauen baut.
Im Prozess-Berater-Modell begleitet der Berater den Prozess, der schwerpunktmäßig auf dem Know-How des Klienten aufbaut.

Das jährlich erscheinende „UBIT-Radar“ des Fachverbandes Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich unterscheidet ähnliche Rollen und beschreibt die untersuchte Umsatzverteilung in der Branche auf die Rollen folgendermaßen: (Wirtschaftskammer Österreich, UBIT-Radar zit. n. Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 24)

- Beratung: 50,69 %
- Implementierung: 16,55 %
- Konzeption: 11,49 %
- Training: 10,69 %
- Coaching: 8,28 %
- Gutachten: 1,61 %
- Mediation: 0,69 %

Unter dem Oberbegriff „**Beratungstypen**“ findet sich eine Darstellung bei Ennsfellner/Bodenstein/Herget (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 14), die Beratungsrollen und Arbeitsfelder zusammenfasst:

- Training
- Moderation
- Gutachten
- Fachberatung
- Prozessberatung
- Coaching
- Mediation
- Supervision
- Organisationsentwicklung
- Interne Beratung
- Management auf Zeit
- Sanierungsberatung
- Organisationsberatung
- Systemische Beratung

Aus der Kombination von Beratungsfeld, Beratungsrolle, Beratungstyp und Zielgruppe (z.B. Branche, Unternehmensgröße) ergibt sich nach Ennsfellner/Bodenstein/Herget (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 14) das **Profil**, mit dem Berater auf ihrem Markt auftreten.

In der vorliegenden Arbeit soll „**Beraterprofil**“ als Sammelbegriff von Beratungsfeld (spezifisches Wissen und Erfahrung des Beraters), Beratungsphilosophie und Wertehaltung des Beraters gebraucht werden.

Aus dieser Übersicht, die nur einen kleinen Ausschnitt der in der Literatur vorhandenen Abgrenzungen darstellt, lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass eine theoriegeleitete abschließende Segmentierung des Beratungsmarktes zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorliegt. Die dargestellten Strukturierungsversuche scheinen sich pragmatisch am Zweck der Strukturierung zu orientieren.
Begründet kann das in der unübersichtlichen Vielfalt an Beratungsleistungen, sowie in der Dynamik der qualitativen Veränderungen dieses Marktes liegen. Einen weiteren Grund kann man in Eigenschaften von Beratungsleistungen, wie z.B. Unsicherheit und Auftragsindividualität sehen, die sich klaren Zuordnungsversuchen wiedersetzen (siehe dazu Kapitel 2.1.4: Eigenheiten typischer Leistungen der Unternehmensberatung).
Eine weitere Gliederung des Beratungsmarktes kann in Hinblick auf das Weltbild des Beraters, seine Beratungsphilosophie, erfolgen.

2.1.3 Beratungsphilosophien bzw. Beratungsansätze

Die Beratungsphilosophie bzw. der Beratungsansatz hat große Bedeutung dafür, wie Berater gestellte Probleme lösen, was sie innerhalb des Lösungsprozesses als ihre Aufgabe definieren, welche Ergebnisse aus dem Beratungsprozess zu erwarten sind und schlussendlich dafür, für welche Art von Problemstellung diese Beratungsansätze geeignet sind. Walger/Scheller unterscheiden vier Beratungsphilosophien: Die Gutachtenberatung, die Expertenberatung, Organisations- und Personalentwicklungsberatung und die systemische Beratung (Walger & Scheller, 2000, S. 10-14).

Die Form des **Gutachtens** geht davon aus, dass der Klient sein Problem vollständig erkannt hat und beschreiben kann. Der Berater liefert in Form eines Gutachtens die für die Problemlösung notwendigen Informationen. Diese Beratungsphilosophie findet sich heute vor allem in Marktanalysen, Technologiefolgenabschätzungen, Wirtschaftsprognosen und Meinungsumfragen.
Bei der **Expertenberatung** beteiligt sich der Berater an der Problembeschreibung, indem er gemeinsam mit dem Klienten Analysen durchführt. Aus der Problemanalyse

entwickelt der Berater Lösungsvorschläge, die dann anhand standardisierter Lösungstools bearbeitet werden können. Diese Tools werden meist von Beratern entwickelt und haben Produktcharakter. In den Beratungsprozessen tritt der Berater als Experte, der Klient als Laie auf und eben diese Rollenverteilung stellt auch die Grenze dieser Beratungsphilosophie dar: Die entwickelten Lösungsmodelle sind teilweise nicht in der Lage, die Komplexität der Problemstellung angemessen gerecht zu werden und nutzen Lösungspotentiale der Klienten vielfach nicht ausreichend. Zudem sind die Problemeigner häufig nicht angemessen in den Beratungsprozess involviert, was zu vielfältigen Problemen in der Umsetzung führen kann.

Die **Organisations- und Personalentwicklungsberatung** hingegen stellt den/die ProblemeignerIn in den Mittelpunkt des Beratungskonzepts: Klienten sind inhaltliche Experten, Berater hingegen sind Experten in der Steuerung der Prozesse und Methoden.
Damit stellt das Beratungsprojekt einen gemeinsamen Lernprozess von Berater und Klienten dar. Aus Sicht dieses Beratungsansatzes ist „die Organisationsentwicklung eine Funktion der Personalentwicklung“ (Walger & Scheller, 2000, S. 13). Die Grenze dieser Beratungsform ist in Problemstellungen zu finden, die sich nicht durch die Erhöhung persönlicher Problemlösungskompetenz beheben lassen.

Systemische Beratung ist stärker theoriegeprägt als die anderen Beratungsphilosophien. Sie geht von einem Weltbild autopoietischer Systeme aus und setzt die Beratung in der Unterstützung des Klienten in der Problemsicht an. Diese Beratungsform geht nicht davon aus, dass das Problem vom Berater voll erfasst und verstanden werden kann. Vielmehr wird der Klient durch irritierende Interventionen in Distanz zu seinen tradierten Problemlösungsmustern gebracht, um diese einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Typische Einsatzbereiche sind somit Problemstellungen, in denen Unternehmen durch verfestigte Denkmuster und Handlungsweisen in ihrer Anpassungsfähigkeit gehemmt sind.

In der Literatur findet man zusätzlich in den letzten Jahren häufig den Begriff der „Komplementärberatung“ (siehe z.B. Königswieser, Sonuc, Gebhardt (Hrsg.), 2006; Sutrich & Hillebrand, 2009). Damit wird ein Ansatz beschrieben, der Elemente der

Fachberatung (oder Expertenberatung) und der systemischen Beratung integriert und damit gleichsam komplementäre Sichtweisen der Beratung ausbalanciert.

2.1.4 Eigenheiten typischer Leistungen der Unternehmensberatung

In den vorherigen Abschnitten wurde beschrieben, was Unternehmensberatung ist, sowie in welchen Feldern und mit welchen Haltungen Unternehmensberater tätig sind. Damit ist ein Einblick in die Leistung der Unternehmensberater in inhaltlicher Hinsicht bereits gegeben. Im folgenden Abschnitt soll nach all dem Trennenden, Differenzierendem nun gezeigt werden, was Unternehmensberatungsleistungen typischerweise gemein ist.

Zunächst einmal ist Unternehmensberatung den Dienstleistungen zuzurechnen. Dabei ist eine Eingrenzung des Kundenkreises ein typisches Kennzeichen der Unternehmensberatung: Diese Leistung wird für Organisationen erbracht.
In der Geschichte der Unternehmensberatung hat sich dieser Kundenkreis zunehmend erweitert: Boten Beratungsunternehmen ihre Leistungen zunächst großen, später auch mittleren Unternehmen an, erfolgte später eine schrittweise Ausweitung des Klientenkreises auf Organisationen wie Verwaltungen, Schulen, Kirchen, Parteien usw. (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 62).
Angelehnt an Ennsfellner/Bodenstein/Herget (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 33) Lippold (Lippold, 2013, S. 6-8) und Nissen (Nissen, 2007, S. 3-6) können einige typische Kennzeichen von Beratungsleistungen folgendermaßen zusammengefasst werden:

Beratungsleistungen sind…

- immateriell,
- von Unsicherheit geprägt,
- Kommunikationsprozesse – keine einseitige Leistung des Beraters sondern Koproduktion von Klient und Berater,
- wissensbasiert,
- an Personen gebunden,
- auftragsindividuell,
- zeitlich befristet,
- zielorientiert jedoch weitgehend ergebnisoffen,

- risikobehaftet,
- entlohnt.

Für Berater ist es mittlerweile häufig sinnvoll, stärker produktbasiert zu arbeiten. Durch Standardisierung inhaltlich-methodischer Vorgehensweisen, die an Kunden-bedürfnisse angepasst und für den spezifischen Auftrag zusammengestellt werden, können gegenüber der „Make“-Strategie von Kunden Transaktionskosten- und Effizienzvorteile erworben werden, die diese nie erreichen könnten. (Sommerlatte T. , 2008, S. 18)
Auch diese produktbasierte Arbeit lässt sich mittlerweile zu den Eigenheiten von Beratungsleistungen zurechnen.
Diese beschriebenen typischen Leistungen der Unternehmensberatung stellen dementsprechende Anforderungen an die Berater selbst. So sollen sie den Anspruch der Externalität erfüllen, unabhängig, neutral, professionell zu sein und über spezielle fachliche Kenntnisse, Methodenkenntnisse und branchenbezogene Kenntnisse verfügen (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 5).

Die Beschreibung der Beratungsleistungen lässt den Schluss zu, dass diese spezielle Art von Dienstleistung nicht gleich gehandelt werden kann wie andere Dienstleistungen oder gar Produkte. Vor allem die Merkmale Unsicherheit, Risiko, die Abhängigkeit vom Kommunikationsprozess mit dem Klienten, die Auftragsindividualität und die Anforderungen an das spezifische Wissen des Beraters sprechen dafür, dass auch für den Einkauf von Beratungsleistungen ein komplexes Zusammenspiel von Faktoren notwendig ist, das teilweise schwer explizierbar und noch weniger standardisierbar ist. Sommerlatte beispielsweise spricht in diesem Zusammenhang auch von der „empathischen Resonanz“, die anzeigt, welcher Berater für die spezifische „prozessorientierte Symbiose“ geeignet ist (Sommerlatte T. , 2008, S. 397)

2.2 Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen

In diesem Abschnitt werden zunächst die allgemeinen Entwicklungen dieses speziellen Marktes beschrieben. Danach wird auf die Angebots- und Nachfrageseite vertiefend eingegangen, um die Bedingungen zu beleuchten, unter denen der Auswahlprozess von Beratungsleistungen stattfindet.

2.2.1 Allgemeine Entwicklung des Beratungsmarktes

Es mag unterschiedliche Ansichten darüber geben, in welche Richtung sich der Beratungsmarkt entwickelt (z.B. Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 65-73), unumstritten ist allerdings, dass er in den letzten 3 Jahrzehnten zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig geworden ist und Wachstumsraten verzeichnen konnte, die vom Wachstum der Realwirtschaft abgekoppelt und durchschnittlich höher waren (Richter, 2004, S. 75; Wimmer, 2012, S. 27; Nippa & Petzold, 2004, S. 3). Bis zum Jahr 2001 konnten teilweise zweistellige Zuwachsraten verzeichnet werden und erst die Internet-Krise eben dieses Jahres kühlte das rasante Wachstum merklich ab.
Wimmer/Kohlbeck/Mohe fassen die Marktsituation für den Anfang des 21. Jahrhunderts in folgenden vier, nicht unumstrittenen[1], Thesen zusammen (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 60-64):

- „*Die ungebrochene Wachstumsphase der Beratung ist zu Ende.*
- *Die (grossen) Beratungen verlieren an Autorität und Reputation.*
- *Klienten professionalisieren sich im Umgang mit Beratern.*
- *Interne Beratung befindet sich im Aufwind*“.

Mittlerweile konnte der Beratungsmarkt wieder moderate Zuwachsraten verzeichnen und *„(…) schwingt seitdem mit der üblichen Zyklizität des wirtschaftlichen Geschehens mit.*“ (Wimmer, 2012, S. 9-10).

Bis 2001 hat sich nicht nur das Umsatzwachstum expansiv verhalten, auch eine anhaltende angebotsseitige Ausdifferenzierung war und ist zu verzeichnen. Um diese Ausdifferenzierung gut überblicken zu können, ist es sinnvoll, sich mit der Geschichte der Unternehmensberatung etwas näher auseinander zu setzen:

[1] Interessant ist dazu die Diskussion in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2003/3 und 2004/2 (Wimmer, Kolbeck, & Mohe; 2003, Petmecky & Deelmann, 2004)

In den Jahren, die auf die Aufbauphase nach dem 2. Weltkrieg folgten, waren Unternehmen mit unterschiedlichen Themen beschäftigt, die auf die Steigerung der Produktivität abzielten. Dabei blieb der maßgebliche Aufbau der Unternehmen im Wesentlichen unberührt, Ziel war eher die Rationalisierung der Produktionsprozesse. Mit Beginn der 90er Jahre waren die Potentiale dieser Programme weitgehend ausgeschöpft und der Anspruch von Unternehmen verlagerte sich darauf, die gesamte Unternehmensstruktur den jeweiligen Markterfordernissen anzupassen.
Dadurch wurde es immer stärker notwendig, die Grundarchitektur der Unternehmen selbst zu hinterfragen, dauerhaft anpassungsfähig zu gestalten und mit vor- und nachgelagerten und verwandten Prozessen stärker zu vernetzen und/oder zu verbinden. Unter anderem führte das zu einem Umbau funktionaler Gliederungen, zu geschäftsfeldorientierten Einheiten mit der Folge einer weitgehenden Auflösung bisheriger hierarchischer Ordnungen. Aus diesen Veränderungen entstanden eine Anzahl neuer Anforderungen an die Führungskräfte, die zu einem Komplexitätsschub der Führungsarbeit führten.
Der Beratungsmarkt spielte in dieser Entwicklung eine wesentliche Rolle. Wimmer spricht gar von einem „*koevolutionären Prozess*“ zwischen Klienten- und Beratungsunternehmen (Wimmer, 2012, S. 32). Einerseits haben nämlich Beratungsunternehmen diese Entwicklungen vorangetrieben und sich quasi als „Modeschöpfer der Modernisierungsrichtungen“ (Wimmer, 2012, S. 32) etabliert, andererseits entwickelte sich auch ein differenziertes Feld an Dienstleistungsangeboten entlang der Bedürfnisse der sich verändernden Unternehmungen. Diese „Managementmoden“ werden mittlerweile jedoch sowohl von Seiten der Berater als auch von Klienten-Seite kritisch diskutiert, es ist mittlerweile „*…in diesen Kreisen selbst zur Mode geworden, vor Managementmoden zu warnen*.“ (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63)

Die Abflachung der Wachstumskurve von Beratungsleistungen Anfang des 21. Jahrhunderts erklärt Wimmer damit (Wimmer, 2012, S. 34), dass auch die Leistungen von Beratungen nun in die Rationalisierungsüberlegungen von Unternehmen mit einbezogen werden. Die jahrzehntelange Positionierung als unverzichtbarer Kompetenzträger lässt sich nun nicht länger aufrechterhalten, zumal Unternehmen auch intern, getragen von den Veränderungsprozessen, die in der Vergangenheit

bereits zu bewältigen waren, einen Kompetenz-Schub vollzogen haben und ihrerseits Wissen der Berater integrieren konnten.
Die Konsequenz für Beratungsunternehmen besteht darin, dass Unternehmen nun Beratungsleistungen gegenüber kritischer geworden sind und sehr genau abwägen, ob und in welchem Ausmaß sie Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wollen. Auf der Beraterseite hat das zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Leistungen geführt und zu Bestrebungen, den Klienten die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen möglichst komfortabel zu gestalten und auf diesem Weg Transaktionskosten zu verringern (Niewiem & Richter, 2007, S. 59).

2.2.2 Die österreichische Beratungslandschaft – Die Angebotsseite des Beratungsmarktes

In der vorliegenden Arbeit soll speziell die steirische Beratungssituation untersucht werden. Leider liegen zum österreichischen Markt wenige, zum steirischen Beratungsmarkt keine Daten vor.
Daten zum österreichischen Beratungsmarkt liefert jährlich der Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) der österreichischen Wirtschaftskammer im sogenannten UBIT-Radar. Die folgende Zusammenfassung und Interpretation dieser Daten ist aus Ennsfellner/Bodenstein/Herget entnommen (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 10):

„*1. **Die Branche ist klein strukturiert:** 83 % der befragten Unternehmen haben keine MitarbeiterInnen, 14 % haben zwischen einem und vier MitarbeiterInnen.*

*2. **Die Branche ist männlich:** 81 % der befragten Unternehmer sind männlich. Allerdings ist bei den jüngeren Unternehmen eine deutliche Entwicklung zu einem höheren Anteil an weiblichen Unternehmerinnen festzustellen.*

*3. **Die Branche ist hoch gebildet:** 79 % der befragten UnternehmerInnen geben an, dass sie über einen Hochschulabschluss verfügen.*

*4. **Die Branche ist jung:** Nur 28 % der befragten Unternehmen sind älter als zehn Jahre. 47 % der Unternehmen sind jünger als fünf Jahre.*
*5. **Die Branche deckt ein breites Angebot ab:***

Tätigkeitsbereich	*Anteil Unternehmen (%)*
Unternehmensführung/Managementberatung	*62*
Organisation, Prozesse, Qualität, Technik, Technologie, Logistik	*47*
Spezialthemen, wie z. B. Umweltmanagement	*28*
Personalwesen (HR)	*26*
Marketing/Vertriebsunterstützung	*25*
Controlling, Finanz- und Rechnungswesen	*22*
Sonstige Bereiche	*21*

6. Die Branche agiert ***vorwiegend national****: 75 % der befragten Unternehmen geben an, ihre KundInnen in Österreich zu beraten. 9 % sprechen auch KundInnen in Nachbarländern an, 16 % sind international tätig."*

Zu ergänzen ist diese Übersicht um zwei weitere Punkte:
Zumindest für den gesamten deutschsprachigen Markt untersucht und mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den österreichischen Markt übertragbar (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014, S. 10), ist die Erkenntnis, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Größe des Beratungsunternehmens und der Größe des Klientenunternehmens gibt. So werden kleine Klienten mehrheitlich von kleinen Beratungsunternehmen, große Klienten von großen Beratungsunternehmen beraten. (Walger & Scheller, 2000, S. 20)

Ebenfalls für den deutschsprachigen Raum erhoben wurde, dass besonders das verarbeitende Gewerbe große Bedeutung für Beratungsunternehmen hat. 90% der befragten Berater gaben an, für diesen Bereich tätig zu sein. (Walger & Scheller, 2000, S. 22, 23)

2.2.3 Die Bedeutung der unterschiedlichen Beratungsphilosophien am Beratungsmarkt

In diesem Abschnitt soll von einer Systematisierung der Beratungsphilosophien ausgegangen werden, wie sie Walger/Scheller vorschlagen und als Grundlage ihrer Studie verwendet haben (Walger & Scheller, 2000, S. 1-40). Ihre Ergebnisse in Hinblick auf die Bedeutung von Beratungsphilosophien im Beratungsmarkt der Länder Deutschland, Österreich und Schweiz zeigen folgendes Bild:

Der größte Teil der Berater sieht sich als Expertenberater. Diese Berater repräsentieren 85% der befragten Beratungsunternehmen. 11,2 % führen ihre Beratung unter dem Selbstverständnis der Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsberatung durch, 2,2 % bezeichnen sich als systemische Berater und 1,7 % gehören den Gutachtern an.

Unter den Expertenberatern sind 68% funktional spezialisiert und beschäftigen sich mit sehr spezifischen Problembereichen. 41 % der Expertenberater bieten ihren Kunden neben der Erarbeitung von Lösungsmodellen auch Umsetzungsberatung an und 22,8 % übernehmen im Rahmen dieser Umsetzungsberatung auch Verantwortung für die Realisierung, d.h. sie bieten ihren Kunden Management auf Zeit an.

Durch diese stärkere Einbindung in die Umsetzung, rückt diese Beratungsform näher an die Organisations- und Personalentwicklung heran. Insgesamt ist ein Trend in Richtung der Organisations- und Personalentwicklungsberatung und der systemischen Beratung zu erkennen.

Ein geringer Teil der Berater rechnet sich den systemischen Beratern zu. Als Gründe vermuten die AutorInnen einerseits den hohen „theoretischen Anspruch und Abstraktionsgrad“ dieses Ansatzes, andererseits wird vermutet, dass dieser Ansatz dem der Expertenberatung „so diametral entgegen“ steht, dass er „…sowohl bei Beratern als auch bei Klienten zur Zeit noch nicht ‚anschlussfähig‘ ist.“ (Walger & Scheller, 2000, S. 30)

Zwischen den untersuchten Ländern gibt es deutliche Unterschiede in der Verbreitung der unterschiedlichen Beratungsansätze. Hier scheint Österreich in der Verbreitung der Organisations- und Personalentwicklungsberatung, sowie in der systemischen Unternehmensberatung eine deutliche Vorreiterrolle inne zu haben: ca. 30 % der österreichischen Berater rechnen sich diesen Beratungsphilosophien zu.

2.2.4 Die Nachfrageseite des Beratungsmarktes in der Steiermark

Der Kern der österreichischen Wirtschaft wird von kleinen und mittelständischen Unternehmen gebildet.

Die Abgrenzung der Unternehmensgrößen erfolgt nach Anzahl der MitarbeiterInnen, Umsatz und Bilanzsumme. Seit 2005 sind die Grenzwerte von der europäischen Kommission folgendermaßen definiert (KMU Forschung Austria, 2014):

	Beschäftigte	**Umsatz in € Mio**	**Bilanzsumme in € Mio**
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittlere Unternehmen	249	50	43

Unternehmen, die die Größe mittlerer Unternehmen übersteigen, werden als Großunternehmen bezeichnet.

Zusätzlich gibt es eine Regelung für verbundene Unternehmen (KMU Forschung Austria, 2014):

> „*In der Regel sind die meisten KMU eigenständig, d. h., sie sind entweder völlig unabhängig, oder es bestehen Partnerschaften mit anderen Unternehmen mit einer oder mehreren Minderheitsbeteiligungen (von jeweils unter 25 %). Wenn der gehaltene Anteil höher ist, aber 50 % nicht überschreitet, handelt es sich um eine Beziehung zwischen Partnerunternehmen. Liegt er über diesem Schwellenwert, sind die Unternehmen miteinander verbunden.*“

Neben dem Begriff der Klein- und Mittelunternehmen hat sich auch der Begriff „mittelständische Unternehmen“ durchgesetzt. Zusätzlich zur Größenzuordnung zu den kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind mittelständische Unternehmen auch durch eine Besonderheit in der Eigentümerstruktur gekennzeichnet: Als mittelständisch werden zumeist kleine und mittlere *Familienunternehmen* bezeichnet. (Sommerlatte, Mirow, Niedereichholz (Hrsg.), 2008, S. 11). Umgangssprachlich meint man damit auch Unternehmen dieser Größenklassen, die eigentümergeführt sind oder

zumindest eine starke Verschränkung von Eigentum und Managementfunktion aufweisen (Wikipedia, 2015).
Nach oben beschriebenen Größenkategorien sind nur 0,7 % der steirischen Betriebe Großbetriebe in denen aber immerhin 31,6 % der steirischen Beschäftigten tätig sind. Den Großteil der Betriebe stellen die Kleinst- (78,3 %) und Kleinunternehmen (17,9 %), die zusammen 44,6 % der unselbständig Erwerbstätigen beschäftigen. Mittelbetriebe stellen nur 3,1 % der Unternehmen und beschäftigen 23,8 % der unselbständig Erwerbstätigen.
Insgesamt 23.533 Unternehmen zuzüglich Organisationen aus gemeinnützigem und öffentlichem Sektor stehen 3.273 Beratungsunternehmen gegenüber (inkl. den nach der Systematik der Wirtschaftskammer bezeichneten Bereichen IT und Buchhaltung) (Wirtschaftskammer Steiermark- Beschäftigtenstatistik 2013, 2014).

Der Großteil der in diesem Text bisher verarbeiteten Literatur beschäftigt sich mit Beratungssituationen in Großunternehmen, im Fall von Wimmer sogar Großteiles mit börsennotierten Unternehmen (Wimmer, 2012, S. 35-62). Die steirische Wirtschaftslandschaft weist indes eine Zusammensetzung auf, die eine Beschäftigung vor allem mit kleinen- und mittleren Unternehmen sinnvoll erscheinen lässt. Diese Unternehmensstruktur wird auch als mittelständisch bezeichnet (Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Mittelstandsbericht 2012).
Folgt man der Untersuchung von Walger/Scheller, so haben fast alle Berater Erfahrungen mit Unternehmen von 50–500 MitarbeiterInnen, etwas weniger mit Unternehmen der Größe 500–5000 MitarbeiterInnen und nur 58,6 % mit Unternehmen, die weniger als 50 MitarbeiterInnen haben. (Walger & Scheller, 2000, S. 18-19). Damit gibt es vice versa auch mehr Erfahrung mit dem Einsatz externer Berater in Unternehmen, die 50 und mehr MitarbeiterInnen haben.

2.2.5 Entscheidungsträger innerhalb der Klientenorganisationen

In den vorhergehenden Kapiteln wurde gezeigt, dass Beratungsleistungen eine sehr spezielle Form von Dienstleistung sind. Aus diesem Grund sind die Auswahlprozesse für diese Dienstleistung mit dem Zukauf anderer unternehmensbezogener Dienstleistungen nicht zu vergleichen.
Doch wer sind die Personen, mit denen Berater in Unternehmen zu tun haben? Schein (Schein, 1997) hat sich dieses Problems differenzierend angenommen. Seiner Ansicht

nach ist eines der Dilemmata der Beratung, dass Berater mit unterschiedlichen Klienten zu tun haben, die auch unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse haben. Im Laufe eines Beratungsprojektes wechseln diese Klienten. Dem Berater aber sollte zu jedem Zeitpunkt bewusst sein, und er sollte in dieser Beziehung auch transparent sein, wer sein momentaner Klient ist. Schein unterscheidet zwei Differenzierungsebenen bei den Klienten. Die eine Ebene nennt er Basistypen. Die Differenzierung dieser Basistypen erfolgt auf der Grundlage der „Eingebundenheit“ von Personen und Personengruppen in den Beratungsprozess. Die zweite Differenzierungsebene benennt Schein als Basistypen in Hinblick auf die Aufgabenebene. Hier wird die Unterscheidung danach getroffen, welchen Personen oder Personengruppen das eigentliche Ausgangsproblem der Beratung angehört:

Basistypen:

Der Erstkontakt-Kunde (evt. auch frei zu übersetzen als „Initiator“ in Richtung des Beraters):

Der Beratungsprozess entsteht immer mit dem Erstkontakt-Kunden. Er ist derjenige, den der Berater als erstes kennenlernt und der ihn mit anderen maßgeblichen Personen im Unternehmen bekannt macht. Der Erstkontakt-Kunde ist meist nicht die Person, die tatsächlich das zu behandelnde Problem hat. Er ist in der Regel nur ein Vermittler.

Der Zwischen-Kunde:

Kunden und Kundengruppen, die in das Beratungsprojekt involviert sind, jedoch weder Auftraggeber noch Initiatoren sind. Der Erstkontakt-Kunde stellt zu dieser Kundengruppe unter Umständen den Kontakt her. Die Zwischenkunden wiederum stellen den Kontakt zum Primärkunden her.

Der Primär-Kunde:

Der Problemeigner, der häufig die Beratersuche startet. Oft ist der Primärkunde auch derjenige, der den Berater beauftragt und bezahlt.

Die Unwissenden-Klienten:
Klienten, die zwar Auswirkungen sowohl des Problems als auch der beratungsprojektbezogenen Interventionen zu spüren bekommen, sich jedoch ihrer Beteiligung nicht bewusst sind.

Der Letztkunden:
Die Organisation, Gruppe oder Untergruppe, um die sich der Berater kümmern und deren Wohlergehen er im Auge behalten muss. Letztkunden und unwissende Kunden sind die Stakeholder, deren Interessen geschützt werden müssen, auch wenn sie nicht direkt mit dem Berater in Beziehung stehen.

Die indirekten Klienten:
Klienten, die sich wohl der Tatsache bewusst sind, dass sie von den Interventionen betroffen sind, die jedoch dem Berater nicht bekannt sind. Sie können positive oder negative Empfindungen in Bezug auf das Projekt haben.

In der Praxis müssen diese Klententypen nicht unbedingt als unterschiedliche Personen auftreten. So kann die Personalentwicklung in den Auswahlprozess einbezogen sein, gleichzeitig den Erstkontakt durchführen und den Auftrag erteilen, jedoch nicht Primärkunde sein.

Basistypen von Kunden nach Problemebene:
Individuelle Ebene:
Das zu behandelnde Problem, mit dem der Klient zum Berater kommt, ist individueller Natur und betrifft nur eine Person, d.h., dass die beraterische Intervention ebenfalls auf dieser Ebene erfolgt.

Inter-Individuelle Ebene:
Das Problem besteht in der Beziehung zwischen einer Person und einer anderen Person oder Personengruppe. Der Berater arbeitet in diesem Fall mit mehr als einer Person, oder aber das Thema der Beratung ist die Beziehung zwischen Personen.

Gruppenebene:
Das Problem besteht darin, wie eine Gruppe als Gruppe funktioniert. Hier stehen die Beziehungen, die Arbeitsorganisation und die Kommunikation innerhalb einer Gruppe im Vordergrund.

Inter-Gruppen-Ebene:
Hier geht es um die Zusammenarbeit zwischen Gruppen oder zwischen Gruppe und der Organisation als Ganzes.

Organisationsebene:
Hier geht es um die gesamte Organisation und deren Ausrichtung nach innen und außen.

Inter-Organisationsebene:
Die Beziehung zwischen Organisationen ist im Fokus der Beratung:

Larger-System-Ebene:
Sie umfasst eine große Bandbreite von Themen, die über eine Organisation hinausgehen und einen gesellschaftlichen Kontext mit einbeziehen.

Diese Differenzierung des Kundenbegriffs erweitert in Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit wiederum die Komplexität, denn jeder dieser Kundentypen könnte andere Erwartungen an die Beratung und damit andere Auswahlkriterien haben.

Komplexitätserhöhend wirken dabei…

- die Anzahl der Personen im Auswahlprozess und deren Gewicht innerhalb des Entscheidungsprozesses,
- die Erwartungen der Personen in Hinblick auf den vordergründigen Nutzen der Beratung in Hinblick auf das (individuell) wahrgenommene Problem,
- der erwartete subjektive Nutzen der Beratung für die beteilige Personen,

- die implizite Erwartung der Personen zur Funktion der Beratung in Hinblick auf die konkrete Problemstellung und über die vordergründige Sachproblemebene hinaus[2].

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll ein Ausschnitt dieser komplexen Problemstellung beleuchtet werden. Dieser Ausschnitt bezieht sich auf Typen von Kunden, die als Teil ihrer originären Aufgabenstellung für die Unterstützung der Funktionsfähigkeit des betrieblichen Führungssystems mitverantwortlich sind und in diesem Rahmen als Erstkontaktkunde, Zwischenkunde, Letztkunde und teilweise auch Primärkunde auftreten. Diese Funktion wird, so in den betrachteten Unternehmensgrößen vorhanden, vom Personalmanagement, von den Personalentwicklern und teilweise von der Geschäftsführung übernommen.
Daher soll im folgenden Abschnitt kurz auf die Aufgabenbereiche dieser Funktionsträger eingegangen werden.

2.3 Personalentwicklung, Personalmanagement, Geschäftsführung

2.3.1 Personalentwicklung

Die Aufgaben der Personalentwicklung (kurz PE) haben sich in den letzten Jahren mit den Veränderungen der Wirtschaft mitentwickelt. Vor allem hat sich die Rolle der Personalentwicklung insofern geändert, als sie sich von passiven Dienstleistern hin zu einer aktiv gestaltenden Geschäftseinheit entwickelt haben. Durch ihre Rolle im Unternehmen, die zunehmend strategisch angelegt ist, bestimmen sie die Entwicklung und den Erfolg von Unternehmen in hohem Maße mit. (Becker, 2008, S. 43)

Im Einzelnen schaut die Zielsetzung von Personalentwicklung wie folgt aus: „Unter MitarbeiterInnenentwicklung oder Personalentwicklung versteht man systematische und oft langfristig angelegte Maßnahmen, mit denen die Qualifikationen der MitarbeiterInnen verbessert werden sollen. Durch MitarbeiterInnenentwicklung kann man sicherstellen, dass die MitarbeiterInnen den sich wandelnden Aufgaben im Unternehmen stets gewachsen sind und bleiben.“ (Walter, 1998, S. 369)

[2] Dazu findet sich im Kapitel „Funktionen der Beratung“ eine Veranschaulichung.

Dieser Definition schließt sich der vorliegende Beitrag an. In Hinblick auf die oben beschriebene Sichtweise von Becker soll hinzugefügt werden, dass der Begriff Maßnahme in der modernen Personalentwicklung nicht als punktuell gesetzte Aktivität oder in einer langfristigen Variante als Kette punktueller Aktivitäten zu sehen ist, sondern vielmehr die Rahmenbedingungen im Unternehmen in lernförderlicher Weise aktiv zu gestalten sind. Damit ist die Personalentwicklung Erstkontaktkunde oder Primärkunde in Bezug auf diese Themenstellungen für unternehmensberaterische Leistungen.

2.3.2 Personalmanagement

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff knapp als: „Human Resource Management; Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Der Begriff wird vielfach synonym mit Personalwesen oder Personalwirtschaft verwendet. Im angelsächsischen Bereich mittlerweile durch Human Ressource Management ersetzt.“ (Bartscher, 2015). Ergänzend soll auf die Praxis zurückgegriffen werden. Hierzu sei die Ergebnisse einer Umfrage dargestellt, die die Boston Consulting Group 2008 (The Boston Consulting Group, Inc. und World Federation of Personel Management Association, 2015, S. 5) durchführte. Die Frage lautete, welches die wichtigsten Herausforderungen seien, die das Human Ressource Management zu bewältigen hätte. Dabei nannten die Unternehmen Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement, Demografiemanagement, die Entwicklung zur lernenden Organisation, Work-Life-Balance und Change-Management sowie Transformation der Unternehmenskultur.
Diese beschriebenen Maßnahmen sind nicht nur strategische Themen, sondern zusätzlich auch typische Arbeitsfelder von Unternehmensberatern.

2.3.3 Geschäftsführung

Durch „zielgerichtete und planvolle Zusammenfassung (dispositive Tätigkeit) aller im Unternehmen vorhandenen produktiven Kräfte vermag das Unternehmen jene Leistungen zu erbringen, die es ihm ermöglichen, seine Stellung innerhalb der gesellschaftlichen Umwelt zu behaupten.“ (Lechner, Egger, & Schauer, 1992, S. 61) Eine vorwiegend dispositive Tätigkeit, die aus vorwiegend originären, also nicht an andere Hierarchieebenen delegierbare, Entscheidungen besteht, die auf das ganze Unternehmen ausgerichtet sind, nennt man Geschäftsführung (Unternehmensführung) (Lechner, Egger, & Schauer, 1992, S. 61-62). Welche Rechte einem

Geschäftsführer zustehen, das heißt, über welchen Entscheidungsrahmen er verfügt, ist von der Rechtsform des Unternehmens und der Eigentümerstruktur abhängig. Grundsätzlich gilt jedoch die „Befugnis zur Geschäftsführung erstreckt sich auf alle Handlungen, die der gewöhnliche Betrieb des Handelsgewerbes der Gesellschaft mit sich bringt“ (§116, 1. HGB). In der vorliegenden Arbeit wird von einer engen Definition von Geschäftsführung abgesehen. Als Geschäftsführung wird bezeichnet, wer nach außen hin in dieser Funktion auftritt (vertretungsberechtigte GeschäftsführerIn) und dementsprechend weitreichende Entscheidungsbefugnis im Sinne des Gesamtunternehmens hat.

2.4 Die Beziehung zwischen Berater- und Klientensystemen

Wie bereits in der Beschreibung über die Veränderungen des Beratermarktes gezeigt wurde, erlebte der Beratermarkt 2001 einen deutlichen Einschnitt. Seither sind moderatere Wachstumsraten zu verzeichnen und Unternehmen prüfen deutlich genauer, für welche Themen sie Beratungsleistungen zukaufen und in welchem Umfang sie das tun.

Der Hintergrund dieser Veränderung ist einerseits der Verlust an Reputation, den die ganze Branche auf Grund teilweise spektakulär gescheiterter Beratungsprojekte hinnehmen musste (Beispiele dazu bei Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63). Zusätzlich sind jedoch auch Managements gerade im Umgang mit Veränderungsthemen versierter geworden und haben sich durch eine lange Geschichte der Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen einiges an Methodenkompetenz angeeignet (vom strukturierten Vorgehen bis hin zur Moderation). Auch stehen Manager heute häufig sehr viel intensiver unter Beobachtung (Aufsichtsräte, Analysten, intern durch Management selbst) und können sich die Freigabe üppiger Beraterhonorare weniger erlauben als früher. In vielen Unternehmen haben sich auch interne Beratungsstäbe durchgesetzt, die einen Zukauf von außen für viele Themen obsolet machen. Damit müssen Berater sehr viel besser argumentieren, warum sie in Unternehmen dennoch gebraucht werden und der Nutzen, den sie für ihre Klienten stiften, wird sorgfältig überprüft. Dieser Nutzen jedoch steht in Zusammenhang mit den Funktionen, die der Berater aus Klientensicht im Unternehmen erfüllen soll und diese Funktionen sind teilweise schwer oder kaum monetär bewertbar. (Wimmer, 2012, S. 208-210; Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S.

60-64). Das legt die Schlussfolgerung nahe, dass reine Kosten-Nutzen-Rechnungen hier zu kurz greifen.

Die Ausgangssituation, die Berater heute vorfinden, lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Angebotsseitig koexistieren traditionelle Beratungsformen und diversifizierte, spezialisierte Beratungsformen mit unterschiedlicher Bedeutung am Gesamtmarkt. (Wimmer, 2012, S. 10; Sommerlatte, Mirow, Niedereichholz (Hrsg.), 2008, S. 57)
- Die Reputation von Beratungsunternehmen hat in der Vergangenheit gelitten. Haftete Beratern noch zum Ende des letzten Jahrtausends ein „elitäres, fast mythisches Expertentum an“ (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003), ist diese Zuschreibung nicht länger haltbar.
- Von Beratern wird zunehmend mehr Umsetzungskompetenz verlangt. Diese Forderung läutet einen Strukturwandel in der Beratung ein, der die traditionelle Trennung von Fachberatung und Prozessberatung aufweicht. (Wimmer, 2012, S. 11; Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63; Sutrich & Hillebrand, 2011)
- Es häuft sich Kritik an „überzogenen Honoraren“, und das Verhältnis von Kosten und Ergebnissen wird sehr viel genauer betrachtet. (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63)
- Klienten haben sich im Umgang mit Beratern professionalisiert. Einerseits werden, getrieben durch gekürzte Beraterbudgets, Make-or-Buy-Entscheidungen sehr bewusst und immer häufiger zu Ungunsten der Berater getroffen. Andererseits werden Einkaufsentscheidungen, Vertragserstellung, Projektbegleitung und -evaluierung nun teilweise zentral oder in eigens etablierten spezialisierten Abteilungen abgewickelt. Auch hier stehen die Transparenz der Leistung und das Verhältnis von Ergebnissen und Aufwand im Mittelpunkt des Interesses. (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 64)
- Interne Beratungsabteilungen haben sich vor allem in Großunternehme gebildet. Sie können in vielen Bereichen externe Beratung ergänzen und/oder ersetzen (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 64).
- Der Beratungsmarkt ist immer noch eine Wachstumsbranche. Im Durchschnitt der letzten 10 Jahre lag in Deutschland das Umsatzwachstum bei 8 % (Bundesverband deutscher Unternehmensberater, 2013), in Österreich im

letzten Jahr ebenfalls bei ca. 8 % (Wirtschaftskammer Österreich - Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie, 2014). Für den steirischen Markt ist kein Zahlenmaterial vorhanden.

- Die wirtschaftliche Ausgangslage ist für Unternehmen komplexer, dynamischer und unverlässlicher geworden. Spiegelbildlich ist auch die Welt der Berater komplexer, dynamischer und unverlässlicher geworden. Diese Situation jedoch erzeugt auf beiden Seiten „…das Bedürfnis nach Durchschaubarkeit, Priorisierung, nach Besinnung auf das Wesentliche, auf Einfachheit." (Königswieser, Sonuc, Gebhardt (Hrsg.), 2006, S. 16). Autonomie- und Flexibilisierungsanforderungen steigern den Wunsch, Orientierung und Zugehörigkeit zu erfahren; gesellschaftliche Desintegrationsprozesse verlangen nach Integration. (Königswieser, Sonuc, Gebhardt (Hrsg.), 2006, S. 16)
- „Managementmoden" werden von Unternehmen mittlerweile kritisch hinterfragt. (Wimmer, Kolbeck, & Mohe, 2003, S. 63), was Berater dabei einschränkt, ihren Markt zu entwickeln.
- Für die Sicherung der Zukunft von Unternehmen bekommt die Fähigkeit zum Wandel einen immer höheren Stellenwert. Damit gewinnt auch der Faktor Wissen an Bedeutung. Es gilt als zukunftsicherndes Erfolgskonzept, schneller zu lernen als andere. (Wimmer, 2012, S. 212; Senge, 1998, S. 11)

Will man die Auswahl von Beratern betrachten, gilt es, zusätzlich zur Untersuchung der Ausgangslage, zunächst genauer zu beschreiben, in welchem Verhältnis Berater und Klienten sich gegenüber stehen.
Dieses Verhältnis beschreibt Richter (Richter, 2004, S. 86-89) mit den Begrifflichkeiten beidseitiger Informationsasymmetrie und Unsicherheit.
Bevor auf diese Begrifflichkeiten eingegangen wird, soll ein viables Bild eingeführt werden, das darstellt wie diese zwei Systeme miteinander in Beziehung treten. (Königswieser & Exner, 2008, S. 19-29):

Abb. 1: Das Beratungssystem nach Königswieser/Exner (Königswieser & Exner, 2008, S. 17-29)

Das **Klientensystem** ist im Besitz von Organisationswissen. Es hat Wissen über Abläufe, Kompetenzen, Produkte, Märkte aber auch über spezifische interne Regeln, Verarbeitungs- und Kommunikationsmuster basierend auf Werten und Einstellungen. Das **Beratersystem** hingegen verfügt über organisations- und branchenübergreifendes Wissen, Methodenwissen und günstigstenfalls Metawissen, Wissen über das Wissen selbst. Außerdem beinhalten beide Systeme ihre eigenen organisationsspezifischen Regeln sowie Verarbeitungs- und Kommunikationsmuster.
Jedes System erkennt und beurteilt Informationen nur aus dem Kontext der eigenen Lebens- und Erfahrungswelt. Um eine erfolgreiche Beratungsbeziehung herzustellen, müssen die beiden Systeme sich einen neuen, spezifischen Rahmen schaffen, in dem über Kommunikation ein gemeinsames Verständnis über den Beratungskontext hergestellt wird. Diesen Rahmen bezeichnet man als **Beratungssystem**.
In das Beratungssystem gehen Informationen aus beiden Systemen ein. Berater sind ihren Klienten gegenüber insofern im Nachteil, als sie auf Informationen aus dem Unternehmen angewiesen sind, um ihre Tätigkeit im Unternehmen durchzuführen.

Informationsgrundlagen	Klientenvorteil	Beratervorteil
Prozesswissen, Projekterfahrung		X
Firmenspezifische Informationen	X	
Industriespezifische/Marktinformationen	X	
Allgemeine sozioökonomische Informationen		X
Informationen über interne Beziehungen	X	
Informationen über externe Beziehungen		X

Abb. 2: Beidseitige Informationsasymmetrie zwischen Berater und Klienten (Richter, 2004, S. 87)

Zusätzlich zur Informationsasymmetrie ist das Beratungssystem auf personeller Ebene von Unsicherheit bestimmt. Diese Unsicherheit beruht zum einen auf der Informationsasymmetrie und entsteht zum anderen dadurch, dass beide Parteien Entscheidungen auf Basis von Vermutungen über zukünftiges Geschehen treffen müssen. Zusätzlich bestehen auch Unsicherheiten über das jeweils andere System.
Aus den Unsicherheiten und der Informationsasymmetrie resultiert, dass der Auswahl- und Vertragsabschlussprozess so gestaltet sein muss, dass für beide Seiten eine gute Basis der Zusammenarbeit geschaffen wird. (Richter, 2004, S. 86-89)

Unsicherheit und Informationsasymmetrie werden in dem Maß reduziert, in dem die Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klienten wachsen, das Beratungssystem sozusagen einen Reifeprozess durchläuft. Eine weitere sinnvolle Differenzierung der Beratungsbeziehung ergibt sich daher in Zusammenhang mit diesen Erfahrungswerten.
Niewiem/Richter unterscheiden bei externen Beratern 3 Reifegrade (Intensitäten) (Niewiem & Richter, 2007, S. 61):

- Externe Berater, einmalige Zusammenarbeit (haben noch nicht für das Unternehmen gearbeitet)
- Externer Berater, lose Beziehung (haben bisher max. 3 Mal für das Unternehmen gearbeitet)
- Externer Berater, enge Beziehung (haben mit dem Klientenunternehmen eine „längere, kontinuierliche Kooperationshistorie“)

In der vorliegenden Untersuchung wird die „Reife des Beratungssystems“ explizit berücksichtigt werden, weil sie auf die Beraterauswahl Einfluss hat. Dieser Einfluss besteht darin, dass ein neuer Berater teilweise in Konkurrenz zu diesen etablierten Beratungsbeziehungen treten muss, zumindest aber die Erwartung an das Entstehen einer solchen Beziehung erfüllen muss.

2.5. Funktionen von Unternehmensberatung

Eine weitere Möglichkeit Beratungsbeziehungen besser zu verstehen, ist zu klären, warum Beratungsleistungen nachgefragt und eingesetzt werden, bzw. in welchen Funktionen Berater ihren Klienten zur Verfügung stehen.
Dazu bieten Petmecky/Deelmann einen Überblick. Nach ihrer Auffassung agieren Berater ihren Kunden gegenüber in den Funktionen als Ratgeber, Planer, Forscher, Diagnostiker und Designer. (Petmecky & Deelmann, 2005, S. 3-4)

Eine demgegenüber erweiterte Betrachtung der Beratungsfunktionen bieten Treichler/Wiemann an (Treichler & Wiemann, 2004, S. 22-23):

- Bereitstellung aktuellen Wissens
- Angebot von Wissen, das über Branchen- und Disziplingrenzen hinweg reicht
- Angebot einer „analytisch-konzeptionellen Deutungskraft“, die es Unternehmen möglich macht, Betriebsblindheit zu überwinden
- Effizienzgewinn durch Spezialisierung
- Bereitstellung flexibel einsetzbarere Personalressourcen
- Neutralität und dadurch Überwindung von Interessenskonflikten
- Legitimationsfunktion durch die Zuschreibung der Expertise durch Share- und Stake-Holder im Sinne einer Bestätigung der Management-Lösungen
- Legitimationsfunktion im Sinne einer Übernahme unpopulärer Entscheidungen

Diese Auflistung von Funktionen ist recht umfassend, allerdings geht nicht klar hervor, worauf sie sich stützt. Ein theoretischer Bezugsrahmen in Richtung eines Strukturierungsmodelles ist weder in dieser noch in der Sammlung von Petmecky/Petzold zu erkennen.
Strukturierter erscheint folgender Ansatz von Nippa/Petzold (Nippa & Petzold, 2004, S. 12-17):

Als theoretisches Bezugssystem wird hier an kritischen Managementfaktoren angesetzt (Zeit und Kapazität, Erfahrung und spezifisches Wissen,

Entscheidungsdurchsetzung), für die Berater subsidiär zur Verfügung stehen[3]. Diesen kritischen Ressourcen werden Beratungsfunktionen zugeordnet. Dazu werden unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze zusammengeführt und integriert.
Dann werden die Funktionen von Beratung in Ressourcenfunktion, Durchsetzungsfunktion und Mittlerfunktion zusammengefasst.

Direkte Ressourcenfunktion:

Berater als Wissenslieferant:

Die steigende Komplexität und Unsicherheit, in der Organisationen operieren, führt zu einer Ausbildung von Subsystemen, die sich innerhalb dieser Komplexität spezialisieren können. Diese Spezialisierung muss jedoch nicht zwangsläufig innerhalb einer Organisation stattfinden, sondern kann sich auch arbeitsteilig zwischen Organisationen ausbilden. Über die Transaktionskostentheorie wird der Versuch unternommen zu erklären, wann die Entscheidung zu Gunsten einer innerbetrieblichen Spezialisierungslösung, wann zu einer überbetrieblichen Lösung gefällt wird. Zusatznutzen können Berater den Klienten-Organisationen dann verschaffen, wenn sie überbetriebliches Spezialisten-Wissen einbringen können. Damit sind Berater in dieser Funktion Akkumulatoren für organisationsübergreifendes spezialisiertes Sach-, Methoden- und Branchenwissen.

Berater als Flexibilitätspotenzial:

In effizienzorientierten Organisationsstrukturen bestehen häufig zu wenig Reserven für Einzelaufgaben, die vom operativen „Normalbetrieb“ abweichen. Diese abweichenden Aufgaben haben häufig eher Ad-Hoc- und Einzelfallcharakter. Daher macht es für Unternehmen ökonomisch kaum Sinn, dafür Humanressourcen bereit zu halten. Der Berater fungiert hier als flexibler Ressourcenpool.

Berater als ziel- und aufgabenfokussierter Agent oder Produktivitätsreserve:

Innerhalb der Organisation herrschen Weisungsstrukturen, die es jederzeit möglich machen, die Prioritäten von Aufgaben zu verschieben. Der externe Berater jedoch sichert mittels Vertrag die Zielsetzung und Aufgabenerfüllung zu. Auch Anreizsysteme

[3] Ein Verweis auf die ausführliche Diskussion und Herleitung dieser kritischen Managementfaktoren findet sich ebenfalls bei Nippa/Petzold (Nippa & Petzold, 2004, S. 6,20)

können speziell an die Aufgabenstellung angepasst werden, was bei interner Abwicklung oft nicht in der gebotenen Geschwindigkeit und Präzision möglich ist.

Direkte Durchsetzungsfunktion:

Zertifizierungsfunktion von Beratern[4]:

Themen, die zu Projekten in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen werden, sind vielfach durch unzureichende Informationen, Unsicherheit und Risiken gekennzeichnet. Werden in diesem Rahmen Entscheidungen getroffen, so ist es maßgeblich, die Akzeptanz von einflusseichen Personen und Gruppen im Unternehmen zu erlangen. Diese Akzeptanz kann durch sachliche Argumente auf Grund der unsicheren Ausgangsbedingungen vielfach nicht erzielt werden. Unterstützend kann hier die Reputation und die Zuschreibung großer Erfahrungswerte an die beteiligte Beratung wirken. Dadurch können die von den projektbetreibenden Interessensgruppen präferierten Entscheidungen mit Autorität hinterlegt werden. Diese „Referenzautorität“ wirkt dann wie ein Zertifikat und wird neben der Erfahrungszuschreibung auch durch die zugeschriebene Objektivität und Unabhängigkeit gestützt.

Die Placebo-Funktion:

Auch symbolische Handlungen können in Organisationen reale Konsequenzen haben. So könnte die Bedeutung eines Themas im Unternehmen auch dadurch untermauert werden, dass für dessen Bearbeitung ein Beratungsunternehmen engagiert wird. Das tatsächliche Interesse des Unternehmens muss dann nicht zwangsläufig in Richtung der Projektzielsetzung gehen, sondern könnte auch in einer Beschwichtigung kritischer Gruppen bestehen.

Die Stellvertreter-Funktion:

Vielfach müssen in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden, die negative Konsequenzen für Personen oder Gruppen haben, oder die besonders hohe Risiken bergen. Diese Entscheidungen können zu einem Imageschaden bei verantwortlichen Entscheidungsträgern führen. Um diese Imageschäden zu begrenzen, können Berater als „Sündenböcke“ eingesetzt werden, um bei Fehlentscheidung und Scheitern

[4] Andere Autoren sprechen auch von Legitimationsfunktion der Beratung, eine ausführliche Auflistung hierzu findet sich bei Franck/Pudack/Benz (Franck, Pudack, & Benz, 2004, S. 27).

negative Konsequenzen abzufedern und Verantwortung auf den externen Berater zu verschieben.

Derivative Mittlerfunktion:

Selektionsarenen für Managementtalent:

Ausbildungs- und Selektionssysteme von Unternehmensberatungen und die Generierung, Verarbeitung und Weiterentwicklung von spezialisiertem und unternehmensübergreifendem Wissen verschaffen diesen Unternehmen ein in den Humanressourcen gebundenes Wissenskapital, von dem andere Branchen profitieren können. (Anmerkung: Im steirischen Beratermarkt kann diese Argumentation nur schwer greifen, da Unternehmensberater zu einem großen Teil, 83 %, als Einzelunternehmer auftreten. Siehe dazu auch S 24).

Berater als Wissensintermediäre:

Berater erfüllen eine Brückenfunktion zwischen universitärer Ausbildung und Forschung auf der einen und der Unternehmenspraxis auf der anderen Seite. Außerdem verteilen sie in ihrer Tätigkeit Branchen-, Methoden- und Managementwissen. Permanent wird eine Verbindung zwischen State-of-the-Art Wissen theoretischer Natur und praktischer Anwendung hergestellt.

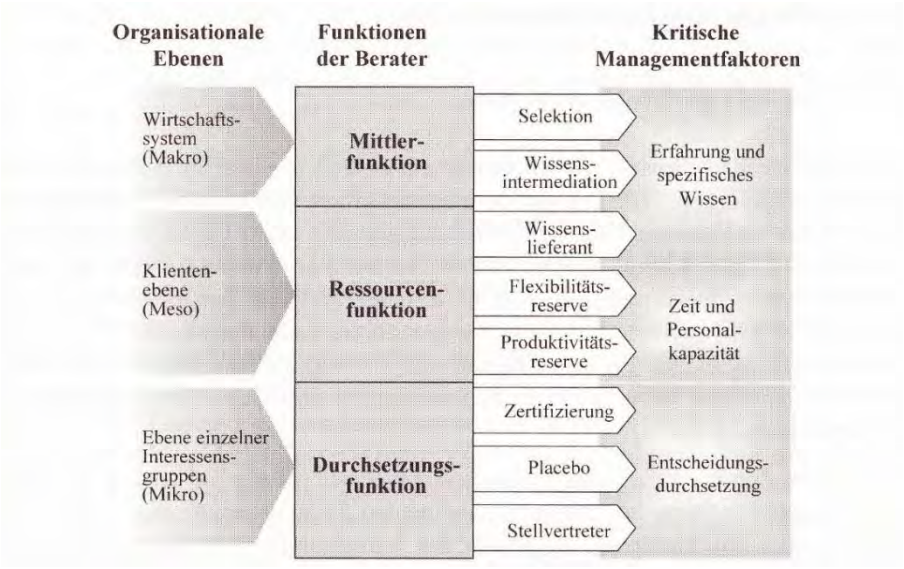

Abb. 3: Systematisierungsrahmen für theoretische Erklärungsansätze zu Funktionen von Beratung (Nippa & Petzold, 2004, S. 11)

Es wird empfohlen, dass, in einer ausführlichen innerbetrieblichen Projektvorbereitungsphase, die Funktionen, die die Beratung in der Klientenorganisation übernehmen soll, zu Anforderungskriterien zusammengeführt werden sollen (Sommerlatte T. , 2008, S. 404) und, im Idealfall, ihre Entsprechung in Eigenschaften des potentiell gewählten Beratungsunternehmens finden.
Richter empfiehlt in diesem Zusammenhang der Fragestellung nachzugehen, welche Rolle der externe Berater spielen solle und welche spezifischen Fähigkeiten er dafür mitbringen müsse (Richter, 2004, S. 91). Im Kontext dieser Arbeit wird in diesem Zusammenhang von **Anforderungen** gesprochen.
Die Ebene, auf der Anforderungen an Berater sich mit vorhandenen und wahrgenommenen Eigenschaften der Beraterseite treffen, wird in der vorliegenden Arbeit mit **Auswahlkriterium** oder **auswahlentscheidendem Kriterium** bezeichnet.

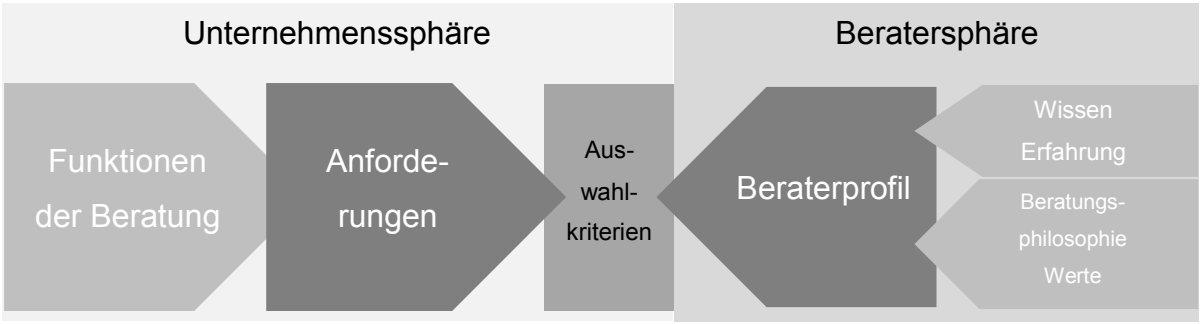

Abb. 4: Position der Auswahlkriterien im Rahmen dieser Arbeit

Richter vergleicht den Prozess der Beraterauswahl mit dem Prozess der Auswahl von MitarbeiterInnen. Das von Unternehmen zu wählende Vorgehen, solle sich dabei ebenfalls am Recruitingprozess orientieren (Richter, 2004, S. 91).
Das Zusammenspiel von Funktionen der Beratung, Anforderungen und Auswahlkriterien soll im empirischen Teil untersucht werden. Als Ausgangsbasis dient das oben beschriebene Modell von Nippa/Petzold. Dieses Modell soll zur Diskussion gestellt werden und anhand empirischer Befunde um den Aspekt der Auswahlkriterien erweitert werden.

2.6 Die Auswahl von Beratern in der Literatur

Klienten haben, wenn sie die Durchführung eines Projektes anstreben, immer mehrere Optionen. Sie können interne Ressourcen aus den Funktionsbereichen, interne Berater oder interne Stabstellen nutzen oder etablieren oder sie können externe Beratungsleistung zukaufen. Wenn externe Beratung zugekauft wird, stellt sich wiederum die Frage der Intensität der Beratungsbeziehung und die Frage, wie die Beratungsleistung mit internen Leistungen kombiniert wird. (Niewiem & Richter, 2007, S. 57)

2.6.1 Der Auswahlprozess

In der Literatur wird Unternehmen empfohlen, mit dem Auswahlprozess von Beratungsleistungen sehr sorgfältig umzugehen (Sommerlatte T. , 2008, S. 397-407) und es wird kritisiert, dass das in der Praxis vielfach unzureichend stattfindet und damit programmierte Misserfolge produziert werden, die mitunter den Beratern angelastet werden (Ramcke, 2004, S. 129-130).

Für diese Auswahl werden Checklisten (Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 2014), Berechnungsmodelle (Richter, 2004, S. 91) und Tools, wie das „Berater Scoring System“ (Ramcke, 2004, S. 130) angeboten, die für den Einzelfall praktisch relevant sein mögen.

Dem Auswahlprozess voran geht die Problemerkennung und Problemaufarbeitung innerhalb des Unternehmens (auch Bedarfsklärung), in dem das Problem auch eine erste Strukturierung erfährt. Bei diesem internen Prozess waren Berater ursprünglich nicht involviert, mittlerweile sind es jedoch auch schon in dieser Phase häufig Beratungsunternehmen, die ein entsprechendes Problembewusstsein bei Klientenunternehmen stimulieren.

In der Phase der Problemdefinition ist es bereits wichtig, die internen Macht- und Interessenskonstellationen zu erkennen. Unabdingbar ist jedoch vor allem, dass in die Problemdefinition die Abteilungen und Personen einbezogen werden, die betroffen sind, um mit ihnen ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln. (Sommerlatte T. , 2008, S. 397-407)

Je genauer, selbstkritischer und analytischer in dieser Phase gearbeitet wird, umso bessere Informationen sind in Hinblick auf die Make-or-Buy-Entscheidung vorhanden

und umso genauere Anforderungen können von Seiten des Unternehmens für die Auswahl des Beraters definiert werden.
Nach der Phase der Problemerkennung- und Aufbereitung muss nun entscheiden werden, ob und in welchem Ausmaß Beratungsleistungen zugekauft werden. In der Literatur wird dazu häufig auf die Transaktionskostentheorie verwiesen (Petmecky & Deelmann, 2005, S. 4-11; Niewiem & Richter, 2007, S. 58-59): Danach entstehen zusätzlich zum tatsächlichen Aufwand, der für die Problemlösung anfällt, sowohl intern als auch extern Kosten, die als Transaktionskosten bezeichnet werden. Die externen Transaktionskosten setzen sich aus Kosten für die Suche, Auswahl und Begleitung bzw. Kontrolle des Beraters und den Kosten der Vertragserrichtung zusammen. Interne Transaktionskosten entstehen durch Administration und Bürokratie. Niewiem/Richter kritisieren jedoch, dass sich empirische Untersuchungen zur Transaktionskostentheorie hauptsächlich auf Branchen konzentrieren, die sich mit physischen Gütern auseinandersetzen. Weiters stellen sie fest, dass Beratungsunternehmen teilweise Mechanismen ausgebildet hätten, die die Transaktionskosten für Klientenunternehmen auf niedrigem Niveau halten und gleichzeitig *„(…) Skaleneffekte in Information, Wissen und Erfahrung stärker ausnutzten, als Klientenorganisationen selbst dies tun könnten.*“ (Niewiem & Richter, 2007, S. 59).
Wird die Entscheidung getroffen, dass Berater zugezogen werden, gibt es folgende Vorgehensweisen (Sommerlatte T. , 2008, S. 399-401):

- Rückgriff auf Berater, mit denen das Unternehmen bereits gearbeitet hat,
- Einholen von Informationen zu Beratern, die dieses Thema bearbeiten könnten,
- und/oder Einladung zur Angebotslegung,
- und/oder Gespräche mit den entsprechenden Beratern.

Meist wollen sich Berater vor der Angebotslegung ein konkreteres Bild zur Ausgangssituation machen. Wird diese Möglichkeit nicht gewährt, sind folgende Auswirkungen zu befürchten: *„(…) das Risiko eines oberflächlichen und unpräzisen Angebotes und der Fehleinschätzung bei der Auswahl des Beraters nimmt zu.*“ (Sommerlatte T. , 2008, S. 400).
Teilweise werden auch Kurzpräsentationen von Beratern erbeten, die vor einem Komitee zu präsentieren sind. Dieses Vorgehen wird aus folgenden Gesichtspunkten kritisch bewertet:

- Diejenigen Mitglieder des Komitees, die bereits eine Präferenz für einen Berater haben, setzen sich häufig durch,
- die Auslagerung der Entscheidung an ein Komitee ist auf Grund gruppendynamischer Effekte bedenklich. (Sommerlatte T. , 2008, S. 401)

Die Auswahlentscheidung wird im Idealfall im Zusammenspiel der ProblemeignerInnen und EntscheidungsträgerInnen getroffen. Dazu können im Vorfeld „Anforderungskriterien“ (Sommerlatte T. , 2008, S. 404) definiert werden, an denen der Berater gemessen wird.
Die endgültige Auswahl endet mit der Zusage an den gewählten Berater und der Unterzeichnung des Beratungsvertrages, meist durch Unterschrift auf dem Angebotsdokument.

2.6.2. Auswahlkriterien in der Literatur

In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff „Kriterium“ definiert werden als Merkmal, das für die Entscheidung zwischen alternativen Möglichkeiten als vom Entscheidungsträger relevant begriffen wird.

In der Literatur findet man zum Thema „Auswahlkriterien“ zunächst die Empfehlung, problemspezifische Anforderungskriterien zu entwickeln, anhand derer die Auswahl getroffen werden kann. (Sommerlatte T. , 2008, S. 404). Teilweise werden in der Literatur Auswahlkriterien vorgeschlagen, die jedoch weder theoretisch noch empirisch fundiert sind, sondern eher praktischen Erfahrungen zu entstammen scheinen (z.B. (Sommerlatte T. , 2008, S. 404; Ramcke, 2004, S. 129)
Zusätzlich gibt es empirische Untersuchungen, die diese Kriterien unter anderem miteinbeziehen, teilweise jedoch vordergründig einen anderen Fokus haben (z.B. Überprüfung der Transaktionskostentheorie bei Niewiem/Richter; siehe unten).

Eine Liste möglicher Auswahlkriterien findet sich auch auf der Webpage des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e. V., 2014):
• Erfahrungsschatz des Beratungsunternehmens
• Qualität der überprüfbaren Referenzen
• Branchenspezifische und -übergreifende Kenntnisse
• Fachliche Qualifikation der Berater

• Persönliche Überzeugungskraft der Berater
• Sympathie und Vertrauensbildung zu dem vorgesehenen Projektteam
• Problemverständnis der Berater
• Fundiertes und sachgerechtes Angebot
• Terminplanung (Detaillierung, Abschätzung des Zeitrahmens)
• Vorschläge zur Projektorganisation (Teambildung)
• Honorarbildung und Nebenkosten
• Zahlungstermine
• Preis-Leistungs-Verhältnis

Diese Auflistung scheint Erfahrungswerten der Mitglieder zu entstammen, genauere Angaben über die Entstehung dieser Zusammenstellung sind jedoch nicht zu entnehmen.

Eine breit angelegte qualitative Studie zu Make-or-Buy Entscheidungen unternehmensberaterischer Leistungen findet sich bei Niewiem/Richter (Niewiem & Richter, 2007). Hier werden die zentralen Aussagen der Transaktionskostentheorie überprüft: Eingeschränkte Rationalität und opportunistisches Verhalten bei den AkteurInnenen, Komplexität und Unsicherheit in den Umweltbedingungen und spezifische Kennzeichen der Vertragsbeziehungen wie z.B. die Notwendigkeit vertragsspezifischer Investitionen. Befragt wurden 41 Entscheidungsträger in 34 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mittels Interview. Das Ergebnis dieser Untersuchung enthält Einflussfaktoren für diese Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Beziehungsintensität mit dem jeweiligen Berater in der Einkaufssituation dargestellt werden. So wird in Hinblick auf externe Berater danach unterschieden, ob die Zusammenarbeit erstmalig erfolgt, lose oder enge Beziehungen mit dem Berater bestehen. Mit Rückgriff auf die von Königswieser/Exner eingeführte Begrifflichkeit soll in diesem Zusammenhang im Folgenden von der „Reife des Beratungssystems“ gesprochen werden (Königswieser & Exner, 2008, S. 26)[5].
Aus den Ergebnissen lässt sich in Hinblick auf die Auswahlkriterien zunächst ablesen, dass Unternehmen eher mit Beratern zusammenarbeiten, für die bereits interne

[5] Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.

Referenzen vorhanden sind. Als weitere relevante Einflussfaktoren für die Beauftragung externer Berater wurden identifiziert: Sensitive Projektinhalte, hohe Bedeutung spezieller Kenntnisse, methodische und „politische“ Funktion („politisch“ bezieht sich hier auf innerbetriebliche Machtverhältnisse), Bedeutung von Benchmarks firmen- und branchenspezifischen Wissens, hoher zusätzlicher Kapazitätsbedarf und die Anzahl der in den Angebotsprozess involvierten Berater. (Niewiem & Richter, 2007, S. 57-68)

Bei dieser Studie wird der enge Zusammenhang zwischen den Funktionen der Beratung für das Unternehmen und den Auswahlkriterien besonders deutlich. Für den Kontext der vorliegenden Arbeit sind diese Begrifflichkeiten voneinander jedoch klar abzugrenzen.

Daher soll im Rahmen dieser Arbeit der Begriff „**Funktion der Beratung**“ dann verwendet werden, wenn der Zweck der beraterischen Leistung für das Klientenunternehmen gemeint ist. Der Fokus richtet sich somit auf die Klientenorganisation. Dieser Zweck kann sich auf die gesamte Organisation und ihre Beziehungen und Entwicklungen, auf die Sache, im Sinne des Beratungsthemas, und auf einzelne Personen beziehen.

Der Begriff „**Auswahlkriterium**“ bezieht sich jedoch auf den Berater und bezeichnet Eigenschaften, die er in die Beratungsbeziehung einbringt beziehungsweise die ihm zugeschrieben werden. Der Fokus richtet sich also auf den Berater (veranschaulicht in Kapitel 2.4. Funktionen von Unternehmensberatung).

Differenzierung der Kriterien für Beratungsunternehmen und Berater

Die quantitative empirische Arbeit zu Auswahlkriterien für unternehmensberaterische Leistungen von Wick (Wick, 2000) differenziert zwischen Auswahlkriterien in Hinblick auf die Person des Beraters und Auswahlkriterien in Hinblick auf das Beratungsunternehmen. Untersucht wurden hierzu ca. 500 Klein- und Mittelunternehmen aus unterschiedlichen Branchen mittels Fragebogen.

Bei der „Person des Beraters“ wurde folgende Bedeutung der Auswahlkriterien von den befragten Klein- und Mittelunternehmen angegeben (1=unwichtig; 5=wichtig):

Vertrauen	4,8
Erfahrung in der Praxis	4,6
Wissen	4,6
Analysefähigkeit	4,4

Erfahrung als Berater	4,3
Persönlichkeit	4,1
Kontaktfähigkeit	3,9

Für den Fokus „Beratungsunternehmen“ führte die Befragung zu folgenden Ergebnissen (1=unwichtig; 5=wichtig):

Kosten	3,8
Ruf/Image	3,7
Umfassendes Leistungsangebot	3,5
Referenzen	3,5
Standortnähe	3,3
Beziehungsnetz	3,3
Bekanntheitsgrad	2,8

Bei der Befragung wurden die Einschätzung von Beratungsunternehmen zusätzlich erhoben und die Diskrepanzen dargestellt. Auffällig ist, dass es zu nahezu allen Kriterien deutliche Unterschiede zwischen der Sichtweisen der Berater und der der Unternehmen gibt. Berater schätzen die Auswahlkriterien durchwegs wichtiger ein als die befragten Unternehmen. Einziger Unterschied ist das Kriterium Kosten, das von Unternehmen höher eingeschätzt wird.

Besonders interessant in dieser Untersuchung ist die Differenzierung zwischen beraterbezogenen und beratungsunternehmenbezogenen Kriterien.

Die Fragen, welche Kriterien für die Auswahl von Beratungsleistungen herangezogen werden und welche Zusammenhänge zwischen Beratungsleistungen und Funktionen der Beratung bestehen, können die vorliegenden Studien nicht beantworten.

Einflüsse auf Auswahlkriterien

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist außerdem die Frage interessant, **welche Faktoren *Einfluss*** auf die Auswahlkriterien haben.

In Anlehnung an die aufgearbeitete Literatur lassen sich dazu folgende Vermutungen anstellen:

- Das **Thema** bzw. die Problemstellung für die Beratung gesucht wird, ist entscheidend dafür, ob für die Leistungserbringung des Beraters stärker der Beratungsprozess und damit die Klienten-Beraterbeziehung im Vordergrund steht, oder das Fachwissen des Beraters (siehe dazu Walger & Scheller, 2000,

S. 10-14, sowie den Abschnitt über Beratungsansätze und Beratungsphilosophien in dieser Arbeit). Auch birgt jedes Beratungsthema ein spezifisches Risiko für das Unternehmen, dann nämlich, wenn der Berater Umgang mit sensiblen Unternehmensdaten hat. Auch die **Bedeutung des Themas** bzw. der Problemstellung für die Klientenorganisation mag Einfluss auf das Gewicht haben, das der Beraterauswahl beigemessen wird, zunehmend dann, wenn der Neuigkeitswert des Vorhabens für das Unternehmen hoch ist und es wenig spezifische Vorerfahrungen gibt.

- Die **Funktionen,** die Beratung im Klientenunternehmen erfüllen soll, beeinflussen die Entscheidungskriterien – teilweise scheinen sie jedoch nicht explizit vorzuliegen, sondern scheinen von den Entscheidungsträgern implizit mit in die Entscheidungssituation getragen zu werden. Diese Ausgangshypothese der vorliegenden empirischen Untersuchung wird durch die Forderung von Sommerlatte gestützt, ausgehend von einer ausführlichen und systematischen Problemerkennung zu den Auswahlkriterien zu gelangen. (Sommerlatte T. , 2008, S. 398)
- Die **Vorerfahrung mit Beratern** hat Einfluss auf die Auswahl zukünftiger Berater, was daran zu erkennen ist, dass Unternehmen auf Berater, mit denen es bereits Arbeitsbeziehungen gab, eher wieder zurückgreifen. (Niewiem & Richter, 2007, S. 57-68)
- Die **Unternehmensgröße** könnte auf den Entscheidungsprozess dadurch einwirken, dass große Unternehmen nach der Untersuchung von Walger/Scheller (Walger & Scheller, 2000) mehr Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern haben. Diese höhere Häufigkeit mag den Grad an Professionalität im Auswahlprozess beeinflussen. Zusätzlich könnte die Unternehmensgröße Einfluss auf die Größe des zu vergebenen Auftrags und unter Umständen auch auf dessen Komplexität haben. Eine weitere Vermutung zum Einfluss der Unternehmensgröße bezieht sich auf die mittelbare Wirkung der Unternehmensgröße über Organisationskultur und Werthaltung, die, das ist die Vermutung, von der Größe des Unternehmens beeinflusst ist. Grund dafür ist die Unmöglichkeit der direkten Kommunikation zwischen Mitarbeitenden mit zunehmender Größe.

- Die **Anzahl der Personen**, die in den Auswahlprozess eingebunden sind, wirkt sich auf die Auswahlkriterien aus. (siehe oben „Funktionen“ und Abschnitt 2.2.4. Entscheidungsträger innerhalb der Klientenorganisationen).
- Die **Werthaltung** des Unternehmens hat Einfluss auf die Auswahl des Beraters. Werte werden hier analog zu Landau (Landau, 2007, S. 3) als „… grundlegende Weltanschauungen, die Entscheidungen und Handlungen beeinflussen.“ gesehen. In Zusammenhang mit dem Berater-Klienten-Fitting wird auch von „empathischer Resonanz“ gesprochen (Sommerlatte T. , 2008, S. 23). Auf die Werthaltung könnten Faktoren wie das Kerngeschäft des Unternehmens wirken. Ebenso könnten geografische Lage, Unternehmensgröße (s.o.) und Faktoren wie die Eigentümerstruktur mittelbar über die Werthaltungen auf den Entscheidungsprozess Einfluss haben.
- Zuletzt hat auch der **budgetäre Rahmen** des Klientenunternehmens Einfluss darauf, wie die Auswahlkriterien gewichtet werden. Hier ist vor allem der Zusammenhang zwischen der Bedeutsamkeit der Problemstellung für die Klientenorganisation und dem Budgetrahmen, der für die Beratung zur Verfügung steht wichtig.

3. Empirische Vorgangsweise

3.1 Beschreibung des Forschungsdesigns

3.1.1 Einleitung

Im folgenden Abschnitt soll zunächst die Forschungsfrage aus den theoretischen Betrachtungen extrahiert werden. Anschließend findet sich eine ausführliche Beschreibung des Forschungsdesigns und des konkreten forscherischen Vorgehens. Der Hauptteil dieses Kapitels besteht in der Darstellung der Forschungsergebnisse und einer kritischen Betrachtung dieser Ergebnisse in Bezug zur forschungsleitenden Fragestellung und zur dargestellten Theorie.

3.1.2 Ableitung der Forschungsfrage

Den theoretischen Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung stellt das Systematisierungsmodell zu den Funktionen der Unternehmensberatung dar, wie es von Nippa/Petzold vorgestellt wurde. (Nippa & Petzold, 2004, S. 11)

Zunächst soll dem theoretischen Modell jedoch noch eine weitere Ebene hinzugefügt werden, die sich aus theoretischen Überlegungen ergibt. Dazu wird auf drei notwendigen Eigenschaften von Beratern zurückgegriffen, wie sie Ennsfellner/Bodenstein/Herget (Ennsfellner, Bodenstein, & Herget, 2014) benannt haben[6]: Externalität, Neutralität, Unabhängigkeit.

Diese Eigenschaften sollen hier in Beratungsfunktionen übersetzt werden. Dabei wird der Begriff Externalität durch „Außenperspektive“ ersetzt, weil der Begriff „Externalität“ eher eine Sammelbezeichnung für die hinter den Begriffen Neutralität, Unabhängigkeit und Außenperspektive liegende Qualität ist, die hier den knappen Ressourcen der Unternehmung zugeordnet wird.

[6] Im Kapitel „Eigenheiten typischer Leistungen der Unternehmensberatung“ wurde genauer darauf eingegangen.

Demzufolge sähe die neue Grafik so aus:

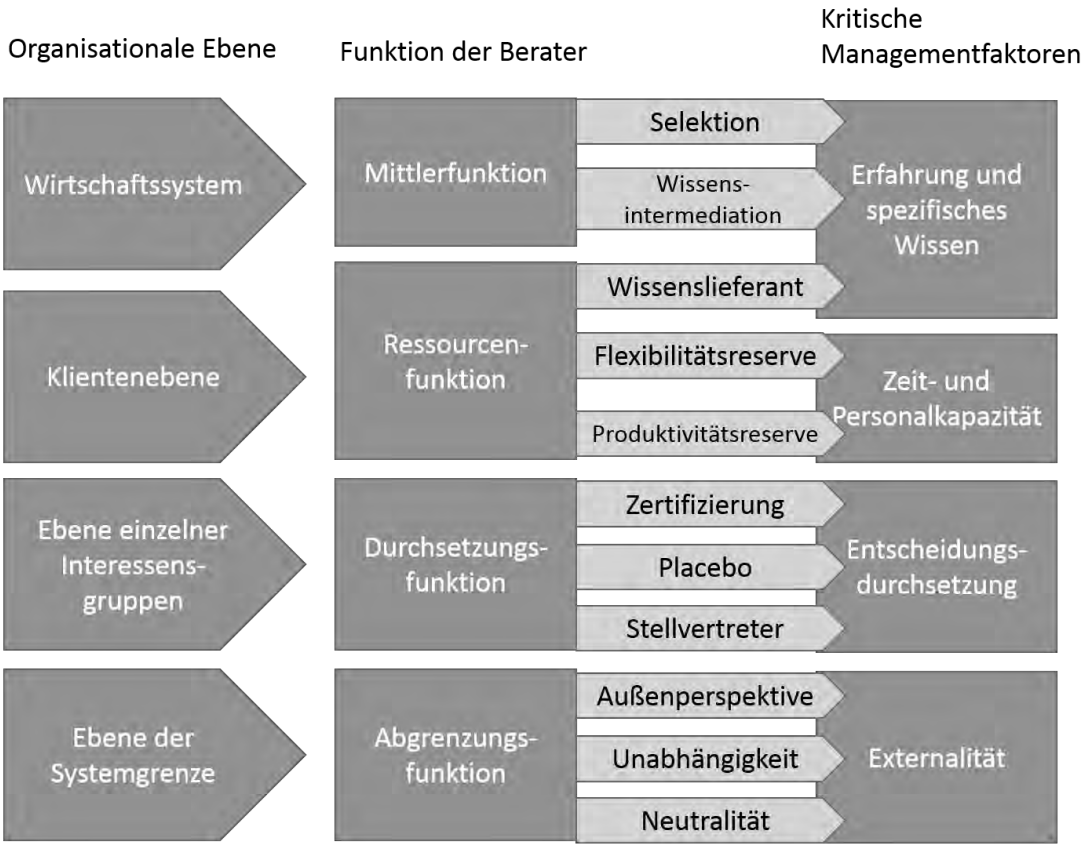

Abb. 5: Systematisierungsrahmen für theoretische Erklärungsansätze zu Funktionen von Beratung frei nach (Nippa & Petzold, 2004, S. 11)

Die knappe Ressource **Externalität** verlangt nach einer Beraterfunktion die sich vom eigenen System bewusst abgrenzt, eine Position des Beraters außerhalb des Unternehmenssystems, mit dem er nur in der Schnittstelle „Beratungssystem“ in Kontakt tritt. Diese Stellung beinhaltet eine weitgehende Freiheit von der Unternehmenskultur und -geschichte, von Geschichten, Beziehungen, Ritualen, Symbolen, Werten und Tabus, die es ermöglichen, das Unternehmenssystem zu irritieren und zu hinterfragen. In der Grafik müsste diese Position eigentlich zwischen dem Wirtschaftssystem und der Klientenebene angesiedelt sein. Dafür konnte bislang keine Darstellungsform gefunden werden.

Außenperspektive bezeichnet hier die Möglichkeit des Beraters, aus seiner Position innerhalb einer anderen Wertestruktur, Vorgänge im Unternehmen im Sinne des Unternehmens „wertneutral“ zu betrachten.

Mit **Unabhängigkeit** ist gemeint, dass der Berater von internen Machtnetzwerken weitgehend unabhängig ist. Seine Abhängigkeit besteht hauptsächlich in der Auftraggeber-Auftragnehmerbeziehung. Andere Abhängigkeiten, die interne

Beziehungen prägen, wie z.B. Abhängigkeit von Kunden des Klientenunternehmens, von Aktionären, internen Seilschaften usw., bestehen nicht. Damit sind die Ziele des Beraters in Hinblick auf den Auftrag stärker auftrags- und projektinhaltsbezogen, während bei einer internen Abwicklung auch andere Ziele, z.B. Karriereziele, verfolgt werden könnten.

Neutralität besteht anschließend an die Sicht von Ennsfellner/Bodenstein/Herget in Hinsicht auf die Ausarbeitung von alternativen Lösungsvorschlägen, die nicht in dem engen Korsett betrieblicher Präferenzen entstehen. Neutralität besteht jedoch auch in Hinblick auf beispielsweis Analyseergebnisse, die nicht vor dem Hintergrund individueller Leistungsbiografien beurteilt werden.

Unter rationalen Entscheidungsbedingungen müsste ein enger Zusammenhang zwischen den Funktionen der Beratung und den Auswahlkriterien bestehen.

Geht man jedoch davon aus,

- dass unterschiedliche Personen im Entscheidungsprozess unterschiedlich starkes Gewicht haben,
- und dass diese Personen eigene Motive, Sichtweisen und Prioritäten in den Entscheidungsprozess mit einbringen, die teilweise nicht explizit sind,
- geht man weiter davon aus, dass diese Entscheidungen unter der Bedingung von eingeschränkter Rationalität und unter Unsicherheit getroffen werden,

könnten die Zusammenhänge zwischen Beratungsfunktion und Entscheidungskriterien auch auseinanderfallen.

Die **Forschungsfragen,** die sich daraus ergeben, sind folgende:

„Nach welchen Kriterien wählen verantwortliche EntscheidungsträgerInnen steirischer Unternehmen externe Unternehmensberater aus?

- **Was kennzeichnet die Auswahl?**
- **Wer ist in die Auswahl eingebunden?**
- **Welche Funktionen sollen diese Berater für die Unternehmen erfüllen?**
- **Welche Anforderungen werden ex ante an Berater gestellt?**
- **Welche Kriterien sind auswahlentscheidend?**
- **Welche Aussagen können bezüglich des Zusammenhangs zwischen Funktionen der Unternehmensberatung für das Klientenunternehmen und den Auswahlkriterien gemacht werden?“**

Für die weitere Bearbeitung der erzielten Erkenntnisse sollen in Hinblick auf das Modell zusätzlich folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind die im Modell beschriebenen Ebenen für die Erklärung dieser Beziehung sinnvoll?
- Ist die zusätzliche Einführung der „Ebene der Systemgrenze“ in diesem Modell viabel?
- Sind noch andere Ebenen für das Modell hilfreich?

3.1.3 Auswahl der Forschungsmethode

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Handeln von Personen, hier PersonalmanagerInnen, PersonalentwicklerInnen und GeschäftsführerInnen, im Kontext einer speziellen Kaufentscheidung, besser zu verstehen. Im Vorfeld dieser Untersuchung ist die Bandbreite an Themen, die in diesen Entscheidungsprozess hineinspielen, beschrieben und gezeigt worden, dass es notwendig ist, das Thema „Auswahlkriterien“ differenziert zu betrachten. Es ist ein theoretisches Modell vorgestellt worden, das den Rahmen für die Untersuchung klar abgrenzt. Die empirische Untersuchung soll nun Aufschluss über die Mechanismen geben, die in der Phase der Beraterauswahl wirken. Daher ist es notwendig, ein tiefergehendes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand in seiner gesamten „Breite“ und „Tiefe“ zu erlangen. Eine Untersuchungsmethode, mit der dieses Terrain eröffnet werden kann, sollte deshalb die Möglichkeit bieten, das soziale Verhalten der AkteurInnen in diesem Prozess zu beschreiben und innerhalb des Forschungsprozesses auf neue Erkenntnisse flexibel zu reagieren. Hierfür bieten sich ein qualitativer Forschungsansatz und eine Erhebung mittels Leitfadeninterview an.

Zur Untermauerung soll auf die zweistufige Begründung für den Einsatz qualitativer Methodik von Gläser/Laudel zurückgegriffen werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 28):

- Das Ziel der Forschung muss in der ursächlichen Erklärung sozialer Sachverhalte liegen,
- die Erklärungsstrategie soll der Suche nach Kausalmechanismen und deren Geltungsbereichs dienen.

In der vorliegenden Arbeit ist es Ziel, den sozialen Sachverhalt „Auswahlprozess von Unternehmensberatern“ zu erklären. Zusätzlich soll geklärt werden, ob es eine Kausalbeziehung zwischen den Funktionen der Beratung für das Klientenunternehmen und den Auswahlkriterien gibt und beschrieben werden, unter

welchen Bedingungen diese Kausalzusammenhänge gültig sind und wann nicht. Dabei wird den Prinzipien qualitativer Forschung nach Gläser/Laudel Rechnung getragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 30-33):

Dem Prinzip der **Offenheit** folgend, bleibt die Offenheit gegenüber dem zu untersuchenden Gegenstand insofern bestehen, als die Auswahlkriterien selbst als „Blackbox“ gesehen werden, zu denen kein hinreichendes theoretisches Fundament besteht. Eingeschränkt wird die Offenheit insofern, als der Gesamtkontext des Auswahlschrittes, von den Funktionen der Beratung bis hin zur tatsächlichen Auswahl, in das oben beschriebene Modell von Nippa/Petzold theoretisch eingebettet wurde. Da zu diesem Modell keine empirischen Befunde vorlagen, ist es im Kontext dieser Untersuchung als Hypothese zu betrachten, die anhand der Empirie mit Erkenntnissen zu hinterlegen war.

Damit ist auch dem zweiten Prinzip qualitativen Arbeitens Genüge getan, **dem Prinzip theoriegeleiteten Vorgehens**, indem die Untersuchung an vorhandenes theoretisches Wissen anschließt. In Bezug auf die Überprüfung des Modells anhand der qualitativen Forschung soll Mayring zitiert werden:

> „*Theorien, so wird häufig gesagt, würden das Material verzerren, den Blick zu sehr einengen, würde ein „Eintauchen in das Material“ behindern. Begreift man jedoch Theorie als ein System allgemeiner Sätze über den zu untersuchenden Gegenstand, so stellt sie nichts anderes als die geronnenen Erfahrungen anderer über diesen Gegenstand dar. Theoriegeleitet heißt nun, an diese Erfahrungen anzuknüpfen, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen.“* (Mayring, 2010, S. 57-58)

So wurde die empirische Erhebung mittels eines Interviews durchgeführt, dem ein aus der Theorie hergeleiteter Fragebogen zugrunde lag, dass jedoch nur teilstrukturiert durchgeführt wurde und viel Raum für die Erfahrungen der InterviewpartnerInnen ließ.

Das **Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens** wurde durch die Dokumentation der Erhebung befolgt, die sich in den folgenden Kapiteln findet, und jeden Schritt der forscherischen Aktivität nachvollziehbar macht und zur Diskussion stellt.

Das vierte Prinzip zielt auf das **Verstehen als wissenschaftliche Basishandlung** ab. Dieses Prinzip konnte in der Auswertung der Interviews und den aus dem gesammelten Material gezogenen Schlussfolgerungen Beachtung finden. Es wird in der Beschreibung der Auswertung darauf zurückgekommen.

Für die Datenerhebung mittels Leitfadeninterview sprechen vor allem drei Sachverhalte:

- Für ManagerInnen ist, wie z.B. im Modell in Abschnitt 2.5 und 3.1 gezeigt, Zeit eine knappe Ressource. Aus diesem Grund ist es wichtig, in einem begrenzten Zeitrahmen zu für die Beantwortung der Forschungsfrage brauchbaren Ergebnissen zu kommen.
- Das Thema „Auswahl von externen Beratern“ hat eine gewisse Komplexität, die durch die Darstellung der Einflussfaktoren in Abschnitt 2.2 dargelegt wurde. Um aus diesen unterschiedlichen Themeneinflüssen Antworten auf die Forschungsfrage zu destillieren, ist ein Verfahren sinnvoll, das einen thematischen Rahmen für das Interview liefern kann.
- Da in dem beschriebenen Prozess der Beraterauswahl zumeist mehrere Personen eingebunden sind, ist es notwendig, die InterviewpartnerInnen auch über ihre Ansichten zu Motiven und Erfahrungen anderer Personen zu befragen. Diese derivative Erlebenswelt zu triggern, erfordert konkrete Fragestellungen.

3.1.4 Erstellung und Entwicklung des Erhebungsinstruments

Nach den Empfehlungen von Gläser/Laudel (Gläser & Laudel, 2010, S. 90-93) soll im folgenden Abschnitt eine Brücke zwischen den forschungsleitenden Fragestellungen und der Erhebungsmethode geschlagen werden, die in der Formulierung von Leitfragen besteht. Zunächst werden aus den forschungsleitenden Fragestellungen die Erkenntnisziele extrahiert, und in einem nächsten Schritt werden dazu Leitfragen formuliert:

Forschungsfrage: *„Nach welchen Kriterien wählen verantwortliche Entscheidungsträger*Innen *steirischer Unternehmen externe Unternehmensberater aus?*

- *Was kennzeichnet die Auswahl?*
- *Wer ist in die Auswahl eingebunden?*
- *Welche Funktionen sollen diese Berater für die Unternehmen erfüllen?*
- *Welche Anforderungen werden ex ante an Berater gestellt?*
- *Welche Kriterien sind auswahlentscheidend?*
- *Welche Aussagen können bezüglich des Zusammenhangs zwischen Funktionen der Unternehmensberatung für das Klientenunternehmen und den Auswahlkriterien gemacht werden?“*

	Erkenntnisziele	Leitfragen
1	Ablauf des Auswahlprozesses (Bekannte Berater/unbekannte Berater)	1.1 Bitte beschrieben Sie mir, was im Vorfeld bereits alles passiert ist, wenn Sie einen/eine UnternehmensberaterIn beauftragt haben? 1.2 Wieviel Zeit nehmen diese Vorarbeiten jeweils in Anspruch (anteilsmäßig)? (Skala) 1.3 Wieviel Know-How erfordern diese Vorarbeiten jeweils? (Skala) 1.4 Gibt es einen standardisierten Ablauf für den Einkauf von Beratungsleistungen? 1.5 Wenn ja, wird dieser Ablauf auch gelebt? 1.6 Wenn ja, in welchen Fällen wird davon abgewichen?
2	Beteiligte im Auswahlprozess	2.1 Welche Personen sind in den Auswahlprozess eingebunden? 2.2 Welche Personen sollten Ihrer Ansicht nach eingebunden sein? 2.3 Welche Personen würden gerne eingebunden sein? 2.4 In welchen Phasen des Auswahlprozesses sind welche Personen eingebunden? 2.5 Welches Gewicht haben die eingebundenen Personen im Auswahlprozess? 2.6 Wer trifft die letzte Entscheidung?
3	Funktionen der Beratung	3.1 Was sind die Anlässe, für die Sie sich bisher Beratung zugekauft haben? 3.2 Was könnten zukünftig Anlässe sein? 3.3 Was ist der Grund dafür, dass Sie diese Themen nicht intern bearbeiten? 3.4 Was glauben Sie haben Ihre KollegInnen für Gründe, sich Beratung von außen zu wünschen?
4	Anforderungskriterien an Beratungsunternehmen und BeraterInnen	4.1 Welche Mindestanforderung muss ein Berater/eineBeraterin erfüllen, damit er/sie bei Ihnen arbeiten kann? 4.1.1 Welche Anforderungen muss ein Beratungsunternehmen erfüllen? 4.2 Wie gehen Sie vor, um zu Auswahlkriterien für den/die BeraterIn zu kommen? 4.3 Gibt es einen Kriterienkatalog? 4.4 Wenn ja, wer entwickelt den Kriterienkatalog? 4.5 Was ist/wäre in diesen Kriterien immer enthalten, was nie? 4.6 Konnten in der Vergangenheit BeraterIn diese Anforderungen erfüllen?
5	Auswahlentscheidende Kriterien	5.1 Welche Kriterien waren bei den letzten BeraterInnen, die Sie engagiert haben, entscheidend für die Auswahl? 5.2 Können Sie das Gewicht, das diese Kriterien hatten, auf dieser Skala bewerten?

		5.3 Was muss man tun, um von Ihnen auf keinen Fall engagiert zu werden? 5.4 Welche Kriterien hätten hier das größte Gewicht? (Skala) 5.5 Wenn wir noch einmal zu den Personen zurückkommen, die in den Entscheidungsprozess involviert waren, welche Kriterien ziehen die Ihrer Einschätzung nach heran und wie gewichten sie? 5.6 Welche persönlichen Motive fließen Ihrer Ansicht nach in den Auswahlprozess ein? 5.7 Welches Gewicht haben sie gegenüber objektiven Kriterien?
6	Zusammenhang zwischen Funktion der Beratung und Auswahlkriterien	6.1 Wenn wir noch einmal zu den Funktionen der Beratung in Ihrem Unternehmen zurückkommen, welche der beschriebenen Kriterien sind diesen Funktionen gut zuordenbar? 6.2 Welche nicht?
7	Ergänzende Fragen 1	7.1 Ist es Ihnen einmal passiert, dass sie den/die falsche(n) BeraterIn ausgewählt haben oder ihre Wahl suboptimal war? 7.2 Worauf führen Sie das zurück?
8	Ergänzende Fragen 2	8.1 Fällt Ihnen zu diesem Thema noch ein weiterer Aspekt ein? 8.2 Auf welche Frage haben Sie noch gewartet?

Als Einstiegsfragen wurden differenzierende Fragen gestellt, die sowohl auf das Unternehmen als auch auf die interviewte Person und ihren Erfahrungshintergrund abzielten. Weitere Einstiegsfragen sollten zum Thema hinführen, Gelegenheit bieten, den Begriff der Unternehmensberatung abzugrenzen.

Mit diesem Fragebogen wurde ein erstes Interview geführt, das gleichzeitig als Probelauf fungieren sollte. Als Interviewpartnerin wurde die Personalistin eines steirischen Großunternehmens ausgewählt, die folgende Kriterien erfüllte: Extensive Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen in den letzten Jahren, hohe Reflexionsfähigkeit und persönliche Nähe zur Interviewerin, die es ermöglichte, nach Durchführung des Interviews ein Feedbackgespräch zu führen.

Während und nach dem Interview fiel folgendes auf: Die Fragen waren teilweise sehr schwer zu beantworten, weil die Perspektive auf die Themen ungewohnt war, die Abgrenzung der Begriffe war während des Gesprächs nicht ausreichend genau vorzunehmen, es kam wenig „Flow“ in das Gespräch. Nach ausführlicher Reflexion, teilweise gemeinsam mit der Interviewpartnerin, konnten folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Der Leitfaden knüpft in Logik und Sprache zu stark an einer wissenschaftlichen Perspektive an und ist im Praxisumfeld nicht ausreichend anschlussfähig.

- Der Wechsel der Betrachtungsebenen führt zu Verwirrung und hemmt den Gesprächsfluss.

Aus diesem Grund wurde der Leitfaden nach dem ersten Gespräch vollständig überarbeitet. Dabei wurde darauf geachtet, an Sprache und Lebenswelt der GesprächspartnerInnen anzuknüpfen und die Reihung der Fragen so zu gestalten, dass von einer oberflächlichen Betrachtung in eine Tiefenbetrachtung gewechselt wurde. Der endgültige Fragebogen findet sich im Anhang dieser Arbeit.

3.1.5 Festlegung der Untersuchungseinheit (Sampling)

Die Untersuchungseinheit setzt sich aus verantwortlichen Personen aus steirischen Wirtschaftsbetrieben zusammen, die, um die volle Bandbreite der Möglichkeiten eröffnen zu können, nach dem Kriterium der Unterschiedlichkeit ausgewählt wurden. Was ihnen gemeinsam ist, ist der Umstand, dass sie bereits Erfahrung mit dem Zukauf von Beratungsleistungen haben, im österreichischen Bundesland Steiermark tätig sind und Großteils eine familienbetriebsnahe Eigentümer- und Managementstruktur besitzen.

Die Unterschiede der befragten Unternehmen beziehen sich vor allem auf folgende Kriterien, die als Einflussfaktoren für die Auswahlkriterien identifiziert werden konnten (siehe dazu Seite 48-50):

- Problemstellung, Thema
- Funktion der Beratung
- Ausmaß der Erfahrung mit Unternehmensberatung
- Unternehmensgröße
- Anzahl der Personen im Entscheidungsprozess
- Wertehaltung, Unternehmenskultur
- Budgetärer Rahmen

Diese Einflussfaktoren können innerhalb des Samplings nicht alle berücksichtigt werden, weil sie teilweise nicht vorweg beobachtbar sind. Faktoren, wie z.B. die Funktion der Beratung, sind Teil der Erkenntnisziele.

Das Sampling soll die Gesamtheit der steirischen Wirtschaftslandschaft nicht repräsentieren, wie das beispielsweise bei der Stichprobe einer quantitativen Untersuchung vorauszusetzen wäre. Allerdings soll diese Untersuchung ein breites Feld von Erklärungsansätzen eröffnen, das heißt möglichst viele Sichtweisen zu den

Auswahlkriterien sammeln. Daher sollen alle möglichen Einflussfaktoren bei der Zusammensetzung des Samplings berücksichtigt werden, die übrigen in den Leitfaden aufgenommen werden, um zusätzliche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zu ermöglichen.

- Differenzen in der Werthaltung von Unternehmen können zwischen unterschiedlichen Organisationen grundsätzlich angenommen werden. Es wird in der Untersuchung von der Annahme ausgegangen, dass sowohl die geografische Lage als auch das Kerngeschäft eines Unternehmens sowie die Einbindung in eine Konzernstruktur diese Haltung beeinflussen. Daher werden diese Faktoren innerhalb des Sampling berücksichtigt. Von einer systematischen Erfassung dieser Werthaltungen zum Zweck des Samplings soll abgesehen werden. Wohl aber soll dieser Faktor einer subjektiven Einschätzung unterzogen werden (dazu später).
- Es können Einflüsse auf die Problemstellungen durch das jeweils zur Verfügung stehende Beratungsbudget nicht innerhalb des Samplings berücksichtigt werden. Auch innerhalb des Interviews sind dazu keine Erkenntnisse zu erwarten, da der Fokus der Erhebungen nicht auf Einzelfälle gerichtet sein wird.
- Über mögliche Funktionen der Beratung, Anzahl und Art der involvierten Personen und das Ausmaß der Vorerfahrung mit Unternehmensberatern können Erkenntnisse innerhalb des Interviews gewonnen werden.

- In Hinblick auf die Größer der befragten Unternehmen soll auf 2 Aspekte verwiesen werden, die in Abschnitt 2.6.2. beschrieben wurden:
    - Die Zusammensetzung des steirischen Marktes einerseits,
    - und die zu erwartende Beratungserfahrung im Verhältnis zur Unternehmensgröße andererseits.

Bildet man innerhalb des Samples die steirische Unternehmenslandschaft nach Anzahl der Unternehmen ab, so ergibt sich für ein Sample von 8 Unternehmen folgendes Bild: 6 Kleinstunternehmen, 2 Kleinunternehmen.
Bildet man die steirische Unternehmenslandschaft nach dem Anteil der jeweils in der Größenklasse beschäftigten MitarbeiterInnen, zeigt sich folgende Reihung:

2,5 Großunternehmen, 3,6 Kleinst- und Kleinunternehmen, 1,9 Mittelunternehmen. Diese Art der Reihung bildet die Bedeutung der jeweiligen Unternehmensgröße für die Gesamtwirtschaft nach Ansicht der Autorin deutlicher ab.

In der Untersuchung von Walger/Scheller (Walger & Scheller, 2000, S. 20) sind Klientenunternehmen nach Größe zu Gruppen zusammengefasst. Dadurch lässt sich zur Unternehmensgröße von 1–9 MitarbeiterInnen keine differenzierte Aussage hinsichtlich der Beratungserfahrung machen. Da im Rahmen dieser Arbeit Fälle von Unternehmensberatung untersucht werden, die innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung stattfinden, wird von Kleinstunternehmen wenig Ergiebigkeit erwartet.
Unter diesem Aspekt erscheint es sinnvoll, sich eher auf Unternehmen zu konzentrieren, die zwischen 50 und 500 MitarbeiterInnen beschäftigen.

Wendet man bei der Rundung der Samplings dieses Argument an, kommt folgendes Sampling zu Stande:
3 Großunternehmen, 3 Klein- und Kleinstunternehmen, 2 Mittelunternehmen.

Da für die Interviews wichtig war Unternehmen zu finden, die bereits über Erfahrungen mit Unternehmensberatern verfügen, wurde zunächst eine Vorauswahl von Unternehmen getroffen, bei denen aus Vorerfahrung der Verfasserin, eine höhere Wahrscheinlichkeit bestand, dass Beratung konsumiert wurde: In der Preisträgerlandschaft von Preisen wir „Fit im Job“ (Preis der Wirtschaftskammer für Projekte in der betrieblichen Gesundheitsförderung), Great-Place-to Work (geschütztes Gütesiegel für besonderes Engagement für MitarbeiterInnen), Gütesiegel für betriebliche Gesundheitsförderung, Primus (Kategorie „Unternehmenskultur“; Preis der „Kleinen Zeitung“ für herausragende Unternehmen) und die Liste der steirischen Leitbetriebe.

Aus dieser Liste wurden Unternehmen in den entsprechenden Größenklassen vorausgewählt, die nach Vorinformationen aus persönlichen Kontakten, Internetauftritt, Zeitungsartikeln usw. möglichst große Verschiedenheiten aufwiesen. Die Unterschiede bezogen sich auf Größe, Branchen, Konzernanbindung, geografische Lage und Kultur. Die Unternehmenskultur konnte im Rahmen dieser

Arbeit nicht abschließend beschrieben werden. Wohl konnte jedoch eine vorläufige Einordnung der vom Unternehmen öffentlich zur Verfügung gestellten Quellen (s.o.: Internetauftritt, persönlicher Kontakt (Personen, Gebäude, …) Zeitungsartikel usw.) vorgenommen werden. Als Grundlage für die Differenzierung der Kultur diente die Systematik von Edgar Schein (Schein E. H., 2003, S. 175) nach folgenden Kategorien: Natur des Menschen (schlecht, veränderbar; gemischt; gut, veränderbar), Beziehung zur Natur (Unterordnung, Harmonie, Dominanz), Beziehung zu anderen Menschen (hierarchisch, kollateral, individualistisch), Zeitorientierung (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), Aktivität des Menschen (sein, kontrollieren, handeln). Es konnten nicht zu allen Dimensionen Annahmen getroffen werden.

Nach diesem vorläufigen, subjektiven Screening ergab sich für die Unternehmen folgende Einordnung:

Unternehmen	Natur des Menschen	Beziehung zur Natur	Beziehung zu anderen Menschen	Zeitorientierung	Aktivität
Int. I	gut	Unterordnung	individualistisch		handeln
Int. II	gut	Harmonie	kollateral	Vergangenheit	handeln
Int.III	gemischt	Dominanz	hierarchisch	Vergangenheit	sein
Int. IV	gut	Unterordnung	individualistisch	Zukunft	handeln
Int. V	gemischt	Dominanz	hierarchisch		kontrollieren
Int. VI	gemischt	Dominanz		Zukunft	handeln
Int. VII	gut		individualistisch	Zukunft	handeln
Int. VIII	gut	Dominanz	hierarchisch		

Eine genauere Feststellung kultureller Unterschiedlichkeit war vor den Interviews nicht möglich und sprengt aus Sicht der Verfasserin auch den Rahmen der Arbeit. Wichtig war nur zu zeigen, dass innerhalb des Samples eine große Vielfalt an Unternehmen vertreten ist.
Innerhalb der Interviews ergab sich ein weiterer Differenzierungsfaktor dadurch, dass teilweise GeschäftsführerInnen bzw. VorständInnen, teilweise PersonalleiterInnen und teilweise PersonalentwicklerInnen interviewt wurden. Auch dieses Vorgehen erweiterte das Spektrum der Sichtweisen.

Zu vielen der ausgewählten Unternehmen bestand ein persönlicher Anknüpfungspunkt, was den Zugang erleichtern sollte.

Es wurden 14 Unternehmen telefonisch kontaktiert. Im Rahmen dieser telefonischen Kontakte wurde das Forschungsprojekt kurz beschrieben. Bei 6 Unternehmen kam kein Interview zu Stande. Als Begründung wurden von Seiten eines Unternehmens zeitliche Engpässe angeführt. In den weiteren Unternehmen gab es unzureichende Erfahrungen mit Unternehmensberatern. Alle weiteren Unternehmen willigten sofort in ein Gespräch ein und bekamen im Anschluss an die Terminvereinbarung sowohl eine Bestätigung des vereinbarten Termins als auch eine Kurzbeschreibung des Projektes. Die Unternehmen mit denen vorher kein persönlicher Kontakt bestand, bekamen eine Kurzbiografie der Interviewerin/Forscherin per email zugesandt.
In Einzelfällen dauerte es bis zu 2,5 Monaten, bis der Interviewtermin tatsächlich durchgeführt werden konnte. Auch hier waren zeitliche Engpässe in den Unternehmen für Verschiebungen ausschlaggebend.

Die Untersuchungseinheit setzte sich folgendermaßen zusammen:

InterviewpartnerIn	Größe	Anzahl MA	Konzern	Eigentümer-Manager*	Sparte, Branche	Hauptsitz
Leitung Personalentwicklung	Großbetrieb	500	ja	nein	Industrie, Metallerzeugung und -Bearbeitung	Bezirk Bruck Mürzzu-schlag
Geschäftsführung	Großbetrieb	360	nein	nein	Industrie, Maschinen-bau	Bezirk Weiz
Leitung Personalwesen	Großbetrieb	220	nein	ja	Industrie, Maschinenbau	Bezirk Weiz
Leitung Personalwesen	Mittelbetrieb	95	ja	ja	Industrie, Lebensmittel-produktion und Handel	Bezirk Weiz
Personalleitung	Mittebetrieb	53	nein	ja	Dienstleistung	Bezirk Graz-Umgebung
Geschäftsführung	Kleinbetrieb	35	nein	ja	Gewerbe, Metallerzeugung- und Bearbeitung	Graz
Personalleitung und Geschäftsführung	Kleinbetrieb	32	nein	ja	Großhandel	Bezirk Graz-Umgebung
Geschäftsführung	Kleinbetrieb	3	nein	ja	Handel, Einzelhandel	Graz

*Deutet auf eine Vermischung zwischen Eigentümerstruktur und Geschäftsleitung/Management hin, was ein typisches Kennzeichen mittelständischer Betriebe ist (Sommerlatte, Mirow, Niedereichholz, & (Hrsg.), 2008, S. 7-10)

3.2 Umsetzung des Forschungsdesigns

3.2.1 Durchführung der Interviews und Transkription

Mit einer Ausnahme wurden die Interviews in den Betrieben durchgeführt, meistens im Büro des Interviewpartners/der Interviewpartnerin oder in einem Besprechungsraum. Um innerhalb der Auswertung Einflussfaktoren aus der Interviewsituation angemessen berücksichtigen zu können, wurden Zusatzprotokolle geführt, die, dem Vorschlag von Froschauer/Lueger folgend (Froschauer & Lueger, 2003, S. 222), aus der Beantwortung des folgenden Fragenkataloges bestand:

1. Wie ist das Interview zu Stande gekommen?
2. Welche Milieubedingungen fallen auf?
3. Was waren die Rahmenbedingungen?
4. Wie ist das Gespräch verlaufen?
5. Welche Auswirkungen könnte die soziale Situation im Interview auf die Aussagen haben?
6. Was geschah vor und nach dem offiziellen Interview bzw. der Tonbandaufzeichnung?
7. Was sind Annahmen zum Interview?

Dieser Fragenkatalog stellte eine wertvolle Reflexionsunterstützung dar.
Nach dem Interview wurde den InterviewparterInnen die Frage gestellt, welche Themen sie rund um die Beraterauswahl selber noch interessiert hätten. Ursprünglich war nicht gedacht, die daraus resultierenden Antworten in die Arbeit miteinzubeziehen, sie diente vielmehr einem Ausstieg aus dem Gespräch. Dennoch wurden die daraus entstehenden Anmerkungen der Unternehmen im Zusatzprotokoll vermerkt. Sie werden an gegebener Stelle in die Ergebnisdarstellung einbezogen.

Was insgesamt bei der Durchführung der Interviews auffiel war, dass sich die Interviewerin bei den ersten 2 Interviews recht streng am Fragenkatalog orientierte, in den weiteren Interviews die Leitfragen jedoch stärker zur Überprüfung auf Vollständigkeit und grobe Richtschnur herangezogen wurde. Dadurch wurden die Gespräche flüssiger und persönlicher. Fast entstand der Eindruck, dass durch diese gelockerte Form der Gesprächsführung die InterviewpartnerInnen die Interviewsituation vergaßen.

Die Transkription erfolgte nach folgenden Transkriptionsregeln, die sich grob an den Regeln von Gläser/Laudel (Gläser & Laudel, 2010, S. 193-194) orientieren:

- Es wurde Standardorthografie verwendet. Dialekt- oder akzentbedingte Verzerrungen wurden „geglättet“ (z.B. „haben wir“ statt „ham ma“).
- Generell erfolgte die Transkription wörtlich. Satzstellungen (auch dialektbedingte falsche Satzstellungen) wurden nicht geglättet.
- Individuell gebrauchte Floskeln (im Sinne von Füllwörtern) wurden entfernt, wenn sie mehrmals hinter einander gebraucht wurden und keine Veränderung der Aussage bestand (z.B. „sagen wir einmal“).
- Nichtverbale Äußerungen wurden nicht transkribiert, wenn sie keine Aussagekraft hatten (z.B. räuspern, husten).
- „Versprecher“ wurden nicht transkribiert (z.B. „Rabanen… äh Bananen“ wird im Transkript zu Bananen).
- Unverständliche Passagen wurden im Transkript gekennzeichnet.
- Unterbrechungen wurden ebenfalls im Transkript vermerkt.
- Skalenmarkierungen, Anmerkungen und Kreuzchen, die die Interviewpartner auf einen Zettel oder den Leitfaden notierten, wurden unter Hashtags (#) im Transkript eingefügt.

3.2.2 Auswertung der Interviews

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es einerseits den Auswahlprozess von Unternehmensberatern besser zu verstehen, andererseits das zu Grunde liegende theoretische Modell um die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zu ergänzen. Zur Datensammlung wurden Leitfadeninterviews herangezogen. Die Leitfäden stellten jedoch nur einen Rahmen für die Erzählungen der InterviewpartnerInnen dar und sollten diese innerhalb des Themas möglichst wenig beschränken. Daher lag das vorliegende Datenmaterial teilweise recht unstrukturiert vor.

Aus den Zielen des Verstehens und Erweiterns leiteten sich als Anforderung für die Ergebnisse der Auswertung ab, dass Merkmalausprägungen entstehen sollen, die vorrangig nominal skaliert vorliegen müssen, um die Kausalitätsbeziehungen innerhalb des Forschungsthemas zugänglich zu machen. Weiter bot sich für die Auswertung ein Kategorie-System an, das sowohl an den theoretischen Vorüberlegungen und den daraus abgeleiteten Hypothesen und Einflussfaktoren anzuknüpfen in der Lage war, als auch der Forderung der Offenheit insoweit nachkommen konnte, als die Möglichkeit bestand, das Kategorie-System mit wachsendem Erkenntnisstand innerhalb der Analyse um relevante Kategorien zu erweitern.

Den Prinzipien qualitativer Forschung der Offenheit und des theoriegeleiteten Vorgehens könnte somit genügt werden, ebenso würde dem Prinzip des Verstehens als wissenschaftliche Basishandlung Rechnung getragen werden. (Gläser & Laudel, 2010, S. 30-33; 198-204) Die Anforderung des regelgeleiteten Vorgehens wird durch die Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte erfüllt, die, trotz des interpretativen Charakters der Extraktion, ein möglichst hohes Maß an intersubjektiver Nachvollziehbarkeit gewährleisten soll.

Methodische Vorbereitung der Inhaltsanalyse

- Wahl der Analysemethode

Dieser Logik folgend bot sich für die Auswertung des Datenmaterials die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel an (Gläser & Laudel, 2010). Sie bietet die Möglichkeit mittels eines vorher definierten Suchrasters eine gezielte Extraktion vorzunehmen, ohne ex ante ein geschlossenes Kategorie-System zu definieren und die Ausprägungen vorzugeben. Das Kategorie-System des Suchrasters soll dabei auf

theoretischen Vorüberlegungen und daraus hervorgegangenen Einflussfaktoren und Hypothesen aufbauen.

- Fixierung des auszuwertenden Materials:

Es sollen alle durchgeführten Interviews in die Analyse einbezogen werden. Zwar waren die Erfahrungshintergründe der InterviewpartnerInnen zum Interviewthema sehr unterschiedlich, teilweise bestand nur wenig Vorerfahrung mit der Auswahl von Beratern, teilweise beschränkte sich die Erfahrung auf bestimmte beraterische Leistungen. Aber das Ziel dieser Arbeit ist es ja gerade, eine große Breite von unternehmerischem Handeln darzustellen. Dieser Logik folgend ist die Einbeziehung von Interviews durchaus erwünscht, bei denen die InterviewpartnerInnen über eingeschränkte Erfahrungen mit der Auswahl von Beratern verfügten.

- Festlegung der Analyseeinheit:

Als Analyseeinheit werden Textteile definiert, die mindestens in Satzteilen bestehen, maximal jedoch Textabschnitte umfassen.

- Technische Vorbereitung

Nach Beschäftigung mit unterschiedlichen technischen Vorgehensweisen zur Extraktion, unter anderem mit dem durch die Autoren Gläser/Laudel bereitgestellten Programmpakets MIA, hat sich die Verfasserin für die Arbeit mit Exceltabellen entschieden.

- Erste Bearbeitung

Nachdem mit oben beschriebener Methode das erste Interview bearbeitet wurde, wurde klar, dass dieses Vorgehen zu zwei wesentlichen Problemen führen würde:

- Einerseits war die Komplexität der Auswertungsmatrix bereits nach dem ersten Durchgang sehr hoch,
- andererseits war bei der Extraktion aufgefallen, dass die Offenheit im Forschungsprozess durch das Vorgehen sehr eingeschränkt war und der Fokus auf die Kategorien ein verstehendes Herangehen an den Text behinderte.

- Adaptierung der Analysemethode

Daher wurde das Vorgehen geändert, indem für die Bearbeitung der ersten Interviews kein ex ante definiertes Suchraster erstellt wurde. Die Kategorien bzw. die Codes entstanden durch freie Zuordnung relevanter Textstellen zu Oberbegriffen, die geeignet waren, Analyseeinheiten in Hinblick auf die zu Grunde liegenden Fragestellungen zu markieren. Anschließend wurden diese Begriffe geordnet und zu einer Codeliste verdichtet.

Die Theoriegeleitetheit des Vorgehens war auf zwei Weisen gewährleistet:

- Der Interviewleitfaden wurde aus der Theorie heraus entwickelt und gab so eine klare thematische Eingrenzung vor.
- In der Analyse des Textes bestand das Suchraster implizit im Wissensstand der Forscherin nach wie vor, jedoch konnte in diesem Vorgehen eine größere Offenheit im Verständnis des Textes erlangt sowie sicher gestellt werden, dass das Verständnis für das Thema der Untersuchung durch die forschungsleitenden Fragen und dem daraus abgeleiteten Kategorie-System nicht so eingeengt werden würde, dass es zu Verzerrungen kommen konnte.

Der Anteil der Interpretation am Analysevorgehen wurde durch diese Art der Herangehensweise nicht erhöht.

Dieses Vorgehen ist, entsprechend den Prinzipien qualitativer Forschung, als regelgeleitet zu bezeichnen und wird durch die ausführliche Dokumentation der Extraktionsregeln nachvollziehbar. Abschließend soll auf das letzte Prinzip qualitativer Forschung verwiesen werden (siehe dazu Kapitel 3.1.3) das das Verstehen als wissenschaftliche Basishandlung festlegt. Diesem Prinzip wurde durch die hier eingeführte Vorgehensweise eine größere Bedeutung zuteil, als im zuerst verwendeten Ansatz.

3.2.3 Konkretes Vorgehen bei der Inhaltsanalyse

Das Vorgehen bei der Textanalyse ist am Ablaufmodell nach Mayring (Mayring, 2010, S. 68) orientiert. In der Extraktion kommen die Schritte 1 bis 3 zur Anwendung – sie sind in der Darstellung des Ablaufs unten in Klammer vermerkt.

- Zunächst wurde das erste Interview Transkript gelesen, Oberbegriffe wurden handschriftlich neben dem Text vermerkt (Schritt 1 nach Mayring: Bestimmung

der Analyseeinheit). Oberbegriffe sollten dazu dienen, den Text entlang der zu Grunde liegenden Fragestellung zu ordnen.

- In der anschließenden Extraktion wurden die Analyseeinheiten paraphrasiert (2. Schritt nach Mayring: Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen) und es erfolgte eine Zuordnung zu dem oder den entsprechenden Codes (3. Schritt nach Mayring: Generalisierung der Paraphrase unter einem Abstraktionsniveau).
- Mit einer doppelten Codierung von Analyseeinheiten wurde nach Maßgabe des Bedeutungsgehalts umgegangen: War eine Analyseeinheit für mehrere Codes bedeutsam, wurde sie mehrfach codiert. Der Aussagekraft dieser Analyseeinheit wurde damit Vorrang vor einer schnellen Vereinfachung gegeben. Ebenso wurden unterschiedliche Bedeutungsgehalte einer Analyseeinheit zu unterschiedlichen Paraphrasen zusammengefasst. Ein Beispiel dazu:

  Analyseeinheit: *„P4: Das, es ist generell bei uns im Unternehmen…, ein Mitarbeiter, der aufgenommen wird, da muss er einmal…, in erster Linie…, weil ich muss mit dem zusammenarbeiten, da muss die Chemie passen. Der ist einmal nicht…, wenn das Zwischenmenschliche einmal nicht passt, kann der fachlich noch so gut sein, da wird dann nichts weitergehen.“*

Quelle	Paraphrase	Kategorie	Unter-kategorie	Ausprägung
P4 381-383	Engagement des Beraters wird mit der Aufnahme eines Mitarbeitenden verglichen.	Auswahl	Analogien	Vergleich mit Aufnahme eine Mitarbeitenden
P4 381-383	Vorrangig ist, dass die Chemie passt und das zwischenmenschliche.	Kriterien	Intuition	Chemie, zwischenmensch-liches muss passen
P4 381-383	Vorrangig ist, dass die Chemie passt und das zwischenmenschliche.	Kriterien	Gewichtung	Chemie ist vorrangig

- Ausnahme: Zwischen den Kategorien „Anforderungen“ und „Kriterien“ wurde eine strenge Trennung vorgenommen. Analyseeinheiten konnten hier nur dann doppelt zugeordnet werden, wenn in der Textstelle tatsächlich von zwei verschiedenen Zeitpunkten gesprochen wurde.
- Bei der Bearbeitung der Analyseeinheiten erfolgte eine Orientierung an den von Mayring (Mayring, 2010, S. 65) beschriebenen Grundformen der Interpretation:

    - Zusammenfassung: Ziel ist es das Material so zu verkürzen, dass die wesentlichen Aussagen erhalten bleiben.
    - Explikation: Ziel ist es zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliche Information beizuziehen, die das Verständnis ermöglicht (hier: aus dem Kontext und aus dem Fachwissen).
    - Strukturierung: Ziel ist die Filterung bestimmter relevanter Bedeutungsgehalte.
- Besonders aussagekräftige Analyseeinheiten wurden exemplarisch als wörtliche Zitate übernommen (Ankerbeispiele).
- Auf diese Weise wurden zunächst drei, möglichst unterschiedlichen, Interviews bearbeitet und exzerpiert.
- Aus diesen Arbeitsschritten entstand eine Liste von ca. 30 Codes. Durch Zusammenfassen der Oberbegriffe und Zusammenführen der Codes zu weiteren Oberbegriffen wurden anschließend die Codes auf eine Summe von 9 Hauptbegriffen reduziert. Im nächsten Schritt mussten die bereits exzerpierten Interviews nochmals in Hinblick auf die neu entstandenen Codes überarbeitet werden.
- Dabei wurden in Entscheidungssituationen Extraktionsregeln aufgestellt und anschließend alle vorher bereits erfassten Analyseeinheiten auf die regelgerechte Extraktion hin überprüft.
- Nach diesen Schritten konnten die weiteren Interviews exzerpiert werden, wobei sich die Codesliste noch weiter leicht veränderte und die oben beschriebenen Korrekturschritte widerholt wurden. Dadurch sollte ein möglichst hoher Grad an Offenheit im Prozess weiterhin erhalten bleiben. Dabei waren folgende Fragestellungen handlungsleitend:
    - Enthält die Analyseeinheit neue Erkenntnisse oder Aspekte, die in Hinblick auf die Problemstellung relevant, jedoch bisher nicht erfasst sind?
    - Ist der Erkenntnisgewinn durch die Bildung eines eigenen Oberbegriffs höher, als durch die Zuordnung zu einem bestehenden Code oder durch doppelte Zuordnung?
- Bereits während der Bearbeitung der Interview-Transkripte wurden interessante auftauchende Fragestellungen mitnotiert. Auch trat eine mögliche Typisierung immer deutlicher hervor.

- Pro Interview wurden nun sich aufeinander beziehende Paraphrasen, die über den Text verstreut waren, zu neuen Paraphrasen zusammengefasst und bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen.
- Danach wurden aus allen Interviews die einzelnen Kategorien in neue Tabellen kopiert. Die Paraphrasen wurden nun nach Unterkategorien sortiert und innerhalb der Unterkategorien nach Aspekten der Ähnlichkeit gruppiert. Nun bestand eine Übersicht über die Aussagen aller Interviews zu einzelnen Themenaspekten.
- Bedeutungsgleiche Paraphrasen wurden nun zusammengefasst und in neue, umfassende Paraphrasen gefasst, es wurden jedoch keine Paraphrasen gestrichen, die zusammenfassende Paraphrase wurde markiert und zusätzlich eingefügt. Das ermöglichte auch nach der Zusammenführung und Verdichtung noch überblicken zu können, wie viele Interviewpartner einen bestimmten Aspekt genannt hatten.
- Das Ergebnis dieser Verdichtung wurde anschließend textlich verarbeitet.
- Dieses Vorgehen wurde für alle Kategorien wiederholt.

4. Ergebnisse

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt. Den Abschnitten vorangestellt ist eine kurze Erklärung zum Begriff, dessen Verwendung und Erhebung. (Anmerkung: Im folgenden Abschnitt geht es, im Unterschied zum vorherigen Text, meist um die Person des Beraters oder der Beraterin. Daher wird die weibliche und männliche Form verwendet. Um Verwirrung zu vermeiden auch in den Fällen, in denen auch Beratersysteme gemeint sein könnten.)

4.1.1 Der Auswahlprozess

Unter dem Oberbegriff „Auswahlprozess“ sind alle Informationen zusammengefasst, die den Ablauf der Beraterauswahl und die konkreten Inhalte und Tätigkeiten der einzelnen Prozessteilschritte betreffen.

Eine Unterscheidung wurde in Hinblick auf die Entscheidungssituation eingeführt: Unter der Unterkategorie „Auswahlprozess/Entscheidung“ wurden Informationen gesammelt, die die Entscheidungssituation in Hinblick auf den *Ablauf* beschreiben. Alles, was die Entscheidungssituation spezifiziert, und was einen Unterschied in Bezug auf die Auswahl*kriterien* machen könnte (Varianten, Merkmale, Personen), wird im Hauptpunkt „Entscheidungssituationen“ nochmals explizit behandelt.

Interne Bedarfsklärung

Der erste Schritt zur Beraterauswahl ist die innerbetriebliche Feststellung, dass ein bestimmtes Thema behandelt werden soll. Diese Feststellung kann entweder der/die GeschäftsführerIn alleine treffen (G1 130), sie kann aus der strategischen Planung entwickelt werden (G3 357-363, G2 102-105), von den Abteilungs- oder Themenverantwortlichen gemeldet (P3 106-107, P4 127-128, P1 158-160) oder von MitarbeiterInnen direkt oder im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs bekannt gegeben (P3 62-63, G2 138-140) werden. In manchen Unternehmen erfolgt in den letzten beiden Fällen, nach der Meldung des Bedarfs, eine Überprüfung durch das Management bzw. die Geschäftsführung (P1 158-160, P3 152-155).

Varianten dieser innerbetrieblichen Bedarfsentwicklung sind ebenfalls zu finden. So können Themen beispielsweise zufällig entstehen, weil eine entscheidungsberechtigte

Person außerhalb des Unternehmens auf das Thema stößt und Interesse daran entwickelt (P4 158-159), der Bedarf bei einem Vorprojekt sichtbar wurde oder durch ein Vorprojekt entstanden ist (P2 175-177). Fallweise ist der Berater auch in die Phase der Problemdefinition bzw. Problemspezifikation bereits eingebunden (G2 349-354) oder tritt mit dem Thema an das Unternehmen heran (P2 110-111).
Bei größeren Vorhaben wird in einigen Unternehmen ein Projektteam gegründet (G3 372-375, G3 378-379, P2 288-289), das das Projekt intern trägt und begleitet. Dann muss zunächst intern sichergestellt werden, dass ausreichend Zeitressourcen vorhanden sind (P2 288-289). Daher variiert, je nach Projektgröße und betrieblicher Praxis, nach Anzahl der involvierten Abteilungen und Personen, sowie nach Wissensstand zu den zu bearbeitenden Themen die Dauer, die die Bedarfserhebung in Anspruch nimmt und kann schwer allgemein formuliert werden (P2 140-141, G1 183-185, P1 148, P2 163-166).
Ein nächster Schritt kann in der Mobilisierung des internen Lösungspotentials bestehen (G4 347-350, G4 341-343, G3 400-401), in jedem Fall wird nun die Entscheidung getroffen, ob ein externer Berater zuzuziehen ist, oder nicht (G4 347-350, G2 106-107, P2 104-106). Die Vorarbeit, die entsteht bevor sich ein Unternehmen auf die Suche nach externer Unterstützung begibt, schildert ein/eine InterviewpartnerIn folgendermaßen: „*Man hat schon einmal eine Notwendigkeit definiert, d.h. man hat sich im Vorfeld damit auseinander gesetzt, was das Problem oder was der Bedarf ist und ist schon so weit, dass man sagen kann, man kann es im Haus nicht lösen."*
Fällt die Entscheidung zu Gunsten des Zukaufs, wird entweder aus den Anforderungen ein Suchprofil entwickelt (P1 78-80, P1 413-423), oder der Bedarf weniger strukturiert in eine Anforderung für die Recherche übersetzt (P2 104-106, P4 127-128).

Recherche

An dieser Stelle soll eine Information aus den Zusatzprotokollen angeführt werden. Sie bezieht sich auf Nachfragen und Anmerkungen, die InterviewpartnerInnen teilweise nach dem Abschalten des Mikrofons machten:
Zu einem großen Teil bezogen sich die Nachfragen darauf, dass zusätzliche Ideen für die Recherche wünschenswert wären und es nicht ausreichend Ideen Anhaltspunkte gäbe, wie man die Recherche professioneller durchführen könne. Auch innerhalb der Interviews tauchte dieses Thema teilweise auf (z.B. G4 799-800, P1 771, G1 171).

Interne Recherche: Einige Unternehmen wählen als ersten Schritt der Recherche eine sehr naheliegende Variante: Sie suchen nach internen Empfehlungen. Dafür wird im Unternehmen recherchiert, ob man zu diesem Thema bereits einmal Beratung in Anspruch genommen hat (P3 107-115), ob es Führungskräfte oder MitarbeiterInnen gibt, die jemanden empfehlen können (P4 247-248, G1 109, P2 109-111), oder ob es im Konzern bereits Erfahrungen mit Beratung zu der vorliegenden Themenstellung gibt (P3 265-272).

Im Schulungsbereich gilt in einem Fall: „*Meistens ist es ja dann auch so, dass unsere Führungskräfte und Mitarbeiter schon Ideen haben, mit wem man zusammen arbeiten kann."* (P3 107-115).

Ebenso wird in einigen Fällen auf Evidenzen zurückgegriffen, die Berater betreffen, die von sich aus zu einem anderen Zeitpunkt an das Unternehmen herangetreten sind (G3 572-582, P2 110-111).

In einem Fall war eine Entscheidungsperson im privaten Umfeld auf einen/eine BeraterIn gestoßen, der/die intern weiterempfohlen wurde (P4 121-122). Zur Variante, BeraterInnen aus dem persönlichen Umfeld ins Unternehmen zu holen, gibt es eine Bandbreite von Haltungen: Engagieren die einen grundsätzlich niemanden, mit dem es private Verbindungen gibt (G2 436-437), geben andere an, dass BeraterInnen, die auf diesem Weg den Zugang zum Unternehmen fanden, daraus keine weiteren Vorteile ziehen können (P3 435-437). Eine andere Entscheidungsperson engagierte einen/eine BeraterIn, zu dem/der es private Kontakte gab, ohne andere Personen im Unternehmen einzubeziehen (P4 187-189).

Externe Recherche: Viele Unternehmen führen externe Recherchen durch, wobei hier am häufigsten die Rückfrage in beruflichen Netzwerken, bei bekannten Unternehmen, Mitbewerbern und in Fachkreisen genannt wird (G3 518-522, G2 123, P4 255-256, P1 85, G1 145-150, G4 408-41). Dabei scheinen einerseits Kontaktpersonen der gleichen Profession (z.B. „*…dann frage ich einmal in Personalerkreise herum*“, (P1 83)) herangezogen zu werden, als auch Personen der gleichen Branche (G4 213-216, G1 145-150). Wichtig scheint auf alle Fälle zu sein, dass Empfehlungen von vertrauenswürdigen Personen stammen müssen (P1 487-489). Eine Auskunftsperson formulierte das folgendermaßen: „*Dann hole ich mir das ja nur von Unternehmen, wo ich mir sage, deren Meinung ist mir auch wichtig*.“ (P2 558-560)

Anfragen nach externen Empfehlungen richten sich jedoch nicht nur an Netzwerke, auch die Wirtschaftskammer wird als Auskunft-Geber genannt (G2 107-109). Zudem werden die Fachpresse (P1 85-87) oder wissenschaftliche Arbeiten (G3 439-448) für die Recherche herangezogen.
Die Bedeutung, die EntscheiderInnen dem Internetauftritt des Beraters/der Beraterin zuschreiben, differiert wesentlich: Während eine Person das Internet zur Recherche nutzt und bedeutsam findet (G4 408-410), gaben andere InterviewpartnerInnen an, den Internetauftritt als nicht aussagekräftig zu beurteilen (G1 313-314, P1 462-468): „*Also es gibt Leute, die haben eine ganz schlechte Webpage und sind die genialsten Berater, ja. Und man darf sich da nicht abschrecken lassen, weil dann kommt man an die falschen.*" (P1 462-468), eine andere Entscheidungsperson meint: „ *Also ich muss mir nicht ihre Homepage anschauen (…), ich lasse mich ein auf das, was kommen wird*." (G1 313-318)

<u>Empfehlungen, Referenzen</u>: Die wichtigsten Anhaltspunkte bei der Recherche scheinen die Referenzen der Berater zu sein. Die meisten befragten Personen geben an, sich Empfehlungen geben zu lassen bzw. vorgelegte Referenzen zu prüfen (G3 998-1000, P2 563-565, G1 250-254, G4 213-216, G2 192-194, P4 255-256, P3 265-272, P1 85). Einige der Unternehmen fragen bei den Referenzunternehmen telefonisch nach (z.B. G2 192-194, P2 563-565) oder lassen sich in persönlichen Gesprächen Auskunft über die Arbeit des Beraters geben (G3 132-133). Eine Entscheidungsperson unterscheidet sehr klar zwischen Empfehlungen und Referenzen, sie sagt: „*Also ich muss mir nicht ihre Referenzen anschauen (…). Ich habe schon ein paar Leute gefragt, das muss reichen*." (G1 313-319), wobei mit Referenzen generell Vorprojekte gemeint sind, Empfehlungen jedoch Vorprojekte sind, über die Vertrauenspersonen der Entscheidungsperson positiv berichten können. Auf die Frage ob sich die Entscheidungsperson Vorprojekte anschaue, sagt sie: „*Nein, weil ich kenne das dann schon und daher weiß ich, dass sie auch mit Leuten arbeiten, die ich schätze*." (G1 308-309)

Nach der Vorauswahl werden Rahmenangebote eingeholt, Ausschreibungen gemacht oder es gibt Vorbesprechungen zu Angeboten mit mehreren BeraterInnen (G2 109-110, P1 101, P2 113-115).

Teilweise folgt auf die Recherche auch unmittelbar der persönliche Kontakt der Entscheidungspersonen mit dem/der BeraterIn, und teilweise gibt es keinen/keine weiteren KandidatInnen, der/die eingeladen werden oder ein Vergleichsoffert stellen (P2 110-111 P4 121-122).
Einige Unternehmen geben an, dass der Zeitaufwand für die Recherche den größten Anteil am gesamten Zeitaufwand der Beraterauswahl einnehme (P1 151, P2 154-155, G2 115-120).

Auswahlgespräch

Das Auswahlgespräch bildet gleichsam die Bühne, auf der sich das Thema dieser Arbeit bewegt. In diesem Abschnitt sollen nur einige Aspekte zum *Ablauf* des Gesprächs beschrieben werden, weitere wesentlichere Aspekte werden dann im Verlauf nachgeliefert. Im Besonderen sollen zwei Aspekte getrennt vom Ablauf betrachtet werden: Einerseits die Entscheidungssituation als solches, mit den dazugehörigen entscheidungsbeeinflussenden Faktoren, andererseits die Auswahlkriterien, auf die ja die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit maßgeblich abzielt.

Vorgehen: Je nach Unternehmen und Projekt werden ein oder auch mehrere Gespräche mit BeraterInnen geführt, bevor eine endgültige Entscheidung über die Zusammenarbeit fällt (P4 306-308, P2 117). Einige Unternehmen führen mit BeraterInnen, wie oben beschrieben, in der Phase der Angebotserstellung bereits Vorgespräche (G3 693-694, P2 113-115). Für andere Unternehmen stellt bereits das Vorgespräch einen auswahlentscheidenden Kontakt dar und das Konzept wird dann gemeinsam entwickelt – der gemeinsame Arbeitsprozess ist also bereits gestartet (P4 299-304, P4 306-308, P3 367, G1 250-254). Ein Unternehmen beschreibt, dass der Erstkontakt in Forme eines (unbezahlten) Workshops stattfand, den der/die BeraterIn anbot (G1 178-180).
Ein weiteres Beratungsunternehmen bot dem Klienten an, vor der Entscheidung eine zweitägige Analyse im Unternehmen durchzuführen, um das Angebot differenzierter stellen zu können (G3 302-311).
Manche Klientenunternehmen gehen mit elaborierten Kriterienkatalogen in das Auswahlgespräch, die vorher spezifisch für diesen Auswahlprozess entwickelt wurden (G3 712-714, G2 155-157).

Inhalt: Inhaltlich ist für viele Unternehmen das Auswahlgespräch eine Möglichkeit sich gegenseitig kennen zu lernen, offene Fragen zu klären und das Auftragsthema ausführlich zu besprechen (P1 119-124, G3 702-703, P4 299-304). Eine entscheidende Rolle spielen bei diesem Gespräch wiederum die Vorprojekte oder Referenzen des Beraters/der Beraterin, die häufig ausführlich besprochen werden (z.B. P1 482-484, G4 207-208). Sie dienen einerseits dazu, die Herangehensweise (G1 189-192) und Fachkenntnis (G4 669-670) des Beraters/der Beraterin kennen zu lernen, andererseits stellen sie eine gute Basis für das Gespräch her, von der aus Schlussfolgerungen auf Werthaltung, Persönlichkeit und Erfahrung des Beraters/der Beraterin gezogen werden können (z.B. G1 189-192; ausführlicher später unter Auswahlkriterien). Die Bedeutung der Referenzen des Beraters/der Beraterin schildert eine Entscheidungsperson überspitzt mit: „Wenn er keine Referenzen hergibt, ist er tot." (G2 321-322), auf die Frage hin, womit sich ein Berater/eine Beraterin aus „dem Rennen nehmen" kann. Ein anderer/eine andere sagt: „*Und natürlich, was wichtig ist beim Berater, ist halt auch, dass er Referenzen einbringt."* (G3 999)

Einige Unternehmen nutzen das Auswahlgespräch, um mit den BeraterInnen bereits in einen Arbeitsprozess zu gehen. Eine Entscheidungsperson beschreibt das mit den Worten: „*Wenn der jetzt ein Konzept vorschlägt, ja, dann haben wir uns ja auch parallel dazu überlegt, wie würden wir das angehen und dann, wenn das in diese finale Runde geht, dann gibt es schon von uns den Input. Also wir hören uns den nicht nur an und sagen: ‚Der war es jetzt!', sondern das ist schon ein wirkliches miteinander arbeiten in diesen eineinhalb Stunden.*" (G3 702-703).

In weiteren Fällen wird im Auswahlgespräch überprüft, ob man mit dem/der BeraterIn eine tragfähige Beziehung aufbauen kann, die auch die „heißen" Phasen im Projekt aushält (G3 584-585). Ein Unternehmen versucht bewusst im Auswahlgespräch Stress zu erzeugen, um zu sehen, ob der/die BeraterIn damit umgehen kann (G2 397-401). Andere benutzen bereits die Einladung zum Auswahlgespräch, um zu überprüfen, wie gut der/die BeraterIn erreichbar ist, wie er/sie auf Anrufe reagiert und welche Priorität das Unternehmen für ihn/sie hat (G4 426-432).

Standardisierung des Prozesses

In Bezug auf die Standardisierung des Auswahlprozesses lassen sich in den Interviews 3 Typen unterscheiden:

Der **erste Typ** hat den Prozess der Beraterauswahl als Arbeitsanweisung innerhalb der ISO beschrieben. Das Vorgehen ist immer gleich und weicht nur ab, wenn ein Projekt stattfindet, das durch einschränkende gesetzliche Rahmenbedingungen geprägt ist (G2 138-140, G2 147-151).
Der **zweite Typ** arbeitet in der Beraterauswahl mit mittlerer Standardisierung. Der Prozess ist zwar nicht schriftlich fixiert, läuft aber an und für sich immer gleich ab (G3 712-714, P1 190, P1 203-204, P3 161-162). Variationen gibt es hinsichtlich des Themas, für das Beratung zugekauft wird (P1 190-192) – bei bestimmten Themen wählt die Geschäftsführung alleine aus und entscheidet alleine (z.B. P1 191, P1 211-218, P3 202-206).
Der **dritte Typ** arbeitet in der Beraterauswahl weitgehend unstrukturiert (z. B. P4 681-685, G4 747-752, P2 187-188). Dieser Gruppe gehören die meisten der befragten Unternehmen an, und sie enthält zwei mittlere und zwei kleine Unternehmen. In diesen Unternehmen wird die fehlende Standardisierung hauptsächlich mit zufälligen Kontakten mit passenden BeraterInnen (P4 681-685), der geringen Zahl der Fälle (z.B. P2 187-188) und der geringe Unternehmensgröße (G1 10) begründet.

Eine Gemeinsamkeit lässt sich in Hinblick auf die Unternehmen des zweiten Typs beschreiben: In dieser Gruppe haben alle InterviewpartnerInnen, große berufliche Erfahrung und eine höhere Ausbildung vorweisen können.
Eine weitere Tendenz ist dahingehend sichtbar, dass die größten Unternehmen des Samples nicht in die unstrukturiert arbeitende Gruppe fallen. Das Unternehmen mit dem höchsten Strukturierungsgrad ist jedoch ein Kleinunternehmen.

Es konnten sonst keine klaren Zusammenhänge zu Merkmalen der Unternehmen gefunden werden, die erklären, warum Unternehmen die Auswahl mehr oder weniger standardisieren. Im folgenden Verlauf der Analyse wird es interessant sein zu sehen, ob sich diese Unternehmen innerhalb der Typisierung in Bezug auf die Auswahlkriterien ähnlich verhalten, vor allem aber, wie sie mit nicht-rationalen Entscheidungsanteilen in der Auswahlsituation umgehen.

Notwendiges Knowhow für die Beraterauswahl

Die Unternehmen wurden nach ihrer Einschätzung befragt, wieviel Knowhow für die Auswahl eines Unternehmensberaters/einer Unternehmensberaterin notwendig sei.

Die meisten Unternehmen lassen den Knowhow-Einsatz dadurch erkennen, dass im Gremium, das die Auswahlentscheidung zu treffen hat, die obersten Hierarchieebenen ebenso vertreten sind, wie themenspezifische Fachleute (dazu genauer im nächsten Abschnitt).

Generelle Aussagen zum Knowhow-Bedarf lauten etwa: „*Es braucht unterschiedliches Knowhow an unterschiedlichen Stellen. Also bei der Bedarfsklärung geht es eher darum (…), dass man es schafft, den richtigen Bedarf zu isolieren (…), dass man das Gesamtbild erkennt. (…). Im Bereich der Recherche geht es eher darum, ein gutes Netzwerk zu haben (…) und im Kennenlernen wiederum, da geht es dann eher darum, (…) die Fragen so zu stellen, dass ich dann ein bisschen sehe, eben von der Methodik her, wie arbeitet der.*“ (P1157-175).

Andere begründen den notwendigen Knowhow-Einsatz eher themenbezogen: „*Das kommt wahrscheinlich auf die Thematik an. Wenn man ein Problem hat, wo man kein Knowhow im Haus hat und wo man keinen Lösungsansatz hat (…), dann braucht man dafür natürlich sowieso mehr Vorarbeit.*“ (P2 163-166).

4.1.2 Die Entscheidungssituation

Unter dem Oberbegriff „Entscheidungssituation“ wurden alle Informationen zusammengefasst, die die Entscheidungssituation näher beschreiben. Dazu gehören Informationen, die sich auf die Merkmale der Entscheidungssituation beziehen, ebenso wie die Anzahl der Personen, die in den Auswahlprozess einbezogen wird und die Beschreibung von Varianten der Entscheidungssituationen.

Varianten von Entscheidungssituationen

Varianten von Entscheidungssituationen entstehen immer dann, wenn ein Unternehmen den Auswahlprozess nicht so durchführen kann wie gewohnt, oder wenn das Unternehmen generell einen Weg wählt, der abseits der üblichen Praxis liegt. Alle befragten Unternehmen beschreiben den üblichen Prozess in der Weise, wie er auch im Kapitel Auswahl gegliedert wurde: Es gibt eine Bedarfserhebung im Unternehmen, gefolgt von der Entscheidung, ob das Problem intern gelöst werden kann oder externe Unterstützung beigezogen werden muss. Danach wird nach verschiedenen Methoden intern und/oder extern recherchiert und es gibt irgendeine Form von einem oder mehreren persönlichen Kontakten zu einem oder mehreren BeraterInnen. Anschließend fällt die Entscheidung, wer den Auftrag bekommt. Ein/eine

InterviewpartnerIn beschreibt diesen Vorgang folgendermaßen: „*Wenn wir jetzt (…) vorhaben, dann gibt es einmal eine Projektbeschreibung, was wäre da jetzt sinnvoll (…), und dann gibt es eine Einschätzung, schaffen wir das alleine oder brauchen wir Unterstützung, und wenn wir Unterstützung brauchen, dann reden wir mit (…), dann gibt es Empfehlungen (…), dann gibt es eine Ausschreibung, dann werden die drei attraktivsten Berater eingeladen, dann gibt es zwei Gespräche, eine Bewertung und dann geht es los.*“ (G2 104-110)

Einige Unternehmen vergleichen die Auswahl eines Beraters/einer Beraterin auch mit der Auswahl eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin (P1 781-782, P4 381-383, G4 427).

In allen Fällen münden die Gespräche mit dem oder den BeraterInnen in einer Entscheidungssituation.

Varianten von Entscheidungssituationen entstehen beispielsweise dann, wenn BeraterInnen über ein Förderprojekt von der Fördereinrichtung zugeteilt wurden (G2 585-587, G1 68-71, P2 171-175, P4 145-147). Dann gibt es in der Regel keine weiteren Kandidaten oder keine weitere Kandidatin und die Entscheidung fällt somit im Extremfall für oder gegen das Projekt. Eine Entscheidungsperson meint dazu: „*Aber auf den Berater hätten wir damals verzichten können. Dass das immer stärker von den Förderstellen vorgeschrieben wird, die Förderstellen diese Berater nicht vorauswählen: Jeder der Unternehmensberater ist, ist quasi qualifiziert, das ärgert mich schon massiv. Das hat die Folge, dass wir gewisse Förderanträge gar nicht stellen, nach gewissen Projekten*.“ (G2 590-594).

Eine weitere Variante entsteht, wenn die Geschäftsführung einen/eine BeraterIn in das Unternehmen bringt, wie in zwei Fällen beschrieben, in denen GeschäftsführerInnen den/die BeraterInnen zufällig außerhalb des Unternehmens kennen lernten (G4 274-276, P4 121-122). Auch in diesen Fällen gab es keinen strukturierten Entscheidungsprozess. Ein/eine PersonalistIn beschreibt das, auf Nachfrage bezüglich einer Mitsprache ihrerseits in diesem Prozess, so: „*Na, wenn er sie haben will, dann will er sie haben.“* (P4 348)

Ein Unternehmen erzählte, dass es sich für einen/eine BeraterIn entschieden hat, der/die gerade zufällig zur richtigen Zeit mit dem passenden Thema ins Unternehmen gekommen sei (P2 110-111) – es gab auch hier keinen weiteren Kandidaten oder keine weiter Kandidatin im Entscheidungsprozess.

Eine zusätzliche Variante stellt die kooperative Nutzung von BeraterInnen durch Unternehmen dar. Diese kooperative Nutzung kann über Qualifizierungsverbünde entstehen (P4 145-147) oder über Initiative des Unternehmens selbst (G1 55-56). In diesen Fällen erfolgt die Auswahlentscheidung unternehmensübergreifend.
Eine interessante Form, die Informationssituation im Entscheidungsprozess zu verbessern, stellt das Vorgehen eines Unternehmens dar, das bei großen Beratungsprojekten häufig mit einem Pilotprojekt startet und sich danach in Bezug auf das Gesamtprojekt entscheidet (P3 258-260).
Die letzte Variante, die hier beschrieben wird, die gleichzeitig wahrscheinlich die häufigste ist[7], ist die Entscheidungsvariante bei interner Referenz, das heißt, wenn der/die BeraterIn schon ein Vorprojekt im Unternehmen gemacht hat. In manchen Unternehmen wird dann der Entscheidungsprozess verkürzt, weil es nicht mehr so stark um die Person, sondern viel mehr um das Konzept gehe (G1 121-123), in einem anderen Unternehmen ist die Sichtweise: „*Das haben wir ja ursprünglich geglaubt: Der hat uns jetzt da geholfen und dort und der muss ja das andere auch können. Das stimmt aber nicht.*“ (G3 298-299)

Die Bedeutung der BeraterInnenauswahl

Eingebundene Personen: Zusätzlich zu variablen Formen von Entscheidungssituationen ist aus den Interviews auch hervorgegangen, welche Bedeutung die BeraterInnenauswahl und damit die Entscheidung für Unternehmen hat. Indirekte Hinweise für diese Bedeutung ist einerseits die Hierarchieebene, auf der diese Entscheidung getroffen wird, und andererseits welche Personen eingebunden sind.
In allen Fällen ist die Geschäftsführung in die Entscheidung eingebunden (G3 497-500, P1 194-195, G2 152-153, P2 228-230, G1 135-136, P3 200-202, P4 298-299, G4 391-393), Unterschiede gibt es in einigen Fällen in Bezug darauf, wie stark diese Einbindung ist. GeschäftsführerInnen entscheiden in zwei Fällen dann nicht konkret mit, wenn das Thema einem bestimmten Bereich zugeordnet ist (hier z.B. Personalentwicklung), und vom Umfang her nicht über diesen Bereich hinausgeht (P3 202-206, P1 190-192). In beiden Fällen ist die Geschäftsführung jedoch informiert und die Auswahl wird mit ihr abgestimmt. In allen anderen Fällen ist der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin bzw. der Vorstand/die Vorständin in den

[7] Siehe dazu Abschnitt 4.1.6 über das Beratungssystem. Da wird beschrieben, dass die Tendenz von Unternehmen, mit bereits bekannten Beratern zusammen zu arbeiten, im Durchschnitt „groß“ ist

gesamten Prozess eingebunden: „*Also ich würde jetzt nie einen Berater einkaufen, ohne mich mit der Geschäftsführung abzustimmen. Die würden den auch immer kennen lernen wollen.*“ (P1 194-196). In einem Fall gibt es dazu keine ausreichend detaillierte Aussage.
In den meisten von den durch Unternehmen beschriebenen Fällen entscheidet nicht eine Einzelperson (Ausnahmen stellen nur die oben beschriebenen Varianten dar), sondern ein Team trifft die Entscheidung. In diesem Team sind Personen vertreten, die für das *Thema* zuständig sind und die Personen, die letztendlich die notwendige *Entscheidungskompetenz* besitzen (P1 126-129, G3 493-495, P3 183-184) oder gewisse *Qualitäten* mitbringen, die in der Auswahl wichtig sind (hier konkret: Strukturierung (G3 493-495)). In einem Fall entscheidet die jeweils zuständige Führungskraft, wer noch zusätzlich in die Auswahl eingebunden sein muss (P3 176-179).

<u>Vorgehen:</u> Die konkrete Entscheidung wird in unterschiedlichen Verfahren herbeigeführt. In einigen Unternehmen gibt es einen Diskussionsprozess (P1 133-134, P3 512-515), in anderen Unternehmen werden Kriterienkataloge mit Punktsystemen bewertet und verglichen (G1 304-307, G3 718-719), und anschließend diskutiert und entschieden, und in manchen Unternehmen gibt es in einzelnen Entscheidungs-situationen eine dominante Entscheidungsperson, die allein entscheidet (G4 274-276, P4 121-122).

<u>Einfluss der eingebundenen Personen:</u> Welchen Anteil die eingebundenen Personen jeweils an der Entscheidung haben variiert. In zwei Fällen hat diejenige Person das größte Gewicht, die für das Thema steht, wofür Beratung gesucht wird, bzw. die Person, die für die Abteilung verantwortlich ist, in der ein Projekt umgesetzt werden soll (G2 173-174, P1 245-251, G4 391-393, P2 234-236). Die Geschäftsführung hat jedoch in diesen Fällen ein Vetorecht (P2 241-243, G2 152-153, P1 194-195, G4 738). Einige Unternehmen betonen, dass meist große Einigkeit in Bezug auf den gewünschten Kandidaten oder die gewünschte Kandidatin besteht (P3 512-515, P1 134, G3 620-624, G4 729-736). Ein Unternehmen gibt jedoch zu bedenken, dass die Geschäftsführung im Zweifelsfall auch gegen den Widerspruch der andern entscheiden würde (G3 616-621). Ein weiteres Unternehmen beschreibt den Nutzen einer Entscheider-Gruppe so: „*Weil das eher über die Rüttelstrecke geschickt wird,*

dadurch, dass so viele Menschen diese Person anschauen. Und jeder schaut mit ein bisschen einem anderen Fokus.“ (P1 500-501).

Merkmale der Entscheidungssituation: Der zweite, direkte Hinweis auf die Bedeutung der Entscheidungssituation kommt aus den Interviews selbst. Hier wird die Entscheidungssituation beschrieben als schwierig (G2 512-514), risikobehaftet (P1 114-115, P2 497-498), immer anders (P2 325-327), geprägt von der Angst vor Abhängigkeit (G1 501-507) und Kontrollverlust (G1 495-499), sowie bedeutungsvoll, weil der Berater Einblick in kritisches Knowhow erhält (G2 408-409).

4.1.3 Die Funktionen der Beratung für das Unternehmen

Zum Oberbegriff „Funktionen“ wurden Aussagen über die Gründe zugeordnet, die für den BeraterInnenzukauf entscheidend sind. Dabei geht es immer darum, etwas Fehlendes zu ergänzen, etwas in das Unternehmen zu bringen, das vorher nicht da war. Deshalb wurden zu diesem Oberbegriff Aussagen über fehlende Ressourcen im Unternehmen und allgemeine Gründe, die den Zukauf eines Beraters/einer Beraterin notwendig machen zugeordnet, sowie Anlässe, die in die BeraterInnenauswahl mit hineinspielen, aber nicht für den Zukauf ausschlaggebend sind.

Wissen

Augenfällig ist zunächst, dass alle InterviewpartnerInnen fehlendes Knowhow als Grund dafür angeben, warum BeraterInnen engagiert werden (G4 371-372, G3 426, G2 214-215, G1 126-128, P1 301-302, P2 317, P3 320-321, P4 476-477). Eine Person drückt das folgendermaßen aus: *„Also Fachwissen und Erfahrung, darum geht es eigentlich. Weil, wenn das Dinge sind, mit denen wir die Erfahrung noch nicht so haben, dann muss man das Rad nicht immer wieder neu erfinden, sondern also macht es mit jemandem, der das schon einmal gemacht hat, und weiß wie man das richtig macht (…).“* (P1 306-308).

Unternehmen unterscheiden beim Thema Wissen zwischen Fachwissen (G1 243-244), Methodenwissen (P2 401-402), Prozesswissen (P1 331-332), Erfahrung (P3 317-318, G2 96-98), Wissen über Netzwerke (P1 361-367), über Benchmarks und über die Praxis in anderen Unternehmen (G2 589-591, P2 281-283, P4 472-474) sowie spezialisiertes und aktuelles Wissen (G3 428-435, G3 283-286).

Es wird beschrieben, dass man Wissen benötigt, dass das Wissen im Unternehmen ergänzen kann (G1 243-244) und bei Themen in die Tiefe geht, für die im Unternehmen sonst wenig Bedarf besteht: *„Wir sind ja eher die, die versuchen unsere (XX) zu entwickeln und zu bauen, und weniger das (XX-Thema).“* (G3 284-285). Außerdem benötigt man Außenstehende, die neue Ideen und Perspektiven einbringen (P2 472-473, P3 310-312, P2 314-316) können.
Einige Unternehmen betonen, dass der Faktor „Zeit für den Wissensaufbau“ für sie eine Rolle spielt (G2 604-605, G2 64-66, P1 619-621). Einerseits betrifft das die Zeit, die für den Wissensaufbau notwendig ist, andererseits kann es auch darum gehen schnell auf eine Situation zu reagieren, und dass dadurch nicht ausreichend Zeit für die interne Wissensproduktion vorhanden ist (G4 374-376).

Externalität

Eine zweite bedeutsame Funktion der Unternehmensberatung ist die Position des Beraters/der Beraterin außerhalb des Unternehmens, seine Externalität (G2 632, G4 190-194, G1 211-213, P1 326-329, P2 472-473, P3 310-312, P4 472-474, G3 283). Dadurch kann er *„(…) Sachen aufdecken, die wir vielleicht intern…, die uns nicht auffallen würden.*“ (P4 476-477) und damit Betriebsblindheit entgegen wirken (P1 326-329), und so auf das Vorhaben einen unbefangenen, neutralen Blick werfen (P1 393), Projekte die stecken geblieben sind, wieder in Bewegung bringen (G1 137-139), Dinge zusammenführen, die schon da sind, weil man sie als Außenstehender/als Außenstehende besser wahrnimmt (P2 419-421) und vorhandene Verbesserungspotentiale erkennen (P4 486-488).
Auch das oben schon erwähnte Einbringen von neuen Perspektiven und Blickwinkeln kann einerseits einer Funktion als WissenslieferantIn zugeordnet werde, andererseits ist auch hier die unternehmensexterne Position des Beraters/der Beraterin ausschlaggebend für diese andere Perspektive (P2 472-473, P3 310-312, P2 314-316).
Als weitere Aufgabe der Externalität wird die neutrale Haltung vor allem in Richtung der MitarbeiterInnen gesehen (P3 310-314) und die Möglichkeit, anonyme Informationen zu generieren (P2 464-466), dadurch bei Analysen bessere Ergebnisse zu erzielen (P1 353-356) und die Unabhängigkeit von internen Machtgefügen (P4 470).

Ein/eine InterviewpartnerIn gibt an, dass durch diesen externen Impuls Nachdenkprozesse in Gang gesetzt werden, die dem Unternehmen nützten (G1 332-334).
Diese beiden Themen, Wissen und Externalität, wurden von nahezu allen Unternehmen bei der ersten Nachfrage als Gründe genannt, warum ein/eine BeraterIn engagiert wurde.

Personalreserve

Eine Funktion der UnternehmensberaterInnen liegt darin, dass sie ihren KlientInnen Arbeit abnehmen (G1 199-200, G3 453-456, G3 277-279, P2 445-446, P2 483-485, G4 108-109, P1 603-606). Das geht so weit, dass ganze Managementbereiche an externe BeraterInnen ausgelagert werden, und sie als „Back-up und Personalreserve“ dienen (G3 277-279). Auch einzelne Managementaufgaben werden an BeraterInnen ausgelagert (G4 190-194) und generell ganze Themenbereiche und Projekte, für die im Unternehmen keine Personalressourcen zu Verfügung stehen (G4 108-109, P2 445-446, G3 453-456). Ein/eine InterviewpartnerIn sagt über ihren Berater: „*Er macht Sachen, die wir nie machen könnten im Unternehmen. (…) Also er macht selber die Umsetzung vom Projekt."* (G1 202-203).

Projektmanagement, Fokus

In Unternehmen stehen Ressourcen und Zeit selten in als ausreichend empfundenem Ausmaß zur Verfügung (G2 604-605), daher ist es für Verantwortliche oft schwierig, laufende Projekte im Fokus zu behalten und ihnen über den gesamten Projektverlauf die nötige Aufmerksamkeit zu widmen (P3 337-339). Externen BeraterInnen wird deshalb auch die Funktion zuteil, das Projektmanagement „im Auge zu behalten“ (P3 331-334, G2 294-296, P1 319-320, P1 335-336, G3 280-281), das gesamte Projektmanagement und die Projektleitung (G4 168, P1 317), die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele (P1 335-336,) sowie die Integration des Projekts in das Unternehmen zu übernehmen: "*Und dass es am Leben bleibt. Dass es gestartet wird, dass es am Leben bleibt, und dass, wenn das Projekt dann fertig ist, dass es dann trotzdem weitergeht und integriert ist auch in der Firma."* (P3 337-339).
In dieser Funktion wird als wichtig erachtet, dass er/sie darauf achtet, „(…) dass es überhaupt zeitgemäß ist, dass es überhaupt passiert.“(P1 325) und er/sie sorgt für eine „Straffung des Projekts“, indem er/sie die Termine einfordert (G3 474-476).

Zertifizierung, Legitimation

Wenn in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden, werden Beratungsprojekte teilweise dazu herangezogen, diese Entscheidungen zu unterstützen, um z.B. unliebsame Entscheidungen mit externem Knowhow zu unterlegen (P1 573-576). Eine Person sagt dazu: „*In anderen Bereichen ist es natürlich immer hilfreich, der Externe quasi, weil der Prophet im eigenen Land… das ist natürlich auch bei uns so*.“ (P1 375-376). Teilweise besteht auf AuftraggeberInnenseite der Eindruck, dass über BeraterInnen Entscheidungen besser an MitarbeiterInnen kommuniziert werden können (G4 106-108). Teilweise holt man sich Unterstützung im Vorfeld einer Entscheidung (P1 581-586), oder will einfach den „schönen, coolen Berater an der Seite“ haben, z. B. um das „interne Standing“ zu verbessern (P1 606-607, G2 384-385).

Eine Entscheidungsperson gibt zu bedenken, dass das Thema „Legitimation“ zwar beim Zukauf von BeraterInnen mitschwingen kann, jedoch nie der Grund dafür sein kann (G3 480-483).

Zwei Unternehmen geben dezidiert an, dass die Untermauerung von Entscheidungen für sie keinen Grund darstellt, BeraterInnen zu engagieren (P3 344, P2 437-438), auch nicht, um die Ernsthaftigkeit eines Vorhabens zu unterstreichen (P1 383).

Wenn Zertifizierungsprojekte durchgeführt werden, oder Projekte, bei denen auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu achten ist, kann die Absicherung, diese Ziele zu erreichen ein weiterer Grund dafür sein, BeraterInnen zu engagieren (G2 259-261, G2 147-151).

4.1.4 Anforderungen an BeraterInnen

Die betrieblichen „Anforderungen“ beantworten die Frage danach, wie ein/eine BeraterIn sein muss, damit das Unternehmen mit ihm/ihr arbeiten will. Damit schlagen die Anforderungen im Einzelfall die Brücke zwischen den *Funktionen*, die ein/eine BeraterIn für das Unternehmen erfüllen soll und den *Kriterien*, die letztendlich für die Entscheidung ausschlaggebend sind. In den Interviews wurden Anforderungen und Kriterien dadurch voneinander abgegrenzt, dass die Anforderungen sich nicht auf die konkrete Entscheidungssituation beziehen, sondern vorweg definiert werden und im Extremfall den Katalog darstellen, mit dem Entscheidungspersonen in ein Auswahlgespräch gehen.

In den Interviews wurde daher danach gefragt, was BeraterInnen grundsätzlich mitbringen müssen, damit das Unternehmen mit ihnen arbeitet, es wurde nach Mindestanforderungen gefragt und Einzelfälle besprochen, und daraus die Anforderungen abgeleitet.

BeraterInnen-Unternehmens-Fit

In relativ vielen Unternehmen scheint es eine große Rolle zu spielen, dass ein/eine BeraterIn zum Unternehmen passt (G4 145-147, P4 559-563, P4 131-135, P2 346-349, P3 230-232, P1 406-407, G3 847-853, P2 335). Dieser „BeraterIn-Unternehmensfit“ wird damit beschrieben, dass der/die BeraterIn und das Unternehmen ähnliche Grundwerte besitzen (G3 847-853, P2 335), der/die BeraterIn „vom menschlichen und persönlichen“ her zum Unternehmen passt (P4 131-135, P1 406-407), sich in die Kultur des Unternehmens hineindenken kann (P3 230-232, P3 353-358), dass man gerne mit dem/der BeraterIn zusammen arbeitet (P4 559-563) und die BeraterInnen-Unternehmensbeziehung harmoniert (G4 145-147).

Kosten und Nutzenerwägungen

Die eingesetzten Ressourcen für das Beratungsprojekt und der erzielte Nutzen spielen für viele Unternehmen in irgendeiner Form eine Rolle (P1 401-403, P2 248-251, P3 229-230, G2 187, P4 123-124, P3 225-228, G4 202, G3 894-898, P1 707-708, G1 385-387). Dabei finden fünf Unternehmen, dass das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag stimmen muss (P2 248-251, P3 225-228, P1 707-708, P4 123-124, G1 385-387), zwei finden, dass der Preis allgemein ein wichtiges Kriterium ist (G2 187, G4 202), zwei finden den Preis nicht entscheidend (G1 371-372, G3 894-898) und ein Unternehmen richtet seinen Fokus stärker auf die internen Ressourcen, die durch das Projekt gebunden werden (P3 229-230), und die nicht zu groß sein dürfen.

Person/Persönlichkeit des Beraters/der Beraterin

Einen großen Block bei den beschriebenen Anforderungen repräsentieren die gewünschten persönlichen Merkmale des Beraters/der Beraterin.

<u>Stärke, Kraft:</u> Ein Thema das genannt wird bezieht sich auf eine gewisse Kraft des Beraters/der Beraterin. Sie wird mit Konsequenz (P1 409-411), Ausdauer (G2 288-

290), Stärke, Überzeugung, Gelassenheit und Authenzität (G1 278-280, G1 275-276) beschrieben.
Eine Person beschreibt diese gewünschte Eigenschaft so: „*Dass er stark dasteht, und keine Angst hat, vielleicht auch einen Blödsinn zu machen. Dass er so stark ist, dass er mir durch seine eigenen Überzeugungen imponieren kann*." (G1 278-280).

Flexibilität: Die Flexibilität des Beraters/der Beraterin in Hinblick auf das Eingehen auf einzelne Personengruppen und auf unterschiedliche Situationen im Unternehmen (P3 353-358, P1 409-411), ist für andere EntscheidungsträgerInnen wichtig.

Sympathie: Eine Person thematisiert in diesem Zusammenhang den Begriff „Sympathie“ (P2 253-254, P2 256-258), und sagt dazu: „*Also ich weiß nicht: Sympathie? Trifft es das? Vielleicht im weitersten Sinn. Also man holt sich nicht einen Berater ins Haus mit dessen Ansichten man nicht arbeiten kann. Von dessen Beratungsansatz man nichts weiß.“* (P2 256-258).
Eine Person will einen/eine BeraterIn, der/die Beratung menschlich und lebendig macht (G1 271-275) und andere Personen sprechen verallgemeinernd davon, dass der Mensch hinter der Leistung passen muss (G4 145) und ein/eine BeraterIn soziale Fähigkeiten benötigt (G2 282).

Kommunikationsfähigkeit: Eine Person nennt die Kommunikationsfähigkeit als wichtige Eigenschaft (P3 353-358), wobei sie das als „klare Ausdrucksweise“ und „strukturierte Ausdrucksweise“ beschreibt.

Alter, Geschlecht: Zusätzlich zu den Persönlichkeitsmerkmalen des Beraters/der Beraterin gibt es auch Anforderungen hinsichtlich seines/ihres Alters (G2 454-455, G4 767-769, P4 313-316), das über 30 Jahre bzw. „etwas älter“ sein soll und bezüglich des Geschlechts (P4 351-353).

Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit: Einer weiteren Person ist wichtig, dass ein Berater pünktlich und zuverlässig (G2 288-290) ist.

Wissen

Fachwissen: Dass der Berater über das notwendige Fachwissen verfügt, setzen fast alle Unternehmen als Anforderung voraus (G2 415-417, P3 218-219, G1 109, P1 305-306, G3 432-437, G1 111-113, P2 248-251, G4 777), wobei zwischen einem hohen Spezialisierungsgrad (G1 109), aktuellem Wissen (G3 432-437) und einem guten Mix aus theoretischem und praktischem Wissen (P3 218-219) unterschieden wird.

Erfahrung: Neben dem Fachwissen wird außerdem Erfahrung vorausgesetzt (P1 305-310, G2 272-274, G4 765), die von einem Unternehmen mit „mindestens 10 Jahre" konkretisiert wird (G4 765). Ein Unternehmen sprach davon, dass man gerne mit den Besten des Fachbereichs, „*Koryphäen*", zusammenarbeite (G1 111-113).

Prozesskompetenz, Beratungsprozess: Wichtig ist, dass der/die BeraterIn den Beratungsprozess gut in der Hand behält (G2 276-280, G2 282, P3 402-404, P3 390-393, P2 419-421, P1 30), über das notwendige Knowhow verfügt, wie man den Prozess durchführt (G2 276-280) und MitarbeiterInnen zeitgerecht einbindet (P1 309, G2 276-280) und motiviert (P3 390-39,3 P3 402-404). Dazu sollte er gut mit Widerstand umgehen können (P3 390-393) und auch Dinge zusammenführen und nutzen können, die im Unternehmen bereits vorhanden sind (P2 419-421). Am Ende des Prozesses soll ein Ergebnis stehen, in dem sich alle Beteiligten gut wiederfinden (G2 272-274).

Während des Prozesses sollen BeraterInnen ihre Sichtweisen einbringen und dem Unternehmen Feedback zur Verfügung stellen, das ruhig auch irritieren darf (P2 415-416, P2 422-423).

Auch wollen Unternehmen in Beratungsprozessen lernen (P1 613, G2 389-390, P4 551), und das sei auch bereits bei der Beraterauswahl ein Thema, geben einige Unternehmen an.

Ausbildung, Zertifizierung: Das Wissen des Beraters/der Beraterin kann über den Nachweis einer höheren Ausbildung erfolgen, wobei ein akademischer Titel nicht vorausgesetzt wird (G2 419-420), Zertifizierungen und gegebenenfalls Aktivitäten in Fachgremien, wie z.B. als Gruppensprecher zu diesem Thema bei der Wirtschaftskammer (G2 486-488, G2 415-417).

Internetauftritt, Unterlagen: Auch die „Stimmigkeit“ des öffentlichen Auftritts (Unterlagen, Webpage, usw.) (G4 594-596, G4 440-445) kann dazu führen, dass dem/der BeraterIn Wissen und Professionalität zugeschrieben werden.

Merkmale der BeraterInnenleistung

Zum Thema Beratungsergebnis sagt eine Person: *„Er muss den Bedarf einfach decken können, also da ist es schwierig von Mindestanforderungen zu sprechen, weil da mache ich eigentlich keine Abstriche.“* (P1 401-403) und ergänzt später, dass das sehr individuell sei, wo man Abstriche mache (P1 422-423).

Nachhaltigkeit: Der Berater soll die KundInnen im Beratungsprozess „weiter bringen“ (G4 792) und realisierbare, im Betrieb umsetzbare Konzepte liefern (P3 229-230). Und er soll den KlientInnen ermöglichen, in den Beratungsprojekten zu lernen (P1 613, G2 389-390, P4 551).

Verfügbarkeit: Außerdem soll der/die BeraterIn auch spontan verfügbar sein, wenn der Kunde/die Kundin seine Unterstützung benötigt (G4 382-383).

Referenzen, Empfehlungen

Auch zu diesem Thema taucht wieder die Forderung nach Referenzen auf. Für einige Unternehmen ist eine Anforderung an den/die BeraterIn, dass er/sie schon mit bekannten, vertrauenswürdigen Unternehmen gearbeitet hat (P3 215-216, G1 308-309).

EinzelberaterIn versus Beratungsunternehmen

Abhängig von der Größe des Projektes setzen einige Unternehmen voraus, dass es mehrere gut qualifizierte MitarbeiterInnen auf Seiten des Beraters gibt, die den zeitgerechten und reibungslosen Ablauf des Projekts gewährleisten können (G3 886-888, G2 182-185, G2 196-200, P1 437). Weitere Unternehmen betonen, dass die Anforderungen sich gleichermaßen an das Beratungsunternehmen wie an EinzelberaterInnen richten (P3 292-293, P3 284, P2 266-267, P1 451).

4.1.5 Entscheidungsrelevante Kriterien für die BeraterInnenauswahl

Unter der Kategorie „Kriterien“ wurden alle Informationen zusammengefasst, die entscheidungsrelevante Kriterien unmittelbar im Auswahlgespräch oder der Entscheidungssituation beinhalten. Dazu gehört beispielsweise die Fragen danach, was eine Entscheidungsperson überzeugt hat, einen/eine BeraterIn zu engagieren und wie er/sie zeigen konnte, dass er/sie den Anforderungen gerecht werden würde.

In der Kategorie „Kriterien“ wurden Informationen nach folgenden unterschiedlichen Aspekten erfasst: Informationen zum Verhalten des Beraters/der Beraterin im Auswahlgespräch, Informationen zu entscheidungsrelevanten Merkmalen eines Beraters/einer Beraterin, die im Auswahlprozess sichtbar wurden, Merkmale des Angebots des Beraters/der Beraterin. Zudem wurden Informationen getrennt erfasst, die sich mit den Themen Intuition, Bauchgefühl, Emotion in der Auswahlsituation befassten.

Das Verhalten des Beraters/der Beraterin im Auswahlprozess: Erwünschtes Verhalten

Das Auswahlgespräch soll, wie oben beschrieben (Abschnitt 4.1.1, Der Auswahlprozess, S. 79), dem gegenseitigen Kennenlernen und Verstehen dienen und der Abklärung, ob der/die BeraterIn die für das Unternehmen notwendigen Anforderungen erfüllen kann.

<u>Arbeitsweise zeigen:</u> Dazu werden häufig Vorprojekte des Beraters/der Beraterin besprochen. Im Zuge dieser Besprechung wird die Arbeitsweise des Beraters/der Beraterin sichtbar (P2 521-526, G1 246-248, P3 396-398, P2 337-340, P1 693-697, G2 395-398). Man erkennt sie dadurch, dass er/sie in den Vorprojekten ein gründliches und methodisches Vorgehen erkennen lässt (G3 322-325, P3 382-388, G1 246-248), daran wie er/sie vorgegangen ist, wie er davon erzählt (P3 396-398, G2 395-398), und wie schlüssig die Vorprojekte und die dahinter liegende Theorie erklärt werden (P1 693-697). Aus diesen Beschreibungen erkennen Entscheidungspersonen aber nicht nur die Arbeitsweise, sie können auch Rückschlüsse auf das zu Grunde liegende Wertesystem des Beraters/der Beraterin ziehen (P2 337-340), indem sichtbar wird, welche Aspekte der/ BeraterIn wahrnimmt und worauf er/sie den Fokus richtet (G1 282-283).

Auch die Art, wie ein/eine BeraterIn die Entscheidungspersonen durch das Gespräch führt wird als Arbeitsprobe gesehen (P4 403-407). Dabei sollte er/sie sich gut auf die Wünsche der TeilnehmerInnen einstellen (G2 339-341), sie gut in das Gespräch einbinden (G3 680-684), und in der zur Verfügung stehenden Zeit die wichtigsten Punkte klären können (G2 330-338). Eine Entscheidungsperson beschreibt das so: „*Ja, es muss flüssig gehen. Es muss…. Es darf nicht ausufern. Also wenn eine Stunde vereinbart wurde, dann breche ich nach einer Stunde und 15 min ab. Wenn wir nicht fertig werden, dann ist's aus.*"(G2 335-337).

Problemerkennung: Wichtig ist, wie der/die BeraterIn den Bedarf im Unternehmen wahrnimmt. Der/die BeraterIn sollte einen schnellen Überblick gewinnen und erfassen, wo der Bedarf des Unternehmens liegt (G1 244 G1 189-192) und auch bei der Problemerkennung ein methodisches Vorgehen zeigen (G1 246-248). Dazu sollte er/sie die Problemstellung erfassen, sie knapp und präzise darstellen und sie in seinen/ihren Fachbereich übersetzen können (G2 349-354). Ob ein/eine BeraterIn dann als „passend" wahrgenommen wird, hängt damit zusammen, wie er/sie das Problem sieht, wie er/sie es beschreibt, wo er/sie glaubt ansetzen zu können (P2 354-355). Sicherheit gibt es dem/der KlientenIn, wenn der/die BeraterIn ihm/ihr vermitteln kann, dass er/sie alle „Eventualitäten" bereits vorweg im Kopf hat (G1 524-530) und weiß, wo die „Knackpunkte" des Projekts liegen (G1 521-522). Diese sollte er auch offen ansprechen können (G1 266-269).

Fragen stellen: Entscheidend ist für einen großen Teil der Unternehmen weniger, was ein/eine BeraterIn zu sagen hat, sondern was er/sie fragt. „*Also im Grunde genommen will ich das Gefühl… versteht man, ob die Person das richtige fragt, kommt mir vor. Weil an den Antworten wirst du dann nachher arbeiten.*" (G1 250-252). Fragen sind zudem wichtig, weil klar wird, welche Aspekte der/die BeraterIn verstehen will, und worauf geachtet wird (G1 282-283, P1 688-690), dass der/die BeraterIn keine Zeit verliert und die „richtigen Fragen" stellt (G3 666-668), die einen im Prozess auch weiter bringen (G4 265-266), und weil durch die Fragen gleich der notwendige Tiefgang entsteht (P4 307-311), auch wenn diese Fragen nicht immer angenehm sind (P4 307-311).

Interesse zeigen: Zusätzlich zu den bisher geschilderten Funktionen von Fragen im Auswahlgespräch erkennt das Unternehmen daran auch, ob sich der/die BeraterIn für das Projekt oder das Unternehmen wirklich interessiert (P4 617-618, P4 325, P1 517-518, G4 308-310, G1 297-298, P4 580-583). Dazu zählt, dass er/sie sich vorweg über das Unternehmen informiert hat (G4 308-310, P4 580-583), dass er/sie den Eindruck vermittelt, sich ausreichend Zeit zu nehmen (G1 297-298), und dass er/sie neugierig ist und zuhören kann (G4 308-310). Eine Entscheidungsperson beschreibt das so: „*Passen heißt, dass es mir so geht jetzt wie mit (…). Ich rede gerne mit (…) und das ist einmal die Grundvoraussetzung. Weil wenn ich (…) nichts sagen will, dann dauert das Gespräch genau eine Stunde und fertig. Und wenn ich aber das Gefühl habe, da ist Interesse, da wird auch zugehört, dann ist es, wie soll ich sagen, Wertschätzung.*“ (G3 587-590).

Anschlussfähigkeit zeigen: Neben den AuftraggeberInnen sind häufig in Beratungsprojekten andere Personen die Adressaten der beraterischen Leistung (siehe dazu Abschnitt 2.2.5). Im Auswahlprozess ist es Unternehmen daher häufig wichtig einzuschätzen, ob der/die BeraterIn mit der Zielgruppe im Unternehmen arbeiten und sie motivieren kann (G2 363, G3 680-684). Die Entscheidungspersonen erkennen das einerseits daran, wie es dem/der BeraterIn gelingt, im Gespräch mit den verschiedenen Personen umzugehen und an sie anzuknüpfen (P1 685-686) und daran, wie sie selbst den Energielevel im Gespräch empfinden, wie motiviert und aktiviert sie sich nach dem Gespräch fühlen (P3 406-409).

Auftreten: Der Eindruck, den ein/eine BeraterIn bei einem Unternehmen hinterlässt, wird geprägt durch die Art, wie er/sie sich präsentiert (G2 309-310). Dazu muss seine/ihre Präsentation strukturiert sein (G4 613-615) und er/sie sollte „ordentlich“ wirken (P4 580-583).

Das Verhalten des Beraters im Auswahlprozess: Unerwünschtes Verhalten

BeraterInneninteressen im Vordergrund: Wenn BeraterInnen im Auswahlgespräch zu schnell auf ihr Honorar zu sprechen kommen, macht das auf Unternehmen einen schlechten Eindruck (P2 596-599, G2 451-452, G1 292, P1 521, P4 627-628) und vermittelt den Eindruck, dass weniger die Interessen des Unternehmens im

Vordergrund stehen, als vielmehr die Eigeninteressen des Beraters/der Beraterin (P4 630-632).

Monologe, lange Präsentationen: Ebenso unerwünscht ist, wenn BeraterInnen zu viel reden, lange Monologe oder Präsentationen halten und die ZuhörerInnen nicht einbinden können (G4 538, G3 817, P1 511-515). So ein Verhalten vermittelt auf KundInnenseite den Eindruck, dass der/die BeraterIn nicht zuhören kann (G3 817). Wiederum rechnen Entscheidungspersonen es BeraterInnen als negativ an, wenn sie sich während des Auswahlgesprächs zu wenig aktiv verhalten (P4 292-294, P2 596-599, P4 611-615).

„BesserwisserInnen“: Auch werden BeraterInnen nicht gerne gesehen, die ihren KundInnen „die Welt erklären“ (G3 838-840), besserwisserisch auftreten und dadurch den Eindruck vermitteln, nicht auf „gleicher Ebene zu kommunizieren“ (G3 684-687, P3 480-484) und dem Unternehmen gegenüber Geringschätzung zeigen (G2 536-537, G2 526-533).

Ausüben von Druck: Einen negativen Eindruck hinterlassen zudem BeraterInnen, die Druck ausüben, z.B. indem sie sofort verkaufen wollen (G2 548), ungeduldig sind und nicht auf die Entscheidung des Unternehmens warten (G3 672-673) oder auf anderem Weg versuchen, das Unternehmen zu einer günstigen Entscheidung zu drängen (G3 778-779).

Schlechte Umgangsformen: Schlechte Umgangsformen, wie zu spät kommen (P3 480-484, P4 611-615, G2 526-533), nicht grüßen (G2 526-533), ein „schlaffer“ Händedruck (P4 611-615), wirken sich ungünstig für den/die Beraterin aus. Ebenso darf nicht der Eindruck entstehen, der/die BeraterIn habe nicht ausreichend Zeit für das Gespräch (G2 526-533) oder er zeigt Geringschätzung, indem er während des Gesprächs telefoniert (G1 297-298).

Entscheidungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale des Beraters/der Beraterin

Viele der hier eingeordneten Kriterien befassen sich mit der Persönlichkeit des Beraters/der Beraterin. Ein Unternehmen sagt dazu: *„Weil das Fachwissen ist wieder*

etwas anderes. Das ist eh ok, aber es hängt bei uns sehr stark von der Persönlichkeit des Trainers oder Beraters ab." (P3 413-414).

Arbeitsbezogene Eigenschaften: BeraterInnen, die von einem Unternehmen ausgewählt wurden, überzeugen durch folgende Eigenschaften: Sie sind kreativ, flexibel und empathisch (P3 235-237), können gut zuhören (P1 533-535), sind schnell und impulsiv (G1 328-332) und können Visionen und Bilder entwickeln (G1 328-332), sind lösungsorientiert (G4 293), authentisch (G4 449-451) und lassen für die Zusammenarbeit Spaß erwarten (G1 446-449). Einige schildern global, dass sie Leidenschaft für ihren Beruf mitbringen, sowie Freude daran haben, etwas zu bewegen (G4 779-780).

Außergewöhnlichkeit: Andere Unternehmen wählen BeraterInnen, die etwas Besonderes an sich haben, mit dem sie „begeistern" und „beeindrucken" können (G1 455-460). Sie sprechen von Personen mit „Charisma" (G1 485-487) und sexueller Anziehungskraft (G1 463-464).

Kommunikationsfähigkeit: Es wird hohe Kommunikationsfähigkeit erwartet (G1 337-338), Ausdrucksfähigkeit und Präzision in der Sprache (G3 653-654). Dazu eine Entscheidungesperson auf die Frage, was im Auswahlgespräch überzeugen kann: *„Er muss präzise sein, er muss diese Dinge, die er erkennt auch benennen können."* (G3 655).

BeraterInnen-Unternehmens-Fit: Ein wichtiges Entscheidungskriterium ist für viele Unternehmen, ob ein/eine BeraterIn gut zum Unternehmen passt. Dabei geht es um das Wertesystem, das transportiert wird (G3 847-853) und darum, ob ein/eine BeraterIn zur Kultur des Unternehmens passt (P1 131-132, P1 119-124) oder sich dieser Kultur anpassen kann (P3 235-237), ein Unternehmen spricht in diesem Zusammenhang davon, dass der/die BeraterIn sympathisch ist (P4 415-417).

Äußerlichkeit: Auch Äußerlichkeiten am Berater/an der Beraterin bleiben nicht unbemerkt, wobei eher negative Erscheinungsbilder als Knockout-Kriterien gelten: *„Wenn der total ungepflegt daher kommt, würde ich auch mit dem nie arbeiten. Weil das automatisch…ist gleich inkompetent für mich. Also nicht ungepflegt, aber auch*

(…) wenn er zu elegant gekleidet ist. (…), also es muss dazu passen, zu der Beratungsleistung die er bringt. " (P1 815-822).

Nicht-Kriterien: Als ausschließende Merkmale für BeraterInnen wurden in Hinblick auf die Persönlichkeit vor allem global unpassende Wertesysteme bzw. Überzeugungen (P2 339-340, G3 847-853, G1 359-367) und fehlende Sympathie (P4 345-346, G1 359-367) genannt. Eine Entscheidungsperson sagt dazu: „*(…) wenn das zwischenmenschliche einmal nicht passt, kann der fachlich noch so gut sein, da wird dann nichts weiter gehen."* (P4 381-383).

Kriterien in Bezug auf das Leistungsangebot des Beraters/der Beraterin

Zusätzlich zur Person des Beraters/der Beraterin geht die Bewertung des Leistungsangebots oder Konzepts in die Entscheidung ein, das in einigen Fällen im Vorfeld der Auswahlentscheidung vom Berater/von der Beraterin erstellt und beim Auswahlgespräch besprochen wird (siehe dazu Abschnitt 4.1.1 Der Auswahlprozess).

Klarheit bzgl. Kosten: Ein Kriterium in Bezug auf das Angebot ist, dass die Projektkosten klar, transparent und verständlich dargestellt sind (G1 337-338, G1 263-264, G1 389-391) wobei auch Folgekosten (G2 355-357) und die internen Kosten (G4 235-240, P3 459-462) dargestellt sein sollten. Für manche Unternehmen sind die Kosten der beraterischen Leistung entscheidungsrelevant (G4 235-240, P3 459-462), für andere eher das Verhältnis zwischen Kosten und Leistung (P1 131-132, G3 322-323) und manche geben an, dass der Preis für sie kein Entscheidungskriterium ist (P4 448-453).

Kompetenz: Das Konzept wird positiv bewertet, wenn klar hervorgeht, dass ausreichend Kompetenz vorhanden ist (P2 384-386, G1 337-338) und diese Kompetenz die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen gut ergänzt (P1 430-432, P1 119-124). Dadurch erwartet das Unternehmen Lernmöglichkeiten im Projekt, was ausdrücklich gewünscht wird (G1 446-449, G2 376-379, G2 370).

Nachhaltigkeit: Dass man mit den eingesetzten Methoden nach dem Projekt im Unternehmen weiterarbeiten kann (P2 401-402), und dass das Projekt nachhaltig im

Unternehmen integriert ist (G4 243-244), können ebenfalls Entscheidungskriterien sein.

Anpassung an das Unternehmen: Das Konzept wird dann positiv bewertet, wenn es zum Unternehmen passt (P2 358-360, P4 308-311) und an das Unternehmen angepasst werden kann: „*Sehr oft, kommt mir vor, ist es so, dass Berater zu wenig auf das Unternehmen eingehen. Dass sie eher mehr ihre fixe Schiene fahren und ihr Programm durchziehen, und dann steht man da und hat jetzt super Beratung gehabt und kann damit nichts anfangen."* (P2 404-410). Außerdem, wenn es zur bestmöglichen Lösung führen kann (P1 171-172), Methoden einbezieht, die für die Unternehmensgröße geeignet sind (P1 539-542) und die Menschen im Unternehmen ausreichend berücksichtigt, dazu ein/eine EntscheidungsträgerIn: *„Wenn er jetzt einen Prozess vorschlagen würde, wo der Mensch keinen Platz hat, dann wird er für uns nicht in Frage kommen. Dafür ist der Mensch uns viel zu wichtig."* (P1 523-526). Im Auswahlgespräch wir auf diese Methoden Bezug genommen und es wird geschaut, welcher/welche BeraterIn das Unternehmen insgesamt am besten unterstützen kann (P1 131-132). Ausdrücklich nicht gewünscht wird, dass der/die BeraterIn „schnelle Lösungen“ anbietet (G1 294-295) oder „*nach Schema F*“ vorgeht (P1 519).

Form: Das Angebot oder Konzept soll klar strukturiert sein (P3 373-374) das Fachwissen und die Erfahrung der Beraters/der Beraterin müssen sich gut abbilden (P3 387) und das Projektziel muss gut dargelegt werden (G1 340-343), damit der/die KundIn erkennen kann, ob diese Ziele realistisch sind (P2 321). Auch neue Ideen und Impulse des Beraters/der Beraterin werden positiv bewertet (P3 232-235, P3 363-365). Nicht nur das Auswahlgespräch, auch das Konzept wird als Arbeitsprobe gesehen (P4 641).

Nicht-rationale Entscheidungsanteile

Unter diesem Oberbegriff wurden all jene Informationen zusammengefasst, die sich mit Entscheidungsanteilen befassen, die von den InterviewpartnerInnen mit Begrifflichkeiten wie „*Intuition*“ oder „*Chemie*“ beschrieben wurden und nicht klar benannt werden konnten.

Sympathie: Auch der Begriff der „Sympathie“ soll hier nochmals aufgegriffen werden, weil er als Sammelbegriff für eine Reihe von Emotionen verwendet wird.
Ein/eine InterviewpartnerIn meint zum Begriff der Sympathie: „*Vielleicht ist es ein bisschen so die Ähnlichkeit. Vielleicht ist es ein Vertrauensthema. Dass man sagt: Man kann demjenigen vertrauen und es wird so durchgeführt, wie man es sich wünscht. Und wie kann man jemandem vertrauen? Indem er vielleicht die Dinge ähnlich macht, wie man sie selber machen würde*.“ (P2 521-526)

Zwischenmenschliche „Chemie“: Die zwischenmenschliche „Chemie“ wird in Bezug auf das Unternehmen so beschrieben: „*Dass er authentisch ist, dass er eine gute Fähigkeit hat zu kommunizieren, dass er einfach sehr komplex auch arbeiten kann, also die Komplexität der Firma schnell erfasst, dass der Energielevel passt und er die Fähigkeit hat zu motivieren (…).*“ (P3 475-477).
Wenn diese Chemie passt, meint ein/eine anderer/andere InterviewpartnerIn, würden die Führungskräfte mehr aus sich heraus gehen und wären aufnahmefähiger (P4 384-388). Andere geben an, dass die Chemie passen muss (G4 437-439, G3 582-585, P3 472-473) bzw. dass es vorrangig ist, dass die Chemie passt (P4 381-383).

„Bauchgefühl“: Andere benutzen für diesen Entscheidungsanteil den Begriff „Bauchgefühl“ und meinen, dass das Bauchgefühl bei einer Entscheidung wichtig sei (P3 494-495, P2 342) und einer/eine sagt weiter, dass die Arbeitsbeziehung nicht funktionieren kann, wenn das Bauchgefühl nicht stimmt (P2 342-344).
Eine weitere InterviewpartnerIn verbindet den nicht-rationalen Entscheidungsanteil mit der sinnlichen Wahrnehmung und sagt, dass man einen/eine BeraterIn nur nehmen könne, wenn man sie „riechen“ kann (P1 781-782) und ergänzt, man müsse sensitiv sein, um zu sehen, ob jemand passt (P1 186-187).

Intuition: Zum Begriff Intuition meint ein/eine InterviewpartnerIn, es sei *„…eine sehr, sehr wichtige Entscheidungshilfe (…)“.* (P3 501), und verknüpft den Intuitionsbegriff mit dem Begriff der Erfahrung (P3 248-251, P3 504). Gleichzeitig berichtet er/sie, dass man diese Entscheidungshilfe in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzt hat (P3 498-502, P3 507-508), zwei weitere InterviewpartnerInnen haben ähnliche Erfahrungen gemacht (G3 603-605, G4 474-476).

Erster Eindruck: Im Zusammenhang mit den nicht-rationalen Entscheidungsanteilen wurde auch „der ersten Eindruck“ (G4 512-513, P4 122-123, P4 297, P1 135-136, P3 248-251) thematisiert. Danach merkt man in kürzester Zeit, ob ein/eine BeraterIn zum Unternehmen passt oder nicht (G4 512-513), und auch der Kultur-Fit kann anhand des ersten Eindrucks beurteilt werden (P3 248-251). Die Bedeutung dieses ersten Eindrucks wird so geschildert: „Es ist oft schwierig, der erste Eindruck ist natürlich der, der bleibt." (P4 284). Weshalb es auch von Bedeutung ist, dass dieser Eindruck positiv bewertet wird (P4 297).

Relevanz: Die InterviewpartnerInnen schätzen den Anteil dieser nicht-rationalen Anteile sehr unterschiedlich ein, wobei die Bandbreite von 40 % bis 80 % reicht (G3 765-769, P2 545, G4 320). Bei einigen Unternehmen wird sehr bewusst dieses „Gespür“ besprochen und zwischen den EntscheidungsträgerInnen abgeglichen bzw. durch die EntscheidungsträgerInnen bewertet. Eine Person meint dazu: *„(…) da ist eine Kategorie halt diese Sympathie jetzt (…). Das ist halt so im Leben, wenn der Mensch jetzt sympathisch rüberkommt, hat der natürlich bei vielen anderen Dingen ein bisschen so (…) ein Plus vorne dran, ja? Das kann man nicht…Also ich kann das nicht ausklammern.“* (G3 760-765). Andere räumen der Intuition generell einen großen Anteil an der Entscheidung ein (P2 342, P4 407, P1 781-782). Eine Person schildert: *„Am Ende des Tages ist schon die Intuition am stärksten, dass ich mich für den entscheide, der für mich passend ist. Also ich glaube schon, dass das ein sehr, sehr großer Anteil (Anm.: an der Entscheidung) ist*." (P3 494-495).

Umgang mit nicht-rationalen Anteilen: Wie bereits oben erwähnt, gibt es in der Gruppe der EntscheiderInnen unterschiedliche Herangehensweisen, um mit den nicht-rationalen Entscheidungsanteilen umzugehen. Teilweise gibt es im Kriterienkatalog eine Kategorie, in der diese Wahrnehmungen bewertet werden (G3 760-765, G2 494-495, G2 304-307), teilweise werden sie in einem offenen Diskussionsprozess abgeglichen bzw. abgesichert (P1 133-134, P3 512-515) (siehe dazu auch: Abschnitt 3.2.2 Die Entscheidungssituation), teilweise orientiert man sich an einer Entscheidungsperson, weil ihr die beste „Menschenkenntnis“ zugeschrieben wird (P4 359-360) und in einem Fall übernimmt eine Entscheidungsperson diese Rolle selbst mit dem Argument, dass er/sie ein so starker Kulturträger ist, dass seine Wahl auch für die anderen Personen passen müsse (G3 616-621).

Nach dem Umgang mit nicht-rationalen Entscheidungsanteilen lassen sich 3 unterschiedliche Typen definieren:

Typ 1 thematisiert dieses Thema innerhalb des Interviews kaum. Im Auswahlprozess gibt es eine eigene Kategorie, die sich mit dem „Auftreten“ des Beraters/der Beraterin befasst. Der Einfluss, den nicht-rationale Anteile an der Gesamtentscheidung haben, ist jedoch gering. (G2 155-157, G2 304-322)

Typ 2 beurteilt den Einfluss der nicht-rationalen Anteile mittel bis hoch, setzt sich im Interview ausführlich mit dem Thema auseinander, berücksichtigt dieses Thema auch im Entscheidungsprozess, gewichtet es jedoch niedriger als andere Kriterien bzw. entscheidet intuitiv nur innerhalb einer bereits stark vorselektierten Gruppe (P2 545, P2 540-541, P2 619-624), (G1 337-338, G1 109), (G3 582-585, G3 603-605, G3 765-769, G3 298-300), (P3 412-414, P3 492-494, P3 490-493), (P1 186-187, P1 530, P1 767-768).

Typ 3 beurteilt den Einfluss sehr hoch, beschäftigt sich im Interview ausführlich mit dem Thema und beschreibt diesen Faktor als wesentlich innerhalb der Entscheidung (G4 512-513, G4 437-439, G4 320), (P4 415-417, P4 122-123, P4 381-383).

Neben der Ähnlichkeit des Umgangs mit nicht-rationalen Entscheidungsanteilen lassen sich weitere Ähnlichkeiten innerhalb der Gruppen erkennen:
Augenfällig ist zunächst, dass 6 der 8 Unternehmen auch zum Thema „Standardisierung des Entscheidungsprozesses“ ähnliche Vorgehensweisen zeigen. Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass Personen mit der größten Berufserfahrung und dem höchsten Ausbildungsniveau nicht in der Typ 3 Gruppe zu finden sind. Fasst man die Typisierung nach dem „Standardisierungsgrad“ und die Typisierung nach dem Umgang mit nicht-rationalen Entscheidungsanteilen zusammen, entsteht folgendes Bild:

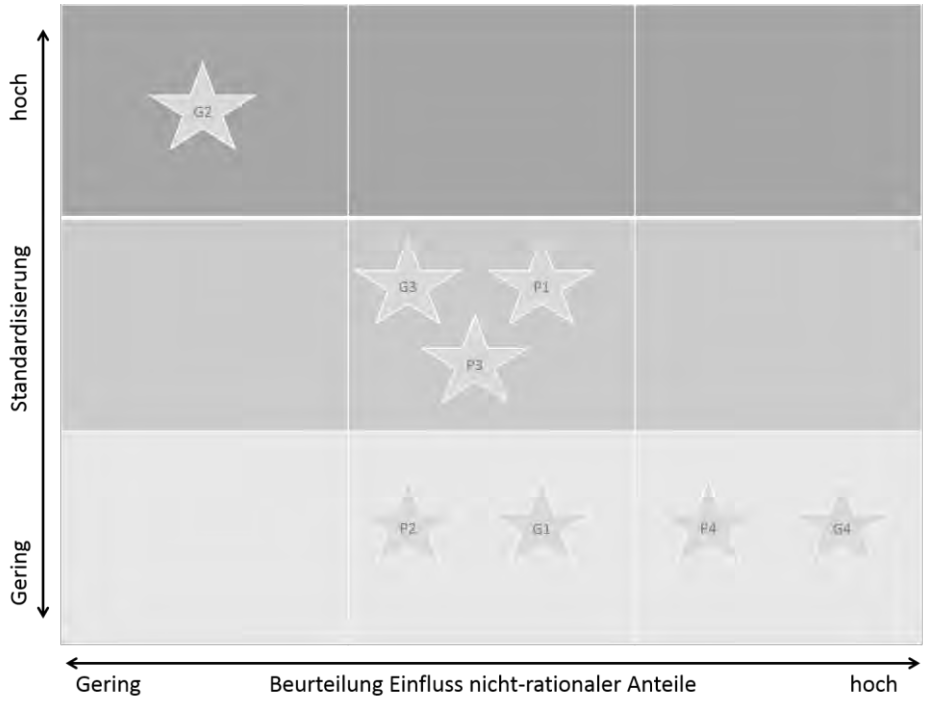

Abb. 6: Zusammenhang zwischen Standardisierung und Beurteilung des Einflusses nicht-rationaler Entscheidungsanteile

4.1.6 Das Beratungssystem

Um noch weiter in das Thema hineinzugehen, wurden Unternehmen auch gefragt, wie die Beratungsbeziehung nun aussehen soll, die in Folge der Auswahl entsteht. Daraus ergeben sich zusätzliche Informationen darüber, aus welchen Gründen BeraterInnen gewechselt werden oder die Beziehung fortgeführt wird.

Erfordernis

Vertrauen: Eine gute Beratungsbeziehung beginnt mit dem ersten Kontaktgespräch (P1 781), ist getragen von Vertrauen (P1 636-640), damit man Informationen aus dem Unternehmen vertraulich behandelt weiß (G2 249-253), und damit man das Gefühl hat, dass bei dem/der BeraterIn Informationen in guten Händen sind und er/sie sich um eine Lösung im Sinne des Unternehmens bemüht (G4 661-663).

Tragfähigkeit: Die Beziehung muss tragfähig sein und einiges an Belastung aushalten können (G3 591-596). Differenzen mit dem/der BeraterIn können zwar die Weiterentwicklung fördern, werden jedoch als anstrengend empfunden (P1 717-718).

Einfache Kommunikation: Ehrliches Feedback (G4 529-530), regelmäßiger Austausch (P2 501-503) und eine einfache Form der Kommunikation über möglichst viele Kanäle unterstützt die dauerhafte Zusammenarbeit (P1 798-807).

Fördern und fördern: Der Berater sollte mehr fördern als fordern (P1 714-715) und keinesfalls überfordern (G1 532-535).

Gemeinsam den Prozess gestalten: Wichtig ist es, miteinander zu arbeiten und gemeinsam im Prozess zu sein (G4 226-227, P2 450-451, G3 706, G1 323-326).

BeraterInnenwechsel

BeraterInnen werden gewechselt, wenn das Unternehmen mit seiner/ihrer Arbeit unzufrieden ist (G2 475-477, P1 73-75, P3 221-224, P4 511, P2 571-576), wenn ein neues Thema bearbeitet wir, für das der/die BeraterIn nicht ausreichend qualifiziert ist (P1 72-72, G2 64-66, G1 115-117, G3 298-300), sich die Anforderungen ändern (P1 734-735), MitarbeiterInnen unzufrieden sind (P4 605-608, P3 221-224), der/die BeraterIn menschlich nicht mehr passt (P1 728-731, P4 258-266), das Engagement nachlässt (P4 373-376, G4 640-643), oder man schon zu lange gemeinsam arbeitet und das Gefühl hat, nicht mehr weiter zu kommen (P1 742-746, P4 123), oder in Abhängigkeiten zu geraten (P1 752-756).

Stabile BeraterInnenbeziehungen

Gute Gründe mit einem/einer BeraterIn länger zu arbeiten, liegen einerseits in einer höheren Effizienz und damit geringeren Kosten, wenn der Berater das Unternehmen schon kennt, Abstimmungsprozesse einfacher werden und man Suchkosten spart (P3 89-92, G2 61-64, P4 534-543, G4 197-200, P2 100), sowie darin, die Unsicherheit in Zusammenhang mit einem/einer neuen BeraterIn zu vermeiden (P2 98, P2 92-96, P2 90). Andererseits sprechen gute Erfahrungen mit einem/einer BeraterIn dafür, in dieser Beratungsbeziehung zu bleiben (G1 83-84, P4 506, P4 313-316, P4 117-118, G1 111-113, G3 565). Einige Unternehmen vertreten grundsätzlich die Philosophie, langfristige Partnerschaften aufzubauen (G1 115-118, P1 74, P2 87-88).

Im Durchschnitt geben die befragten Unternehmen eine große Tendenz an, mit BeraterInnen zusammen zu arbeiten, die sie schon kennen.

4.2 Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion der Forschungsergebnisse

Im folgenden Kapitel sollen die forschungsleitenden Fragestellungen bearbeitet und gezeigt werden und der Versuch unternommen werden, diese Ergebnisse in einen verständlichen Zusammenhang einzubetten.
Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen werden diese in eine andere Reihenfolge gebracht, die dem chronologischen Ablauf entspricht.

Was kennzeichnet die Auswahl?
Wer ist in die Auswahl eingebunden?

Gleichsam als Basis für die Kernfrage dieser Arbeit, die auf die auswahlentscheidenden Kriterien im Auswahlprozess eines Unternehmensberaters/einer Unternehmensberaterin abzielt, wurde erhoben, wie der davorliegende Prozess, der Auswahlprozess, in Betrieben durchgeführt wird.
Auswahlentscheidungen, die Unternehmen in Bezug auf den Zukauf von BeraterInnen treffen, sind Entscheidungen, die für die AkteurInnen von einiger Bedeutung sind. Das lässt sich aus den Beschreibungen der Unternehmen ebenso ableiten, wie aus der Tatsache, dass diese Entscheidungen auf der höchsten zuständigen hierarchischen und fachlichen Ebene getroffen werden. Zusätzlich sind diese Entscheidungen von Unsicherheit und Angst geprägt (siehe S. 84, 85). Das mag einer der Gründe dafür sein, warum diese Entscheidungen in den meisten der analysierten Fälle von mehreren Personen getroffen werden, die ihre jeweiligen subjektiven Bewertungen vergleichen (siehe: Abschnitt 4.1.2, S. 83). Auswahlentscheidungen sind keine einzelnen Entscheidungssituationen, sondern sind als Kette von Entscheidungen zu sehen (siehe: Abschnitt 4.1.1, „Der Auswahlprozess“, ab S. 74).
Dadurch entstehen mehrere „Selektionsstufen“: Zunächst erfolgt die interne Bedarfsklärung, indirekt oder direkt wird also die Funktion oder der Grund sichtbar, aus dem ein/eine BeraterIn zugezogen werden soll. Aus dieser Bedarfserhebung entsteht ein Anforderungskatalog, Suchprofil oder ähnliches, das nicht in allen Unternehmen ausgearbeitet und niedergeschrieben wird, sondern teilweise auch implizit vorhanden ist. Die nächste Selektionsstufe stellt die Recherche dar: In dieser Stufe entscheiden einerseits die Sichtbarkeit des Beraters/der Beraterin (Kaltakquise, Fachpresse,

Wirtschaftskammer, Internetauftritt, usw.), andererseits, und vor allem, Empfehlungen von Personen oder Unternehmen, die als kompetent und relevant beurteilt werden darüber, ob er/sie in der Vorauswahl enthalten ist oder nicht. Gleichzeitig erfolgt eine Vorselektion anhand der Anforderungen. Bei einigen Unternehmen gibt es nun eine Zwischenstufe dadurch, dass sie eine Ausschreibung machen oder Angebote einholen und eine Grobauswahl vornehmen. Dieser gesamte Kontaktprozess, vom ersten Anruf bei dem/der BeraterIn bis gegebenenfalls zur Einladung zum persönlichen Gespräch, ist in einigen Unternehmen Teil der Auswahl, weil BeraterInnen nun auf Erreichbarkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Einfachheit der Kommunikation usw. überprüft werden. Das Auswahlgespräch oder die Auswahlgespräche schließlich stellen die letzte Selektionsstufe für den/die BeraterIn dar. Und hier passiert nun in vielen Unternehmen etwas Unerwartetes: Die bisherigen Selektionskriterien treten, zu Gunsten neuer Kriterien, in ihrer Bedeutung in den Hintergrund. Im folgenden Abschnitt wird eine Annäherung an diese Beobachtung versucht.

Nach welchen Kriterien wählen verantwortliche EntscheidungsträgerInnen steirischer Unternehmen externe UnternehmensberaterInnen aus?
Welche Funktionen sollen diese BeraterInnen für die Unternehmen erfüllen?
Welche Anforderungen werden ex ante an BeraterInnen gestellt?
Welche Kriterien sind auswahlentscheidend?

Um der Fülle von Ergebnissen, die durch die Untersuchung generiert werden konnte, eine handhabbare Struktur zu geben, sollen zunächst, anknüpfend am Strukturierungsversuch aus Abschnitt 3.1.2, die Ergebnisse in ihren unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen und Konkretisierungsgraden geordnet werden.
Gleichzeitung kann anhand der Tabelle der erste Schritt unternommen werden, die forschungsleitende Frage zu beantworten, welche Funktionen BeraterInnen für mittelständische Unternehmen erfüllen, welchen Anforderungen gesetzt werden und welche Kriterien letztendlich auswahlentscheidend sind (detailliert finden sich Beschreibungen zu den einzelnen Begrifflichkeiten in Abschnitt 4.1).
In der Tabelle (unten) wurde der Versuch unternommen, Anforderungen und Kriterien grob einander und den Funktionen zuzuordnen – teilweise sind nur Teilaspekte einer Begrifflichkeit zuordenbar. Einige der Anforderungen und Kriterien lassen diese Zuordnung zu, andere scheinen nicht zur Vorselektion, die durch die Definition der Funktionen und Anforderungen geschieht, zu passen.

Funktionen	Anforderungen	Kriterien
Wissen	BeraterInnen-Unternehmens-Fit	BeraterInnen-Unternehmens-Fit
		Anpassung an das Unternehmen
Zertifizierung, Legitimation	Fachwissen	Kompetenz
	Erfahrung	Auftreten
	Prozesskompetenz	Arbeitsweise zeigen
	Ausbildung/Zertifizierung	Problemerkennung
	Internetauftritt/Unterlagen	Fragen stellen
	Referenzen/Empfehlungen	Interesse zeigen
Projektmanagement, Fokus	Flexibilität	Flexibilität
und Personalreserve	Pünktlichkeit/Zuverlässigkeit	Lösungsorientierung
	Verfügbarkeit	Zuhören können
		Anschlussfähigkeit zeigen
		Kommunikationsfähigkeit
	Kosten-Nutzen Erwägungen	Klarheit bzgl. Kosten
		Form des Angebots
	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
	Stärke/Kraft	
	Sympathie	Sympathie
	Alter/Geschlecht	
		Chemie
		Bauchgefühl
		Intuition
		Erster Eindruck
		Empathie
		Schnelligkeit, Impulsivität
		Visionskraft
		Kreativität
		Spaß, Leidenschaft
		Authenzität
		Außergewöhnlichkeit
Abgrenzung		

Abb. 7: Ergebnisse zu Funktionen, Anforderungen und auswahlentscheidenden Kriterien

Um den Versuch zu unternehmen, diesen Umstand zu erklären, soll nun ein Erklärungsmodell aufgebaut werden.

Dazu sind zunächst zwei Vorannahmen notwendig:

- Die erste Vorannahme lautet, dass Beratung im Wesentlichen Kommunikation ist, dazu Luhmann nach Königswieser/ Exner: „*Alles beraterische Intervenieren muß durch das Nadelöhr der kommunikativen Interaktion*." (Königswieser & Exner, 2008, S. 27)
- Die zweite Vorannahme ist, dass sich der Kommunikationsansatz von Watzlawick (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1974, S. 53-56) ebenso in ein Beratungssystem[8] übertragen lässt. Zum diesem Ansatz erklärt Watzlavick: „*Der Inhaltsaspekt vermittelt die Daten, der Beziehungsaspekt weist an, wie die Daten aufzufassen sind.*" (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1974, S. 55)

Damit werden für das Beratungssystem 2 Ebenen eingeführt: Eine Inhalts- oder Sach- und eine Beziehungsebene.

Betrachtet man die Ergebnisse der Analyse nun unter dieser Prämisse, erkennt man, dass von der ersten bis zu letzten Stufe die Selektion auf der Sachebene abnimmt und die auf Beziehungsebene zunimmt. Bei den Informationen auf der Beziehungsebene geht es einerseits darum, *wie* die Leistung durch den/die BeraterIn erbracht werden soll und andererseits welche Qualitäten der/die BeraterIn in die Beziehungsgestaltung mit dem/den KlientInnen einbringen soll.
Königswieser/Exner weisen die Verantwortung „(…) *für die Herstellung dieses, für die soziale Architektur der Beratung notwendigen Rahmens, also für Grenzen und Möglichkeiten des BKS* (Anmerkung: Beratungssystems) (…)" (Königswieser & Exner, 2008, S. 27) den BeraterInnen zu.
Ergänzend soll auf die Ergebnisse zur Beschreibung des Beratungssystems in Abschnitt 4.1.6 (S. 105) verwiesen werden, in dem InterviewpartnerInnen angeben, was für Bedürfnisse sie für diese Beziehung haben: Vertrauen, Tragfähigkeit der Beziehung, einfache Abstimmungsprozesse, gefördert und gefordert werden,

[8] Hier soll nochmals auf die Begriffsklärung im Abschnitt 2.4, „Die Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem" verwiesen werde. Der Begriff „Beratungssystem" ist Königswieser/Exner (Königswieser & Exner, 2008, S. 26) entnommen.

gemeinsame Gestaltung der Prozesse sowie generell eine große Tendenz, langfristig mit einem/einer BeraterIn zu arbeiten.
Ein guter Teil dieser, in Kriterien wirksamen Merkmalen des Beraters/der Beraterin, scheinen von EntscheiderInnen nicht einfach beobachtbar zu sein. Vielmehr wird das gesamte Sensorium benötigt, um sie zu erfassen („*riechen*“ können, Chemie, Bauchgefühl, Intuition, Stimme, Äußerlichkeit,…). Mit diesen nicht-rationalen Entscheidungsanteilen gehen Unternehmen unterschiedlich um. Es wurde festgestellt, dass es in der vorliegenden Untersuchung einen Zusammenhang zwischen dem Umgang mit Intuition und dem Bedürfnis gibt, den Auswahlprozess zu strukturieren und zu standardisieren: Je standardisierter der Prozess ist, umso geringer ist die Bedeutung nicht-rationaler Anteile für die Entscheidung. Beide Entscheidungsstrategien, die Standardisierung sowie die bewusste Einbeziehung nicht-rationaler Anteile, scheinen ein Versuch zu sein, Unsicherheit in der Entscheidung zu reduzieren – zwei unterschiedliche Wege, die Richtigkeit der Entscheidung zu untermauern. Außerdem passiert diese Untermauerung durch die Einbeziehung mehrerer fachlich, persönlich und hierarchisch geeigneter Personen in die Auswahl (Abschnitt 4.1.2, S. 82-84).
Es sei in diesem Zusammenhang auf Aussagen der EntscheiderInnen verwiesen, die vorwiegend gute Erfahrungen mit der bisherigen Entscheidungsstrategie angeben (z.B. P1 720, G1 165, P3 498-508, G2 475, P2 579, G3 603-605): In Hinsicht auf Standardisierung und Umgang mit nicht-rationalen Anteilen scheint es in diesem Kontext aus Sicht der Unternehmen kein generelles „richtig“ oder „falsch“ zu geben.

An den Anforderungen und auswahlentscheidenden Kriterien fällt auf, dass sie einerseits Aspekte der *Ähnlichkeit* zwischen BeraterInnen und KundInnen (z.B. „die gleiche Sprache sprechen“ (P3 367-370), „korrespondierende Persönlichkeiten“ (P2 343-344), „ähnliche Arbeitsweisen“ (P2 521-526), „zusammenpassende Wertesysteme“ (P2 339-340) und Überzeugungen (G3 847-853) usw.), andererseits Aspekte der *Verschiedenheit* (z.B. „Außergewöhnlichkeit“ (G1 485-487), „komplementäres Wissen“ (G1 524-530) und „komplementäre Eigenschaften“ (P1 430-432), usw.) beschreiben. Im folgenden Abschnitt soll der Versuch unternommen werden, diese Vorgänge vertiefend zu verstehen und zu interpretieren. Dazu wird auf bestehende Denkmodelle zurückgegriffen, und die Ergebnisse werden vor deren Hintergrund interpretiert.

Als erstes sei auf eine Feststellung von Luhmann (Luhmann, 2009, S. 121) verwiesen: Damit es einem System möglich ist, mit einer Masse von Ereignissen und Einwirkungen aus der Umwelt umzugehen und damit die interne Komplexität zu erhöhen, ist es zunächst notwendig, Komplexität zu reduzieren, oder: „*Reduktion von Komplexität ist Bedingung der Steigerung von Komplexität.*“ (Luhmann, 2009, S. 121) Luhmann beschreibt weiter, dass Anpassungsprozesse innerhalb des Systems nie von außen determiniert sind, vielmehr geschehen sie innerhalb des Systems über Selbststeuerungsprozesse (Autopoiese). Wohl aber gibt es eine Kopplung („strukturelle Kopplung“) zwischen Systemen und ihren Umwelten, die „(…) *all das was in der Umwelt gegebenenfalls für die Struktur relevant sein kann (…)*“ für das System verwendbar macht, ohne dass es eine Kausalübertragung aus der strukturellen Kopplung in die Autopoiesis gibt (Luhmann, 2009, S. 120-121).
Die Reduktion geschieht im vorliegenden Fall über die Wahl der *Ähnlichkeit*. Sie ermöglicht, Störungen durch das Beratersystem, die komplexitätserhöhend wirken, zuzulassen, um anschließend über die Selbststeuerung zu einer Weiterentwicklung zu gelangen.
Diesem Gedanken folgend, reichen weder die einen Aspekte (Ähnlichkeit) noch die anderen (Verschiedenheit) wirklich aus, um das Ziel der Beratung zu erreichen und damit die jeweilige Funktion, die zu übernehmen das Unternehmen den/die BeraterIn beauftragt hat, tatsächlich zu erfüllen. Es müssen beide Aspekte vorhanden sein.

Zwei Ergebnisse der Untersuchung deuten ebenfalls in diese Richtung (siehe Abschnitt 4.1.6): Einerseits haben Unternehmen eine große Tendenz mit BeraterInnen langfristig zu arbeiten, andererseits arbeitet man mit BeraterInnen nur so lange zusammen, wie sie einen „weiter bringen“ (P1 734-736, P4 123). Wenn man sich jedoch zu ähnlich wird, sich schon zu gut kennt, ist keine Entwicklung mehr möglich (z.B. P1 742-746).

Was durch die „Störung“, „Irritation“ oder „Verschiedenheit“ passiert, wurde oben bereits angesprochen: Das KlientInnensystem erhält einen Impuls von außen, der einen inneren Selbststeuerungsprozess in Gang setzt. Diese Störung gibt „…*aus einem Bereich von Möglichkeiten das eine oder das andere, was aktuell ist, in das System. Das kann Such- oder Identifikationsvorgänge einleiten*.“ (Luhmann, 2009, S. 126). Diesen Vorgang bezeichnet Willke als lernen: „*Lernen ist sehr elementar definiert*

als die Anpassung eines komplexen Systems an Umweltbedingungen." (Willke, 2011, S. 59). Das Lernen von Organisationen passiert demnach durch Anpassung und durch Einbau von Wissen in Strukturen, Prozessen und Regelsysteme. (Willke, 2011, S. 70).

Zur Erklärung der Auswahl von BeraterInnen nach Aspekten der Ähnlichkeit soll hier nochmals darauf verwiesen werden, dass die Auswahlentscheidung durch Unsicherheit geprägt ist (siehe hierzu auch: Wimmer, 2012, S. 290). Diese Unsicherheit entsteht dadurch, dass die Handlungen des Beraters/der Beraterin für das Unternehmen nicht prognostizierbar sind. In Hinblick auf sein/ihr Wissen und seine/ihre Erfahrung versuchen sich Unternehmen über Empfehlungen und Vorprojekte und über das erstellte Konzept Gewissheit zu verschaffen (siehe dazu die Abschnitte 4.11, 4.1.4 und 4.1.5).
Die Unsicherheit in Bezug auf das nicht-prognostizierbare Verhalten des Beraters/der Beraterin innerhalb des Beratungssystems, stellt jedoch eine hohe Komplexitätsanforderung für Unternehmen dar, die zu reduzieren sie bestrebt sind, weil: *„Ohne das tragfähige Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Kooperation zwischen Berater und Klient können aus dieser Arbeit heraus schwerlich positive Entwicklungen angestoßen werden."* (Wimmer, 2012, S. 292).
Im vorliegenden Fall erfolgt die Komplexitätsreduktion durch das Erfragen und Verstehen der Wahrnehmungsverarbeitung durch den/die BeraterIn: Wie fasst er/sie das Problem auf? Wie beschreibt er/sie das Problem? Welche Aspekte sind hier wichtig? (siehe dazu Abschnitt 4.1.5). Gleichzeitig werden für die Wahrnehmung der Ähnlichkeit alle Sinneskanäle geöffnet. Es wird davon gesprochen den/die BeraterIn „riechen" zu können (P1 781-782), von „spüren" (P3 412-414), „Gefühl" (P4 407), „Bauchgefühl" (P2 342), „Chemie" (P3 472-473) und „Intuition" (P3 492-494) ist die Rede.
Anhand der „Leiter der Schlussfolgerungen" von Argyris (C. Argyris (1990), zit. nach Senge P. , 2008, S. 279) bietet sich eine Möglichkeit zu verstehen, worauf dieser „Beobachtungsprozess" abzielt: Es wird beobachtet, welche Informationen der/die BeraterIn auswählt (G1 282-283, sinngemäß: „Man merkt an den Fragen, welche Aspekte der Berater verstehen will."), welche Bedeutung diesen Informationen hinzugefügt wird (P2 354-355, sinngemäß: „…wie er das Problem sieht, wie er es beschreibt und wo er glaubt ansetzen zu können…"), welche Annahmen und welche Schlussfolgerungen daraus entwickelt werden. Werden diese Verarbeitungsschritte

des Beraters/der Beraterin als ähnlich interpretiert, ziehen Unternehmen, so die Vermutung, die Schlussfolgerung, dass die Überzeugungen (P2 337-340, sinngemäß: „In der Art wie der Berater seine Vorgehensweise beschreibt, sind seine Werte zu erkennen.“) und Handlungen ebensolchen Ähnlichkeitscharakter haben (P2 521-526, sinngemäß: „Vertrauen heißt, dass ich verstehe wie der Berater an die Dinge herangeht, weil es ähnlich der eigenen Herangehensweise ist.“) und sein Verhalten innerhalb des Beratungssystems wird prognostizierbar – Komplexität wurde also reduziert. Durch diese Reduktion wird die Bedingung erfüllt, die Luhmann aufstellte und die als relevant betrachteten, komplementären Anteile des Beraters/der Beraterin und seine/ihre Leistungen, können zu einem Entwicklungsimpuls für das Unternehmen werden (siehe oben: „*Reduktion von Komplexität ist Bedingung der Steigerung von Komplexität.*“ (Luhmann, 2009, S. 121)).

Nach diesem Erklärungsmodell werden wahrgenommene bzw. zugeschriebene Merkmale des Beraters/der Beraterin häufig spezifisch und individuell sein, weil sie in ihren Ausprägungen „Ähnlichkeit“ und „Verschiedenheit“ abhängig vom Klient–Innensystem sind: Individuell sowohl in Hinblick auf die Person des Beraters/der Beraterin und der EntscheiderInnen, als auch, in übergeordnetem Sinn, „unternehmensindividuell“; spezifisch in Hinblick auf die vorliegende Themenstellung und deren Kontext.

Da die Funktionen in Zusammenhang mit der Übertragung von „Wissen“ (Mittlerfunktion, Teile der Ressourcenfunktion) für Unternehmen jedoch von übergeordneter Bedeutung sind (siehe Abschnitt 4.1.3, S. 87), kann davon ausgegangen werden, dass alle Kriterien, die dem „Wissen“ in seinen unterschiedlichen Facetten zugeordnet sind, in der Auswahl bedeutsam sind und zugeschriebene Merkmale, wie die unterschiedlichen Aspekte von Kompetenz und Erfahrung, unternehmensübergreifend gültig sind. Außerdem wäre es denkbar, dass ein kultureller Konsens insofern besteht, als gewisse Kriterien, wie äußere Erscheinung, Höflichkeit, Pünktlichkeit unternehmensübergreifend als wichtig empfunden werden.
Auf Seiten der Verhaltensweisen scheint es ebenfalls Kriterien zu geben, die von besonders vielen Unternehmen als wichtig empfunden werden. Dazu gehören Qualitäten wie Zuhören, Fragen stellen, Interesse zeigen, Anschlussfähigkeit zeigen

in ihren unterschiedlichen Dimensionen (siehe Abschnitt 4.1.5, S. 96-97). Die als unerwünscht beschriebenen Verhaltensweisen bestätigen diese Annahme: Hier werden vor allem Verhaltensweisen beschrieben, die den/die BeraterIn zu Ungunsten des Unternehmens in den Vordergrund rücken.

Welche Aussagen können bezüglich des Zusammenhangs zwischen Funktionen der Unternehmensberatung für das Klientenunternehmen und den Auswahlkriterien gemacht werden?

Wenn Unternehmen ein Thema intern aufsetzen und in diesem Vorgang sichtbar wird, dass dafür interne Ressourcen irgendeiner Art nicht in ausreichendem Maß vorhanden sind, kann die Entscheidung getroffen werden, externe BeraterInnen zuzuziehen. Die Funktion, die das Beratungssystem dann für das Unternehmen in Hinblick auf die vorliegende Themenstellung zu erfüllen hat, ist eng verknüpft mit der fehlenden Ressource (Abschnitt 4.1.1, S. 76/77 und Abschnitt 4.1.3, S. 87-90). Gleichzeitig gibt es jedoch auch Funktionen, die zwar nicht den oben beschriebenen initiatorischen Charakter haben, jedoch bei der Entscheidung für einen externen Zukauf „mitschwingen“. Eine Aussage dazu: „*Das ist bei uns eher untergeordnet. Schwingt natürlich immer auch ein bisschen mit, aber das ist also… wegen dem brauchen wir keinen Berater.*“ (G3 480-481). Man könnte diese Funktionen eventuell als Funktionen zweiter Ordnung bezeichnen.

Wie in den Beschreibungen zum Auswahlprozess gezeigt wurde, sind diese Funktionen Ausgangspunkt für die Definition der Anforderungen und Kriterien.

Die Hypothese, dass die Liste der Funktionen im Ausgangsmodell um die Funktion der „Abgrenzung“ erweitert werden müsse (in den Abschnitten 3.1.2 und 4.1.3 unter dem Begriff der Externalität beschrieben), bestätigte sich durch die Erhebung: Alle EntscheiderInnen gaben an, dass die Position des Beraters/der Beraterin außerhalb des Unternehmens für sie eine bedeutsame Funktion erfülle (Abschnitt 4.1.3, S. 88/89). Es macht vor diesem Hintergrund also Sinn, diese zusätzliche Ebene in das Modell einzufügen.

In der Zusammenstellung der Funktionen/Anforderungen und Kriterien auf S. 109 fällt auf, dass der Funktion „Abgrenzung“ keine Anforderungen gegenüber stehen. Das mag auf den ersten Blick logisch erscheinen, weil die Externalität ja per se gegeben ist. Anders mag es jedoch sein, wenn eine Entscheidungsalternative in der Inhouse-

Beratung besteht. Innerhalb der vorliegenden Erhebungseinheit gab es diesen Fall jedoch nicht.

Das Ausgangsmodell der Untersuchung (siehe Abschnitt 3.1.2) kann anhand der nun vorliegenden Erkenntnisse folgendermaßen erweitert werden:

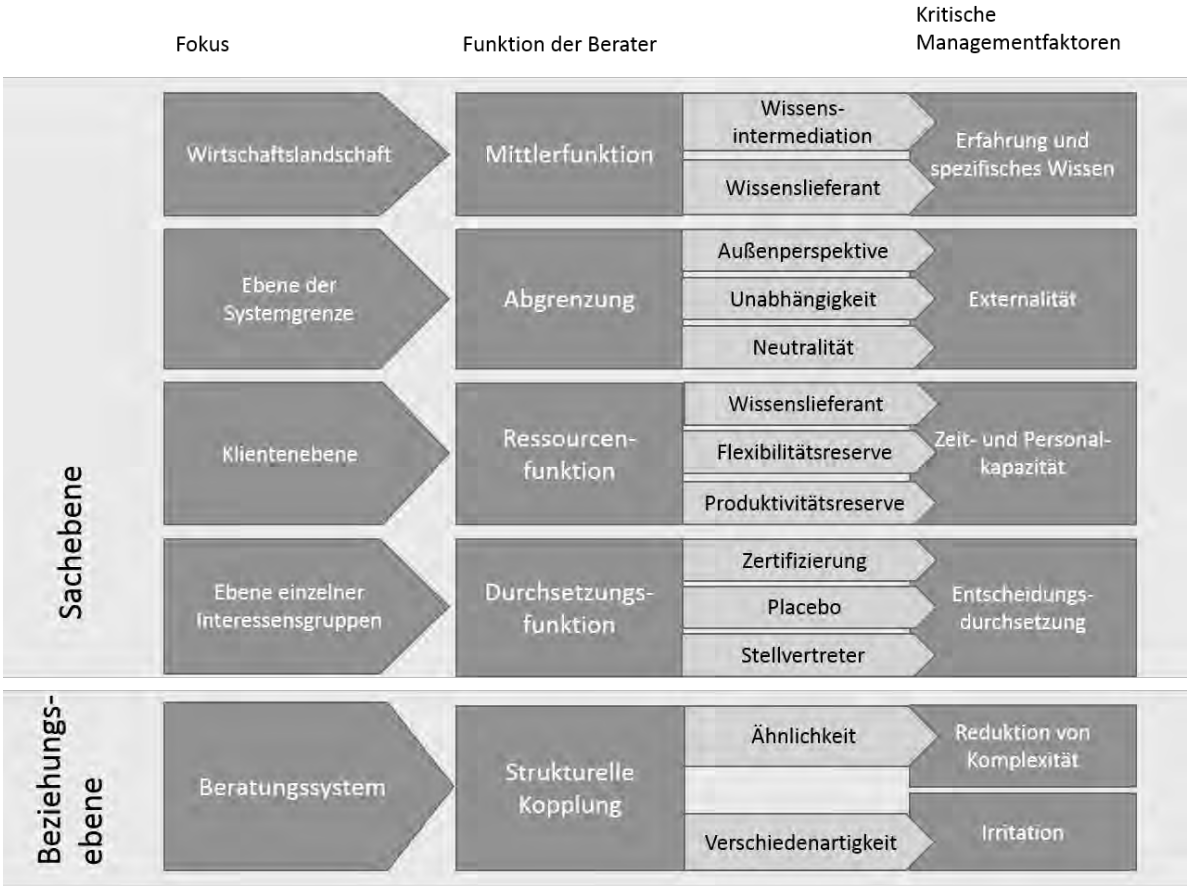

Abb. 8: Modell der Entscheidungsbasis für die Beraterauswahl, basierend auf (Nippa & Petzold, 2004, S. 11)

4.2.1 Beantwortung der Zusatzfragen

Sind die im Modell beschriebenen Ebenen für die Erklärung dieser Beziehung sinnvoll?
Ist die zusätzliche Einführung der „Ebene der Systemgrenze“ in diesem Modell viabel?
Sind noch andere Ebenen für das Modell hilfreich?

Die im Ausgangsmodell beschriebenen Ebenen sind aus Sicht der vorliegenden Erhebung sinnvoll, auch wenn zu erkennen war, dass die Funktionen in ihrer Bedeutung ein sehr unterschiedliches Gewicht haben. Die „Stellvertreter“ und die „Placebo“-Aufgabe konnten in den vorliegenden Fällen nicht beobachtet werden, alle

anderen Funktionen und Aufgaben sind von Unternehmen genannt worden. Allerdings entstand die Vermutung, dass nicht alle der beschriebenen Funktionen initiatorischen Charakter in Bezug auf die Entscheidung haben, Beratung zuzukaufen (S. 115).
Die Schwäche des Modells liegt im Ausklammern der Bedeutung von Beziehung in der Beratungssituation. Dadurch kann nur ein Teil der für die Auswahl relevanten Kriterien erklärt werden.
Außerdem fehlt im Modell eine Ebene, die in der Lage ist, Unternehmen eine Lösung für den kritischen Faktor Externalität zu bieten.
Möglicherweise ist die Idee der Externalität im Modell implizit mitgedacht. Aus Sicht der Autorin ist deren Bedeutung für Unternehmen jedoch so groß, dass es notwendig ist, einen eigenen Fokus auf dieses Thema zu setzen.
Durch die Hinterlegung der Sach- und Beziehungsebene und die Einführung der Funktion „Strukturelle Kopplung“ konnte ein Erklärungsrahmen für alle erhobenen Auswahlkriterien geschaffen werden.

4.3 Praktische Relevanz

Die Ergebnisse zeigen vor allem eines: Die Gestaltung der potentiellen künftigen Beratungsbeziehung ist ein wesentliches Thema der BeraterInnenauswahl. Daher ist es sowohl für BeraterInnen als auch für KlientInnen wichtig, diesem Umstand in der Konzeption von Auswahlprozessen und Entscheidungen die entsprechende Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.
Einen Hinweis für BeraterInnen gibt Wimmer: „*Gerade in solchen Situationen erweist es sich als günstig, die eigenen Formen der Bewältigung von hoher Unsicherheit als Berater(in) gut zu kennen.*“ Und: „*Je klarer ich für mich selbst über professionelle Kriterien für den Aufbau einer Beratungsbeziehung verfüge, umso weniger bin ich der unvermeidlichen Eigendynamik in dieser Phase des Contracting ausgeliefert.*“ (Wimmer, 2012, S. 290). Diesem Hinweis folgend ist es für Unternehmen sinnvoll, genau zu überlegen, welche Beziehungserfordernisse mit dem vorliegenden Beratungsprojekt verbunden sind und welchen Anforderungen diese Erfordernisse auf Seiten des Beraters/der Beraterin entsprechen.

In den Erstkontakten könnten Unternehmen gezielter den Fokus auf gewünschte Ähnlichkeiten und Komplementaritäten richten, um ein hohes Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche dieser Potentiale hilfreich ist. Außerdem sollte man sich noch gezielter mit der Frage beschäftigen, wie gewünschte Merkmale des Beraters/der Beraterin im Auswahlkontakt tatsächlich sichtbar gemacht werden können, welche Fragestellungen sich gegebenenfalls dazu eignen, diese Merkmale zu erheben.
Im Sinne eines funktionalen Lernverlaufs sollten beide Seiten die Fragen klären, welche Sichtweisen auf das zu bearbeitende Thema bestehen und was Beratung in diesem Kontext bewirken soll (Wimmer, 2012, S. 291).

4.4 Gültigkeit der Ergebnisse

Wie bereits in Abschnitt 4.2 beschrieben, scheinen auswahlentscheidende Kriterien zu einem Teil sehr individuell und spezifisch zu sein, während einige Verhaltensweisen von BeraterInnen im Zuge des Auswahlgesprächs wiederholt positiv bewertet wurden. Insgesamt entstand während der Erhebung nie der Eindruck einer Wiederholung oder Gleichförmigkeit der Aussagen. In der Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein Erklärungsansatz beschrieben, der darauf hindeutet, dass auswahlentscheidende Kriterien nicht allgemeingültig sein können. Aus diesem Grund kann aus der vorliegenden Untersuchung keine gültige oder vollständige „Kriterienliste“ erstellt werden, die auf alle Unternehmen anwendbar ist.
Die Ergebnisse konnten vielmehr dazu dienen, die Mechanismen der Auswahl- und Entscheidungssituation besser zu verstehen und zu sehen, aus welchen Gründen bestimmte Arten von Kriterien für die Auswahl herangezogen werden.
Diese Ableitungen, bis hin zum „neuen“ Erklärungsmodell, scheinen generalisierbar zu sein, sollten jedoch zunächst in einer quantitativen Erhebung geprüft werden.
Der *Prozess* der Auswahl wird in sehr großen und international vernetzten Unternehmen anders aussehen, darauf wurde im Theorieteil bereits eingegangen. Aber auch in großen Unternehmen werden die Betrachtungsebenen Sach- und Beziehungsebene und die angeführten Funktionen der Beratung anwendbar sein.
Auf die konkreten auswahlentscheidenden Kriterien haben wahrscheinlich kulturelle Kontexte Einfluss, weil sie determinieren, was als „ähnlich“ oder „verschieden“ empfunden wird.

5. Zusammenfassung und Ausblick

In Unternehmen ist der Weg zum passenden Berater/zur passenden Beraterin ein mehrstufiger Entscheidungsprozess. Am Ausgangspunkt steht das Sichtbarwerden eines internen Sachverhalts, den das Unternehmen entscheidet zu bearbeiten. In Bezug auf diesen Sachverhalt wird nun erhoben, ob die notwendigen internen Ressourcen zur Verfügung stehen, um eine Lösung zu entwickeln. Sind sie nicht vorhanden, fällt eine Entscheidung zu Gunsten des Zukaufs externer Beratungsleistung. Diese „Ressourcenlücke“ stellt somit den Grund für den Zukauf der Leistung dar und definiert die Hauptfunktion, die der Berater/die Beraterin für das Unternehmen zu erfüllen hat. Neben dieser Hauptfunktion können auch weitere Beratungsfunktionen „mitschwingen“, die die Zukaufentscheidung zwar nicht initiieren, aber einen Zusatznutzen der Beratung für das Unternehmen darstellen.

Aus der Problemstellung wird auf unterschiedlichen Wegen und mit unterschiedlichem Präzisierungs- und Strukturierungsgrad, der Beratungsbedarf erhoben. Die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Beratung werden als Basis für die Recherche verwendet, in der sich Unternehmen stark auf Empfehlungen anderer Unternehmen und FachkollegInnen stützen. Teilweise erfolgt in Unternehmen nun eine weitere Vorselektion anhand von Angeboten. Schließlich werden vorausgewählte BeraterInnen zu einem Gespräch eingeladen.

Es ist auffällig in diesem Prozess, dass die Selektionskriterien einer Veränderung unterliegen: Während auf der ersten Selektionsstufe viele Anforderungen in direkten Zusammenhang mit den Funktionen der Beratung gebracht werden können, gelingt das auf Ebene der Kriterien nicht mehr.

Die Gesamtheit auswahlentscheidender Kriterien sind aus einer Vielzahl von bewerteten Verhaltensweisen, aus denen Zuschreibungen auf BeraterInnenmerkmale erfolgen, aus wahrgenommenen Merkmalen, die sich auf Person und Persönlichkeit beziehen, sowie aus Merkmalen des beraterischen Leistungsangebots zusammengesetzt.

Im auswahlentscheidenden Kontakt spielen neben rationalen Entscheidungsanteilen auch nicht-rationale Entscheidungsanteile eine große Rolle. Im Umgang mit diesen Anteilen kann man 3 Typen von Unternehmen erkennen, für die die nicht-rationalen Anteile innerhalb der Entscheidung eine große, mittlere oder geringe Bedeutung haben. Es hat sich gezeigt, dass diese Bedeutung mit dem Grad der Standardisierung

des Auswahlprozesses abnimmt: Unternehmen mit hoher Standardisierung der Auswahl messen den nicht-rationalen Anteilen auch innerhalb des auswahlentscheidenden Kontakts eine geringe Bedeutung zu und umgekehrt.
Für die Wahrnehmung dieser Anteile wird das gesamte Wahrnehmungssensorium eingesetzt und die KandidatInnen werden mit Augen, Nase, Ohren usw. beurteilt, es wird ein „Gefühl“ dafür entwickelt, ob BeraterInnen zum Unternehmen passen oder nicht.
Es konnte bestätigt werden, dass zusätzlich zu den Funktionen, die BeraterInnen im Ausgangsmodell zugeschrieben werden, eine weitere Funktion besteht, die sich auf die Position des Beraters/der Beraterin außerhalb des Unternehmens bezieht und darin besteht, dem Unternehmen Außenperspektive, Unabhängigkeit und Neutralität zur Verfügung zu stellen.

Aus den erhobenen Informationen wurden weiters folgende Hypothesen entwickelt:

- Funktionen der Beratung für das Unternehmen gibt es in unterschiedlicher Gewichtung: Manche Funktionen haben initiatorischen Charakter, andere sind zwar vorhanden aber in ihrer Bedeutung untergeordnet.
- Beratung besteht vorwiegend aus Kommunikation. Auch in dieser Kommunikationsform gibt es eine Sachebene, die das „Was“ beschreibt und eine Beziehungsebene, die das „Wie“ beschreibt.
- Die Beziehungsebene ist entscheidend dafür, ob das Unternehmen den/die BeraterIn als relevant definiert, eine Kopplung mit ihm/ihr also zulässt.
- Es gibt einen Prozess der Komplexitätsreduktion, der über die Wahl als ähnlich empfundener Merkmale erfolgt, der es ermöglicht, entwicklungsnotwendige Störungen, die über die Wahl von Kriterien, die komplementär sind, zuzulassen und damit über den Weg einer Komplexitätserhöhung zu einer Strukturanpassung zu gelangen. Auswahlkriterien lassen sich somit in „Ähnlichkeit“ und „Verschiedenheit“ unterteilen – beide Arten von Kriterien sind sehr organisationsindividuell.
- Es ist nicht zielführend für Unternehmen bei den auswahlrelevanten Kriterien nur auf Ähnlichkeit oder nur auf Verschiedenheit zu setzen.
- Es gibt einen kulturellen Konsens in Bezug auf eine Reihe von Kriterien, die in vielen Unternehmen positiv bewertet werden.

Diese Hypothesen wären geeignet überprüft und weiter bearbeitet zu werden. Auch könnte es von Interesse sein, eine vergleichende Untersuchung zwischen Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen durchzuführen. Eine weitere interessante Fragestellung, die sich aus dieser Arbeit ergibt, ist die Frage, ob und welchen Zusammenhang es zwischen der gewünschten Beratungshaltung und Beratungsphilosophie und dem Umgang mit beziehungsrelevanten Auswahlkriterien gibt.

6. Literaturverzeichnis

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (21. 06 2014). www.bdu.de. Von http://www.bdu.de/beraterdatenbank/tipps-beraterauswahl/ abgerufen

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (10. 6 2014). www.bdu.de. Von http://www.bdu.de/branche/ abgerufen

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.. (2013). Facts & Figures zum Beratermarkt 2012/2013. Bonn: BDU e.V. Bonn.

Atteslander, P. (2006). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt.

Baecker, D. (2009). Die Sache mit der Führung. Wien: Picus.

Bartscher, D. T. (23. Februar 2015). Gabler Wirtschaftslexikon- Das Wissen der Experten.
Von http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalmanagement.html abgerufen

Becker, M. (2002). Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München: Hampp.

Becker, M. (2008). Die neue Rolle der Personalentwicklung- Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen. In N. Thom, & R. J. (Hrsg.), Moderne Personalentwicklung- Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler.

Bortz, J. & Döring, N. (2009). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. (2012). Mittelstandsbericht 2012- Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.

Ennsfellner, I., Bodenstein, R. & Herget, J. (2014). Exzellenz in der Unternehmensberatung- Qualitätsstandards für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fatzer, G. (1996). Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln: EHP.

Fatzer, G. (2005). Supervision und Beratung. Bergisch Gladbach: EHP.

Franck, E., Pudack, T. & Benz, M.-A. (2004). Unternehmensberatung als Legitimation. In M. Nippa, & D.Schneiderbauer, Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung- Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physika.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). Das qualitative Interview. Wien: Facultas.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer.

Jung, N. (2010). Fakten und Fiktion der Klientenprofessionalisierung. Wiesbaden: Gabler.

KMU Forschung Austria. (25. 06 2014). www.kmuforschung.ac.at. Von http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition abgerufen

Königswieser, R. & Exner, A. (2008). Systemische Intervention-Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. (Hrsg.). (2006). Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-How. Stuttgart: Klett-Cotta.

Landau, D. (2007). Unternehmenskultur und Organisationsberatung – Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Lechner, K., Egger, A. & Schauer, R. (1992). Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wien: Linde.

Lippold, D. (2013). Die Unternehmensberatung – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Luhmann, N. (2009). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Malik, F. (2006). Führen, leisten, leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.

Neuberger, O. (1994). Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.

Niedereichholz, C. (2010). Unternehmensberatung Band 1– Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. München: Oldenbourg.

Niewiem, S. & Richter, A. (2007). Make-or-buy Entscheidungen für Beratungsleistungen- Eine empirische Untersuchung. In V. Nissen (Hrsg.), Consulting Research- Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV Gabler Edition Wissenschaft.

Nippa, M. & Petzold, K. (2004). Ökonomische Funktionen von Unternehmensberatung. In M. Nippa & Schneiderbauer, D. (Hrsg.), Erfolgsmechanismen der Top-Managementberatung- Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physika.

Nippa, M., & Schneiderbauer, D. (Hrsg.). (2004). Erfolgsmechanismen der Top-Managementberater- Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physika.

Nissen, V. (2007). Consulting Research – Eine Einführung. In V. Nissen (Hrsg.), Consulting Research – Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV Gabler Edition Wissenschaft.

Petmecky, A., & Deelmann, T. (2004). Zur Entwicklung des Unternehmensberatungsmarktes. Organisationsentwicklung- Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 23, S. 38-43.

Petmecky, A., & Deelmann, T. (2005). Warum gibt es Berater? Warum gibt es nicht ausschließlich Berater? In A. Petmecky, & T. D. (Hrsg.), Arbeiten mit Managementberatern- Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Berlin: Springer.

Petmecky, A., Deelmann, T. (Hrsg.). (2005). Arbeiten mit Managementberatern- Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Berlin: Springer.

Ramcke, H. (2004). Management von Beratungsleistungen im aktuellen Marktumfeld- Chancen und Risiken. In M. Nippa & Schneiderbauer, D. (Hrsg.), Erfolgsmechanismen der Top-Managementberatung – Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physika.

Rappe-Giesecke, K. (1994). Supervision- Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin: Springer.

Richter, A. (2004). Auswahl von Beratern und Einkauf von Beratungsleistungen: Eine ökonomische Perspektive. In C. Treichler, E. Wiemann, & M. M. (Hrsg.), Corporate Governance und Managementberatung – Strategien und Lösungsansätze für den Professionellen Beratereinsatz in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Rump, J. (2006). Managing Employability. Wiesbaden: Gabler.

Schein, E. H. (1997). The Concept of Client from a Process Consultation Perspective – A Guide for Change Agent. The Concept of Client from a Process Consultation Perspective; Working Paper Nr. 3946. Boston: Center of Organizational Learning, Institute of Technology.

Schein, E. H. (2003). Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP.

Schips, B. (2009). World Trends 2010. In: Berndt, R. (Hrsg.), Weltwirtschaft 2020. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Senge, P. (2008). Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Senge, P. (1998). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.

Simon, F. B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Simon, H. (2011). Die Wirtschaftstrends der Zukunft. Frankfurt: Campus Verlag.

Sommerlatte, T. (2008). Auswahl von, Verhandlung mit und Einsatz von Beratern. In T. Sommerlatte, M. Mirow, C. Niedereichholz, & P.G. von Windau, Handbuch der Mittelstandsberatung – Auswahl und Nutzen von Beratungsleistungen. Berlin: Erich Schmidt.

Sommerlatte, T. (2008). Einführung in das Buch. . In T. Sommerlatte, M. Mirow, C. Niedereichholz, & P.G. von Windau, Handbuch der Mittelstandsberatung – Auswahl und Nutzen von Beratungsleistungen. Berlin: Erich

Steiger, T., & Lippmann, E. (Hrsg.) (1999). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte- Führungskompetenz und Führungswissen. Heidelberg: Springer.

Sutrich, O., & Hillebrand, M. (2011). Complementary Consulting: The Only Real Option for Managers. In A. F. Buono, & Hrsg., The Changingg Paradigm of Consulting: Adjusting to the fast-paced world. Washington: IAP.

The Boston Consulting Group, Inc. und World Federation of Personel Management Association. (24. 02 2015). Von http://www.oswald-hr.ch/downloads/news/bcg_zf_deutsch.pdf.

Thom, N., Zaugg, R. J.(Hrsg.). (2008). Moderne Personalentwicklung- Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler.

Treichler, C., & Wiemann, E. (2004). Corporate Governance und Managementberatung. In C. Treichler, E. Wiemann, & M. Morawetz (Hrsg.), Corporate Governance und Managementberatung – Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Vereinigung österreichischer Unternehmensberater VÖB. (10. 6 2014). http://home.voeb.info/. Von http://home.voeb.info/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=67 abgerufen

Walger, G., & Scheller, C. (2000). Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In N. Kailer, & G. Walger, Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Wien: Linde.

Walter, H. (1998). Handbuch Führung- Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Frankfurt: Campus Verlag.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1974). Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hans Huber.

Wick, V. (2000). Die Auswahl und Nutzung externer Berater durch Klein- und Mittelunternehmen- eine empirische Untersuchung. In N. Kailer, & G. Walger, Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Wien: Linde.

Wikipedia. (23. Jänner 2015). http://de.wikipedia.org/wiki/Mittelstand.

Willke, H. (2011). Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer.

Wimmer, R. (2012). Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Wimmer, R., Kolbeck, C., & Mohe, M. (2003). Beratung: Quo Vadis?-Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu. Organisationsentwicklung-Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/03, S. 60-73.

Wirtschaftskammer Österreich - Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie. (10. 6 2014). www.wko.at. Von https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Zahlen/Fachverband_UBIT__IT-_und_Beratungsbranche_fuer_7__des_oest.html abgerufen

Wirtschaftskammer Österreich – Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie. (25. 06 2014). www.wko.at. Von https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Zahlen/UBIT_Radar_2013_Kennzahlen.pdf abgerufen

Wirtschaftskammer Steiermark- Beschäftigtenstatistik 2013. (26. 06 2014). www.wko.at. Von https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/-Publikationen-/stmk/BS2013_Publikation.pdf abgerufen

Zepke, G. (25. 06 2014). www.organisationsforschung.at. Von http://www.organisationsforschung.at/publikationen/Grundannahmen%20eines%20systemischen%20Organisationsverstaendnisses.pdf abgerufen

7. Anhang

7.1 Interviewleitfaden in der verwendeten Endfassung

Fragen zum Unternehmen:

Wieviele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen? Noch KMU?

Welcher Branche gehört es an?

Fragen zur/zum InterviewpartnerIn:

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Für welchen Aufgabenbereich sind Sie zuständig?

Wie lange sind Sie für dieses Thema schon zuständig?

Welche Qualifikation bringen Sie für diesen Bereich mit? Wo kommen Sie beruflich her?

1.1 **Einstiegsfragen zum Thema:**

Wie oft haben Sie in den letzten 5 Jahren mit UnternehmensberaterInnen zusammengearbeitet, die Beratungen im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich anbieten?

1.2 Wie groß ist Ihre Tendenz auf BeraterInnen zurück zu greifen, mit denen Sie **bereits zusammen gearbeitet** haben?

sehr groß	arbeiten seit vielen Jahren immer mit den gleichen;
groß	arbeiten lange mit den gleichen BeraterInnenn zusammen, haben zusätzlich aber immer auch neue BeraterInnen;
mittel	arbeiten gerne länger zusammen, wechseln aber auch regelmässig;
weniger groß	Schauen uns für jeden Auftrag neue BeraterInnen an, laden aber auch BeraterInnen die wir kennen zum Bieten ein;
gering	wir suchen uns konsequent für jeden Auftrag einen neuen Berater/eine neue Beraterin

1.3 Warum ist das so?

1.4 Bitte beschrieben Sie mir, **was im Vorfeld bereits alles passiert ist**, wenn Sie einen/eine UnternehmensberaterIn beauftragt haben?

1.5 Wieviel **Zeit** nehmen diese **Vorarbeiten** jeweils in Anspruch (anteilsmäßig)? (Skala)

1.6 Wieviel **Know-How** erfordern diese Vorarbeiten jeweils? (Skala)

1.7 Gibt es einen **standardisierten Ablauf** für den Einkauf von Beratungsleistungen?

1.8 Wenn ja, wird dieser Ablauf auch **gelebt**?

1.9 Wenn ja, **in welchen Fällen** wird davon **abgewichen**?

2.1 Welche **Personen** sind in den **Auswahlprozess** eingebunden? Welche Funktionen?

2.2 Welche **Personen sollten** Ihrer Ansicht nach eingebunden sein?

2.3 Welche **Personen würden gerne** eingebunden sein?

2.4 In welchen **Phasen des Auswahlprozesses** sind welche Personen eingebunden?

2.5 Welches **Gewicht** haben die eingebundenen Personen im Auswahlprozess?

2.6 Wer trifft die **letzte Entscheidung**?

3.1 Welche **Mindestanforderung** muss **ein Berater/eine Beraterin** erfüllen, damit er/sie bei Ihnen arbeiten kann?

3.1.1 Welche **Anforderungen** muss ein **Beratungs*unternehmen*** erfüllen?

3.2 Was sind die **Anlässe**, für die Sie sich bisher Beratung zugekauft haben?

3.3 Was könnten **zukünftig Anlässe** sein?

4.1 Was ist der Grund dafür, dass Sie diese Themen nicht **intern bearbeiten**? Was fehlt ihnen, um das Thema zu bearbeiten?

4.2 Rückblickend, was für unterschiedliche **Funktionen** haben BeraterInnen bisher in ihrem Unternehmen erfüllt?

4.3 Durch welche **Eigenschaften** kann ein/eine BeraterIn diese Funktionen erfüllen?

4.4 Wie fließt das in die **Auswahl** eines Beraters/einer Beraterin ein?

4.5 Welche ganz persönlichen Motive der Personen im **Auswahlprozess** könnten in die Entscheidung einfließen?

4.6 Welche persönlichen Motive ihrerseits fließen in den **Auswahlprozess** ein?

4.7 Wird über diese Motive offen gesprochen? Über welche nicht?

4.8 In welchen Auswahlkriterien werden diese Motive wirksam?

4.9 Wie kann ein/eine BeraterIn dem gerecht werden?

4.10 Welche **Kriterien** ziehen Sie sonst noch heran, um zu einer Entscheidung für einen/eine BeraterIn zu kommen?

4.11 Was hat für einen/eine BeraterIn gesprochen, wenn Sie sich für ihn entschieden haben?

Wodurch hat er Sie überzeugt?

4.12 Können Sie das **Gewicht, das diese Kriterien** hatten bewerten?

4.13 Welches Gewicht haben Ihrer Ansicht nach die **expliziten** Kriterien gegenüber den **impliziten**, denen, die nicht ausgesprochen oder niedergeschrieben werden?

4.14 Gibt es **Anforderungen die von der Aufgabenstellung** unabhängig jeder BeraterIn erfüllen muss?

4.15 Passen diese „Kaufargumente“ in aller Regel zu den Zielen, über die wir vorher gesprochen haben? Oder können dann ganz andere Kriterien relevant sein?

4.16 Gibt es einen **Kriterienkatalog für die BeraterInnenauswahl**?

4.17 Wenn ja, **wer entwickelt** den Kriterienkatalog?

4.18 Was ist/wäre in diesen Kriterien **immer** enthalten, was **nie**?

4.19 Konnten in der Vergangenheit BeraterInnen **Ihre Anforderungen erfüllen**?

4.19.1 Gibt es Anforderungen, die noch nie erfüllt werden konnten?

4.20 Was muss man als Berater tun, um von Ihnen auf **keinen Fall** engagiert zu werden?

4.21 Was hätte hier das größte Gewicht?

4.22 Ist es Ihnen einmal passiert, dass sie den **falschen Berater/die falsche Beraterin** ausgewählt haben oder ihre Wahl suboptimal war?

4.23 Worauf führen Sie das zurück?

5.1 Fällt Ihnen zu diesem Thema noch ein weiterer Aspekt ein?

5.2 Auf welche Frage haben Sie noch gewartet?

8. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Wege zur passenden Beratung – Die Auswahl externer unternehmensberaterischer Leistungen aus Sicht einer mittelständisch geprägten Wirtschaftslandschaft“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe.

Wien, im April 2015 Mag. Judith Schneider