

---

# UNIVERSITÄT TRIER

## FACHBEREICH IV

---

### **Seminar „Unternehmensberatung“ im Fach BWL im Hauptstudium**

**SS 2003**

**Veranstaltungsnummer: 4190**

**Veranstalter: Prof. Dr. Dieter Sadowski**

**Dipl.-Vw. Martin Holtmann, MPA**

*Thema 1:*

***Qualitätsunsicherheit in der Beratung***

Name:	Marco Feiten
Anschrift:	Am Feilenkreuz 10 54298 Igel
Studienfach:	BWL
Schwerpunkt:	Services Administration & Management
Fachsemester:	6. Fachsemester
Matrikel-Nr.:	672324
E-Mail:	feit4101@uni-trier.de

Vorgelegt am 16.06.2003

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Begriffsbestimmungen.....</b>	<b>2</b>
2.1 Unternehmensberatung.....	2
2.2 Qualität.....	3
2.3 Qualitätsunsicherheit.....	4
<b>3. Ursachen für Qualitätsunsicherheit in der Beratung.....</b>	<b>5</b>
3.1 Informationsasymmetrie.....	5
3.2 Indeterminierbarkeit und Singularität.....	6
3.3 Interaktion.....	6
3.4 Immaterialität und latente Funktionen von Beratung.....	7
<b>4. Kommunikationstheoretische Ansätze.....</b>	<b>7</b>
4.1 Kommunikationstheoretische Grundlagen.....	8
4.1.1 Kommunikation als Steuerung und die Notwendigkeit der Subjektion.....	8
4.1.2 Zeichen als Mittel im Kommunikationsprozess.....	9
4.1.3 Kommunikationsziel versus Kommunikationszweck.....	9
4.2 Verständigung versus Verstehen.....	10
4.3 Verständigungsprobleme.....	11
<b>5. Kognitionspsychologische Ansätze.....</b>	<b>12</b>
5.1 Kognitive Dissonanz.....	13
5.2 Attributionstheorie.....	14
5.3 Framing.....	15

<b>6. Anwendung der theoretischen Ansätze unter Berücksichtigung empirischer Forschungsergebnisse.....</b>	<b>16</b>
<b>6.1 Qualitätsunsicherheit durch Kommunikationsprobleme in der Beratung.....</b>	<b>16</b>
<b>6.2 Qualitätsunsicherheit durch kognitionspsychologische Probleme.....</b>	<b>18</b>
<b>7. Fazit.....</b>	<b>21</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>22</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>23</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Problembezogene Konfliktursachen im Beratungsprozess.....	15
Abbildung 2: Gründe für Enttäuschungen über den Beratereinsatz.....	17
Abbildung 3: Mögliche Konfliktbereiche in der Unternehmensberatung.....	21

## **Abkürzungsverzeichnis**

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
CEO	Chief Executive Officer
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
DIN	Deutsche Industrienorm

*„Wir mussten erkennen, dass uns die brilliantesten Strategien nichts nutzten, wenn wir nicht die richtigen Leute mit der Durchführung betrauten.“<sup>1</sup>*

**Jack Welch, ehemaliger Chairman und CEO von General Electric**

## **1. Einführung**

In einer 1989 durchgeführten Untersuchung über Unternehmensberatung in Österreich wurde der fachliche und methodische Wissensstand der Berater überwiegend positiv beurteilt, doch 75% der Führungskräfte gaben weiter an, dass hinsichtlich der Qualität der einzelnen Berater große Unsicherheit bestehe.<sup>2</sup> Außerdem hat sich in der Praxis gezeigt, dass eine vollständige Umsetzung der Beratungsempfehlungen nur in 15 bis 20% der Fälle anzutreffen ist, woraus sich ebenfalls Zweifel an der Qualität der Beratung ableiten lassen.<sup>3</sup>

Ziel und zentrales Thema dieser Arbeit ist es, Ursachen für Qualitätsunsicherheit in der Unternehmensberatung aufzuzeigen und einige davon einer intensiveren Betrachtung zu unterziehen. Hierbei erfolgt notwendigerweise eine Eingrenzung. Wir werden uns daher lediglich auf kommunikationstheoretische und kognitionspsychologische Ansätze konzentrieren, um diese in einer überzeugenden Tiefe darstellen zu können. Auf den Leser<sup>4</sup> warten überraschende Erkenntnisse, so zum Beispiel, dass sich Berater und Klient zwar verständigen aber nicht wirklich verstehen können. Außerdem soll gezeigt werden, dass kognitionspsychologische Phänomene maßgeblichen Einfluss auf die Beratung sowie die Beurteilung von Beratungsqualität haben.

„Grau ist alle Theorie“ – daher wird der Fokus auch auf der Anwendung der theoretischen Ansätze auf die zentrale Frage gerichtet sein. Verschiedene empirische Studienergebnisse sollen dazu beitragen, die Theorien auf ihre Praxisrelevanz zu prüfen um abschließend ein Urteil zu ermöglichen.

Zuletzt eine Bemerkung zu den gewählten Ansätzen: Bei der Vorbereitung auf diese Arbeit bzw. der Beschäftigung mit der Literatur hat sich gezeigt, dass eine reine Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Theorien unvorteilhaft ist. Die

---

<sup>1</sup> Welch, J. (2001), S. 392.

<sup>2</sup> Vgl. Steyrer, J. (1989), S. 2ff., in: Steyrer, J. (1991), S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. Weiershäuser, S. (1996), S. 1, in: Wolf, G. (2000), S. 21.

<sup>4</sup> Auf eine „politisch korrekte“ Darstellung wird zur vereinfachten Darstellung verzichtet.

Spezialisierung auf eine Fachrichtung im Rahmen eines Studiums führt nicht selten zu einer sehr eingeschränkten Sicht, die der facettenreichen Realität nicht gerecht werden kann. Das integrierte Studienkonzept an der Universität Trier versucht dem entgegenzutreten. Mit eben jenem Anspruch soll auch diese Arbeit verstanden werden, die letztlich auf eine Annäherung der Fachbereiche hinarbeitet.

## **2. Begriffsbestimmungen**

Wenn wir uns nachfolgend mit der Qualitätsunsicherheit in der Beratung auseinandersetzen wollen, müssen vorab die zentralen Termini geklärt sein.

### **2.1 Unternehmensberatung**

Zu einem breiten, fast unübersichtlichen Spektrum vielfältiger Dienstleistungen wurde in den letzten Jahren die Unternehmensberatung ausgeweitet. Oftmals synonym zum Begriff „Unternehmensberatung“ werden in der Literatur weitere Begriffe wie „Organisationsberatung“ oder „Managementberatung“ verwendet. Ursächlich dafür dürfte sein, dass es sich bei der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ um keinen gesetzlich geschützten Berufstitel handelt.<sup>5</sup> Dem versucht der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) durch die Bestimmung von Berufsgrundsätzen<sup>6</sup> entgegenzutreten. Ferner findet sich auf der Homepage des BDU folgende Definition: „Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen.“<sup>7</sup> Diese recht oberflächlich anmutende Beschreibung soll nicht als Basis für die weiteren Ausführungen dienen. Stattdessen sei Unternehmensberatung definiert als „zeitlich begrenzte und entgeltliche Dienstleistung, die als kommunikativ durchsetztes Handeln zur Lösung relevanter strategischer, organisatorischer oder ressourcenbezogener Probleme beitragen soll. Die beratenen Personen sind orga-

---

<sup>5</sup> In Österreich darf die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ erst nach Bestehen einer Prüfung geführt werden. Vgl. dazu Wolf, G (2000), S. 19.

<sup>6</sup> Siehe dazu <http://www.bdu.de/downloads/Berufsgrundsätze.pdf>.

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.bdu.de/>, Informationen für Unternehmensberater, Abfrage am 26.05.2003.

nisatorisch unabhängig<sup>8</sup> von der beratenen Institution.“<sup>9</sup> Die Begriffe „Klient“ und „Unternehmen“ sowie „Berater“ und „Unternehmensberater“ werden nachfolgend synonym verwendet.<sup>10</sup>

## 2.2 Qualität

Der Begriff Qualität wurde im 16. Jahrhundert dem Lateinischen entlehnt und hat seinen etymologischen Ursprung im Wort „qualitas“ Beschaffenheit, das von lateinisch „qualis“ „wie beschaffen“ abgeleitet ist.<sup>11</sup> Im Laufe der vergangenen 50 Jahre hat sich das Verständnis von Qualität parallel zu den Marktbedingungen verändert. Mit der Entwicklung vom Käufer- zum Verkäufermarkt rückte die Qualität und Qualitätskontrolle von Produkten und Dienstleistungen immer weiter in den Vordergrund.<sup>12</sup> Doch noch immer wird der Qualitätsbegriff kontrovers diskutiert. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) hat bei der Gestaltung der Deutschen Industrienormen (DIN) mitgewirkt. Nach DIN 55350 wird Qualität definiert als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen“.<sup>13</sup> Hier bleibt allerdings offen, wer (Kunde, Wettbewerber, Unternehmen, Presse, Shareholder, ...) diese Erfordernisse mit welchen Inhalten (Qualitätsmerkmale) definiert. Es wird also an dieser Stelle deutlich, dass Qualität subjektiver Wahrnehmung, Interpretation und Wertung unterliegt: „... mechanistic (quality) involves an objective aspect or feature of a thing or event; humanistic (quality) involves the subjective response of people to objectives and is therefore a highly relativistic phenomenon that differs between judges“.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Die oftmals postulierte generelle Unabhängigkeit der Berater ist nicht aufrecht zu erhalten. So bestehen Abhängigkeiten hinsichtlich des Vertragsverhältnis zum Klienten, hierarchischen Strukturen und konzeptionellen Ansätzen innerhalb des Beratungsunternehmens selbst, der Kommunikation zum Klienten sowie gesellschaftsrechtlicher Interessen. Näheres dazu in: Wolf, G. (2000), S. 40ff.

<sup>9</sup> Wolf, G. (2000), S. 52.

<sup>10</sup> In der Literatur findet sich oftmals das Begriffspaar „Klienten- und Beratungssystem“. Da hierbei eine starke Anlehnung an die Systemtheorie vorliegt, soll auf die Verwendung dieser Begriffe verzichtet werden.

<sup>11</sup> Vgl. Bezold, T. (1996), S. 37.

<sup>12</sup> Vgl. Bieger, T. (1998), S. 159ff.

<sup>13</sup> Effenberg, G. (1999), <http://www.pflegen.net/praxis/konzepte/qualitaetsmanagement.html>, Abfrage am 28.05.2003.

<sup>14</sup> Holbrook, M./ Corfman, K. (1985), S. 33, in: Westerbarkey, P. (1996), S. 29.

Entscheidend für die Beurteilung von Qualität sind sowohl die Qualitätsmaßstäbe wie auch die Qualitätsperspektiven. Als wichtigste Qualitätsmaßstäbe gelten Kundenerwartungen, Konkurrenzleistungen und der Preis. Hinsichtlich der Qualitätsperspektiven stellen sich verschiedene Möglichkeiten<sup>15</sup> dar:

1. Subjektiv versus objektiv: Qualität unterliegt der subjektiven Wahrnehmung des Qualitätsbeurteilenden und orientiert sich an subjektiven Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen und Vorerfahrungen. Dem stehen für einzelne Merkmale objektive Qualitätsindikatoren, z.B. die Anzahl und Dauer der Beratungsgespräche und intersubjektiv nachweisbare Qualitätsbewertungen, z.B. ein durch langjährige Verbrauchererfahrung gewonnener Qualitätskonsens gegenüber.
2. Stärkengerichtet versus schwächengerichtet: Zum einen ist die Konzentration auf Qualitätsschwächen möglich, d.h. man konzentriert sich z.B. auf Kundenbeschwerden mit dem Ziel der Qualitätsoptimierung, zum anderen kann jedoch auch die Stärke der eigenen Produkte und Dienstleistungen, z.B. im Vergleich zur Konkurrenz hervorgehoben werden.
3. Gesamtperspektive versus differenzierte Perspektive: Qualität kann hinsichtlich eines Gesamteindrucks oder auf Einzel- bzw. Teilqualitäten bezogen werden. Gerade wenn es um Qualitätsverbesserung geht, ist eine differenziertere Betrachtung von Vorteil.
4. Unternehmensorientierte versus kundenorientierte Perspektive: Aus Unternehmenssicht stellt sich Qualität vor allem als Managementaufgabe dar, aus Kundensicht steht jedoch das Bewertungsproblem im Vordergrund. Zwischen den Qualitätseinschätzungen können Lücken auftreten.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Qualität nicht exakt definiert werden kann. Daraus geht Qualitätsunsicherheit hervor:

### **2.3 Qualitätsunsicherheit**

Entscheidungsunsicherheit kann allgemein als ein psychologischer Zustand definiert werden, der sich durch folgende Merkmale auszeichnet<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup> Vgl. Bezold, T. (1996), S. 39-44.

<sup>16</sup> Vgl. Duncan, R.B. (1972), S. 318-327, in: Homburg, C./ Keibel, P. (2001), S. 46.



1. Fehlen von Informationen über Faktoren, welche die Entscheidung beeinflussen;
2. Unkenntnis der Folgen einer Entscheidung;
3. Unfähigkeit, verschiedenen Einflussfaktoren Wahrscheinlichkeiten in Bezug auf ihre Wirkung zuzuordnen.

Qualitätsunsicherheit stellt insofern eine spezielle Form von Entscheidungsunsicherheit dar. Qualitätsunsicherheit kann definiert werden als wahrgenommene Unsicherheit eines Urteilenden bei der Bildung seines Qualitätsurteils.<sup>17</sup> Auf eine Dienstleistung wie Unternehmensberatung bezogen gibt Qualitätsunsicherheit dann z.B. den Grad der Unsicherheit eines Klienten darüber an, ob sein Urteil über die Beratung – sei sie gut oder schlecht – richtig ist. Es können zwar vor der Beratung Qualitätskriterien festgelegt bzw. vereinbart werden, doch die Unsicherheit über das Qualitätsurteil selbst wird bestehen bleiben.

### **3. Ursachen für Qualitätsunsicherheit in der Beratung**

Bevor wir uns eingehender mit kommunikationstheoretischen und kognitionspsychologischen Theorien hinsichtlich der Ursachen von Qualitätsunsicherheit in der Beratung befassen, soll zunächst ein Überblick über mögliche Erklärungsansätze gegeben werden.<sup>18</sup>

#### **3.1 Informationsasymmetrie**

„buyers of expertise itself... often have difficulty assessing their purchases. Clients often consult experts because they believe their own knowledge to be inadequate, so they cannot judge experts advice or reports mainly on substance. Clients may be unable to assess experts advice by acting on it and watching the outcomes: the clients do not know what would have happened if they had acted otherwise.”<sup>19</sup>

Hier wird ein zentrales Problem deutlich, das auch in der Principal Agency-Theorie relevant ist: es besteht in der Regel eine Informationsasymmetrie, die es dem Kunden bzw. in diesem Fall dem zu beratenden Unternehmen unmöglich

---

<sup>17</sup> Vgl. Homburg, C./ Kebbel, P. (2001), S. 46.

<sup>18</sup> Siehe dazu auch Abbildung 3 im Anhang, die verschiedene mögliche Konfliktbereiche aufzeigt.

<sup>19</sup> Starbuck (1992), S. 731, in: Kieser, A. (2002), S. 35.

macht, die Expertise des Beraters beurteilen zu können. Zudem besteht die Gefahr, dass das Beratungsprojekt über das gewünschte oder notwendige Maß hinaus geht, da der Berater am Verkauf seiner Dienstleistung interessiert und daher nach weiteren Problemen suchen wird.<sup>20</sup>

### **3.2 Indeterminierbarkeit und Singularität**

Streng genommen lässt sich kein Beratungsprojekt reproduzieren (Singularität), das heißt, jedes Beratungsprojekt weist eigene Merkmale hinsichtlich Problemstellung, beteiligter Personen, Zeitpunkt und situativer Rahmenbedingungen auf. Externe Faktoren wie Konjunkturzyklen oder Innovationen wirken ebenso auf das Unternehmen ein wie innere Vorgänge, die nicht unbedingt mit der Beratung in Zusammenhang stehen müssen. Die aus einem Beratungsprojekt resultierenden Veränderungen entfalten ihre Wirkungen zudem auf eine Vielzahl von Variablen innerhalb des Unternehmens, die sich jedoch nicht vollständig erfassen oder kontrollieren lassen (Indeterminierbarkeit). Daraus ergibt sich in der Konsequenz eine Unmöglichkeit, Beratungsprojekte miteinander zu vergleichen, selbst wenn sie durch den- oder dieselben Berater durchgeführt wurden.

### **3.3 Interaktion**

Das Ergebnis eines Beratungsprozesses entsteht in Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmen. Dieses Charakteristikum ist typisch für Dienstleistungen. Für die Bewertung von Beratungsleistungen bedeutet dies jedoch auch, dass die Verantwortung bezüglich eines erfolgreichen oder gescheiterten Projektes nicht mehr eindeutig zugeordnet werden kann.<sup>21</sup> So kann sich der Unternehmensberater die größte Mühe gegeben haben, doch ohne kooperatives Verhalten seitens der Klienten (was auch z.B. die Mitarbeiter eines Unternehmens mit einschließt) wird der Beratungsprozess sehr wahrscheinlich nicht erfolgreich sein. Auch sind

---

<sup>20</sup> Inzwischen befassen sich nicht wenigen Autoren mit der Frage, inwiefern Managementtheorien zum Zwecke der Bereicherung der Beratungsgesellschaften zu Moden verkommen. Demnach werden Schlagwörter kreiert, die bei Managern den Eindruck einer zunehmend komplexen Welt erzeugen und dadurch Kontrollverlust und Hilfsbedürftigkeit wecken sollen. Die Berater können dann dadurch glänzen, dass sie die Komplexität, die sie selbst geschaffen haben, wieder auflösen. Näheres dazu in Micklethwait, J./ Wooldridge, A. (1998), Schwan, K./ Seipel, K. (2002), S. 115ff., Wolf, G. (2000), S. 21f. und Kieser, A. (2002), S. 56ff.

<sup>21</sup> Vgl. Kieser, A. (2002), S. 36f.

im Rahmen der Interaktion Schwierigkeiten denkbar, so z.B. wenn sprachliche Differenzen eine Umsetzung von Beraterempfehlungen erschweren oder keine klare Übereinkunft über das genaue Problem zustande kommt.

### **3.4 Immaterialität und latente Funktionen von Beratung**

Anders als materielle Produkte lassen sich Beratungsprojekte nicht mit den Sinnen erfassen, eine Beratung verfügt also nicht über eine eigene physische Präsenz. Dadurch wird es unmöglich, einfache, offensichtliche und allgemein geteilte Kriterien zur Qualitätsbeurteilung festzulegen.<sup>22</sup>

Oftmals dienen Beratungsprojekte auch Zielen, die nicht Gegenstand des eigentlichen Vertrages sind und nicht öffentlich zur Sprache kommen. So ist es denkbar, dass Beratungsgesellschaften konsultiert werden, um bestimmten Gruppen (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden,...) zu signalisieren, dass im Unternehmen nur die besten und modernsten Verfahren zur Anwendung kommen. Zudem wird dadurch seitens der Manager ihre Verantwortung für Erfolg und Misserfolg reduziert. Auch finden oftmals Machtkämpfe innerhalb eines Unternehmens statt, die mittels „neutraler“ Berater in bestimmte Richtungen gelenkt werden sollen.<sup>23</sup> Qualitätsunsicherheit resultiert insofern auch daraus, dass die Beratung Mittel für andere Zwecke ist, welche jedoch nicht als Qualitätsmerkmale wahrgenommen bzw. nicht als solche bewertet werden.

Wir werden uns nun näher mit dem Bereich der Interaktion in der Unternehmensberatung befassen. Dabei liegt der Fokus auf möglichen Konflikten in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Berater sowie auf kognitionspsychologischen Ansätzen, die sowohl hinsichtlich der Beurteilung und Wahrnehmung von Beratungsqualität wie auch im Bereich der Implementierung von Beratungsprojekten relevant erscheinen.

## **4. Kommunikationstheoretische Ansätze**

Wie in der Definition zu Unternehmensberatung dargestellt, handelt es sich dabei um einen kommunikativ getragenen Prozess. Daher erscheint es zweckmäßig,

---

<sup>22</sup> Vgl. Kieser, A. (2002), S. 37.

<sup>23</sup> Vgl. Kieser, A. (2002), S. 32.

Ursachen für Qualitätsunsicherheit in der Beratung im Kommunikationsprozess zu suchen: „Wenn Menschen versuchen, sich mitzuteilen, sind sie von Problemen veranlaßt, die sie kommunikativ nur zu lösen vermögen, und aus diesem Grunde müssen sie zuerst eine Lösung für das interaktive Problem besitzen, sich mitzuteilen.“<sup>24</sup>

#### **4.1 Kommunikationstheoretische Grundlagen**

Zunächst ist es erforderlich, sich mit kommunikationstheoretischen Grundlagen zu befassen, um darauf aufbauend Theorieansätze darstellen zu können.

##### **4.1.1. Kommunikation als Steuerung und die Notwendigkeit der Subjektion**

Um das Gemeinschaftsziel zweier koagierender Individuen zu erreichen, sind zwei Dinge erforderlich: eine gegenseitige Steuerung der Individuen und das Vorhandensein von Orientierungspunkten. Gegenseitige Steuerung wird bewirkt durch Beobachtung der handelnden Partner und darauf eingestellte Kooperation oder durch Sendung und Empfang von Signalen und Zeichen, die aufmerksam machen, hinweisen und Handlung im Partner auslösen. Das erstere ist in einer gemeinsamen Wahrnehmungssituation gegeben, sodass es hier weder der Sprache noch der Geste bedarf. Daher ist diese Form des Zusammenspiels auch bei Tieren vorzufinden. Erst wenn eine gemeinsame Wahrnehmungssituation nicht gegeben ist, sind sprachliche Zeichen für die gegenseitige Steuerung erforderlich. Menschliche Sprache kann dabei „entstofflichte“ Zeichen verwenden, die von dem bezeichneten Gegenstand abgelöst sind. Dies ermöglicht zum Beispiel das Sprechen über das Sprechen selbst und stellt den qualitativen Unterschied zu den Gesten dar, wie sie auch Tiere verwenden.<sup>25</sup>

Konstitutiv für die Kommunikation ist die Subjektion: Ein Hörer muss sich auf den Sprecher einlassen, wenn er verstehen will, was der Sprecher meint. Er muss die Gedanken des Sprechers, die innere Handlung nachvollziehen und das Gemeinte innerlich interpretierend rekonstruieren. Ohne ein Zulassen der mit kommunikativer Subjektion einhergehenden Asymmetrie würde Kommunikation nicht

---

<sup>24</sup> Vgl. Ungeheuer, G. (1987), S. 337f., in: Wolf, G. (2000), S. 99.

<sup>25</sup> Vgl. Ungeheuer, G. (1972), S. 179f.; in: Wolf, G. (2000), S. 59f.

funktionieren, da Sprechen und Hören nun einmal verschiedene Tätigkeiten darstellen. Hören bedeutet demnach, die steuernde Macht des Sprechers zu akzeptieren, was allerdings nicht gleichbedeutend mit dem Akzeptieren des Inhalts ist.<sup>26</sup>

#### 4.1.2 Zeichen als Mittel im Kommunikationsprozess

Das Zeichen nimmt eine „tri-relationale“<sup>27</sup> Funktion wahr:

1. Bezogen auf den Sender ist das Zeichen Ausdruck seiner Erlebnisse oder auch Symptom, da es seine „Innerlichkeit“ (Bühler, K.) ausdrückt;
2. Bezogen auf den Empfänger ist das Zeichen Appell oder Signal, weil mit dem Zeichen sein inneres oder äußeres Verhalten gesteuert werden soll;
3. Bezogen auf den bezeichneten Sachverhalt ist das Zeichen Symbol, weil es in einer Darstellungsfunktion zu den bezeichneten Sachverhalten und Gegenständen steht.

„Zeichen sind nur denkbar als Mittel im Kommunikationsprozess. Ohne Kommunikationsrahmen gäbe es keine Zeichen, da es keine Zeichen an sich gibt, sondern nur Gegenstände oder Merkmale von Gegenständen, die als Zeichen interpretiert werden. Zeichen gehen aus diesem Prozess hervor und Zeichen beeinflussen in ihrerseits.“<sup>28</sup>

#### 4.1.3 Kommunikationsziel versus Kommunikationszweck

Für das Verständnis von Kommunikation ist ein weiterer Aspekt von Bedeutung: Ziel von Kommunikation ist die Erreichung eines Handlungszwecks mit Hilfe koordinierter Aktionen. Somit dient Kommunikation zum einen der Verständigung als Ergebnis der Interaktion, zum anderen der Verständigung als Handlung, um ein übergeordnetes Handlungsziel zu erreichen. Auf die Unternehmensberatung bezogen wird über die Kommunikation zum einen Verständigung zwischen

---

<sup>26</sup> Vgl. Wolf, G. (2000), S. 61.

<sup>27</sup> Der Ausdruck „tri-relational“ geht auf Bühler, K. (1982) zurück, der in seinem Werk „Sprachtheorie“ (1982) das bekannte „Organonmodell der Sprache“ dargestellt hat. Dieses wurde von Schulz von Thun, F. aufgegriffen und in seinem Buch „Miteinander reden 1“ (1997) um die Beziehungs- und Sachebene erweitert. Wolf, G. nimmt dazu dahingehend kritisch Stellung, dass er darauf hinweist, dass Bühler den Beziehungsaspekt sehr wohl mitgedacht hatte und Schulz von Thun konsequenterweise auch die Relation des Sprechers sowie des Hörers zur bezeichneten Sache hätte berücksichtigen und damit von sechs Seiten einer Botschaft ausgehen müsste. Vgl. Wolf, G. (2000), S. 62.

<sup>28</sup> Juchem, J (1985), S. 52 in Wolf, G. (2000), S. 63.

Berater und Klient erreicht, zum Beispiel wenn der Klient dem Berater das Problem erläutert. Hierin liegt das Kommunikationsziel. Der Kommunikationszweck hingegen, das übergeordnete Ziel ist jedoch die folgende Handlung der Beraters, der das dargestellte Problem lösen soll.

#### **4.2 Verständigung versus Verstehen**

Ein echtes Verstehen im Sinne eines vollständigen Erfassens aller inneren Handlungen, die der Sprecher mit dem Gesagten verbindet, ist nicht möglich, denn deren Übermittlung durch Sprache oder andere Formen der Kommunikation ist ja nicht die innere Handlung selbst. Prämisse einer zustande kommende Unternehmensberatung ist ein durch einen Entscheidungsträger im Unternehmen wahrgenommenes Problem (=P<sub>0</sub>), das er als relevant, jedoch nicht mit eigenen Mitteln (Wissen, Ressourcen, etc.) lösbares einstuft. In seinem Wahrnehmungsprozess findet eine Semiotisierung<sup>29</sup> unter Rekurs auf Zeicheninventare, Routinewissen und sprachlich durchsetzte Typisierungen statt. Es ergibt sich dadurch eine subjektive Problemkonstruktion (=P<sub>1</sub>) des Entscheidungsträgers, die seine Wahrnehmung von P<sub>0</sub> formuliert, jedoch nicht mit P<sub>0</sub> identisch ist. Soll das Problemkonstrukt P<sub>1</sub> jemand anderem, zum Beispiel dem Unternehmensberater vermittelt werden, muss erneut semiotisch gehandelt werden. Spätestens bei diesem zweiten Vorgang tritt notwendigerweise eine „Verzeichnung“ bezogen auf P<sub>0</sub> sowie das Problemkonstrukt P<sub>1</sub> auf. Der Unternehmensberater definiert das Problem vor dem Hintergrund seines Wissensvorrats, also eigener Typisierungen, Routinen, etc. neu (=P<sub>2</sub>).

Es gilt also zu differenzieren zwischen Verstehen und Verständigung. „Wir finden in unserer Alltagskommunikation in der Regel einen Konsens [Ähnlichkeit von P<sub>1</sub> und P<sub>2</sub>, Anm. d. Verf.], der für die Situationsbewältigung ausreicht, indem wir uns darüber verständigen, was wir zu tun, zu unterlassen, zu meinen oder abzulehnen haben.“<sup>30</sup> Die Differenz zwischen der inneren Handlung des Sprechers und dem,

---

<sup>29</sup> Semiotisierung leitet sich von Semiotik ab, der Wissenschaft von den sprachlichen Zeichen und Zeichenreihen. Hier sei ferner auf die Schema- und Skript-Theorien hingewiesen, die sich auf die individuelle Informationsverarbeitung beziehen. Schütz spricht bei, aufgrund subjektiver Erfahrung ausgeprägter Typisierungen, Schemata und Routinen, gar von „Gebrauchsanweisungen“. Vgl. Schütz, A. (1981) in: Wolf, G. (2000), S. 140.

<sup>30</sup> Wolf, G. (2000), S. 68.

worauf sich Sprecher und Kommunikationspartner verständigen, erzeugt einen prinzipiell und notwendig existierenden, konfliktären Charakter von Kommunikation, der über bloße Missverständnisse wie etwa der semantischen Zuordnung von Ausdruck und Bedeutung grundsätzlich hinausweist und hinauswirkt.

### **4.3 Verständigungsprobleme**

Doch auch hinsichtlich der Verständigung selbst kann es zu Problemen kommen. So ist es durchaus denkbar, dass die Sprach- und Lebensformen von Beratern und Klienten so unterschiedlich sind, dass sie nur schwer ineinander übersetzbar sind. „Das zweite, immer schlimmer werdende Problem ist das mangelnde Sprachgefühl der Managementtheorie. In kaum einem anderen Bereich wird so schlampig mit Sprache umgegangen. Die meisten Managementbücher lesen sich [bezieht sich auf die englischen Originaltexte, A.d.Ü.] wie Übersetzungen aus dem Deutschen, mit verbalisierten Substantiven und ellenlangen Sätzen, die sich hierin und dorthin winden. Pseudowissenschaftliche Begriffe wie „Reengineering“ sollen suggerieren, Unternehmen seien Maschinen, die von windigen Technokraten umgebaut und neu eingestellt werden können.“<sup>31</sup>

Schon 1989 hat sich Kirsch, W. (1989)<sup>32</sup> mit dieser Problematik befasst und ein Modell vorgelegt, das vier Sprachebenen unterscheidet. Auf der ersten Sprachebene befindet sich die Sprache der Wissenschaft, die sich von allen anderen durch präzise Festlegungen von Inhalt und Umfang der verwendeten Begriffe und durch die bewusste Verwendung von empirisch nicht mehr voll deutbaren sogenannten „theoretischen“ Begriffen unterscheidet. Die zweite Sprachebene umfasst die Anwendungsorientierten Konzepte der Berater. Jene basieren zwar auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, sind jedoch in einfacherer verständlicher Sprache formuliert, auch wenn noch immer eine erhebliche Anzahl an theoretischen Begriffen auftritt. Damit unterscheidet sich die Beratersprache noch immer erheblich von der auf pragmatische Problemlösungen ausgerichtete Alltagssprache des Klienten, die auf Ebene vier positioniert ist. Sprachebene zwei und vier werden auf Sprachebene drei zusammengeführt, wenn es zur Kommunikation zwischen

---

<sup>31</sup> Micklethwait, J./ Wooldridge, A. (1998), S. 451.

<sup>32</sup> Vgl. Kirsch, W. (1989), S. 23-126. in: Graumann, M. (2003), S. 144f.

Beratern und Klienten im Rahmen der Anwendungsfälle kommt. In genau dieser Situation kommt es darauf an, dass der Berater seine Fachsprache an die Sprache des Klienten anpasst. Problematisch sind hingegen die Fälle, in denen Sprachebene vier oder Sprachebene zwei dominiert. Geht der Berater zu sehr auf die Sprachebene des Klienten ein (induktive Orientierung), so wird der Ausgangssinn des mitteilenden Beraters zu sehr verzerrt, sodass sich die Gefahr ergibt, dass sich Klient und Berater letztlich auf einen anderen als den ursprünglich beabsichtigten Aktionsplan verständigen. Das Verstehen ist wie oben gezeigt ohnehin nicht möglich, doch in diesem Fall gibt es selbst bei der Verständigung Probleme: der verfolgte Kommunikationszweck wurde nicht vermittelt. Ähnlich wird das Resultat ausfallen, wenn die Beratersprache dominiert (deduktive Orientierung). In diesem Fall wird zwar der Berater seinen Ausgangssinn in seiner Sprache vermitteln, doch beim Klienten wird auch hier keine Verständigung hinsichtlich des Kommunikationszweckes erreicht werden, da der Klient eben die Sprache der Beraters nicht versteht.<sup>33</sup>

Neben der Kommunikation sind auch Probleme psychologischer Natur denkbar. Der Bereich Psychologie umfasst etliche Sub-Bereiche, die sich ihrerseits wiederum auf bestimmte Kernthemen konzentrieren. Für die Unternehmensberatung relevant erscheinen etwa Pädagogische Psychologie, Sozialpsychologie oder Arbeits- und Betriebspsychologie. Der begrenzte Umfang der Arbeit sowie die geforderte Tiefe machen jedoch erneut eine Eingrenzung erforderlich.

## **5. Kognitionspsychologische Ansätze**

Nachfolgend wollen wir uns daher näher mit kognitionspsychologischen Ansätzen befassen. Die Psychologie der Wahrnehmung, wie die Kognitionspsychologie auch bezeichnet wird, verspricht einige interessante Ansätze hinsichtlich der zentralen Thematik.

---

<sup>33</sup> Vgl. Graumann, M. (2003), S. 144f.



## 5.1 Kognitive Dissonanz

Einstellungen, Kenntnisse, Werte, Meinungen, Überzeugungen oder Faktenwissen über sich selbst oder die Umwelt werden als Kognitionen bezeichnet. Kognitionen können zueinander in Beziehung stehen. Auch zwischen dem was eine Person weiß oder glaubt und dem was sie tut ist eine derartige Beziehung möglich. Eine Beziehung zwischen Kognitionen ist entweder konsonant oder dissonant, das heißt, sie sind entweder miteinander vereinbar oder stehen zueinander in einem Spannungsverhältnis bzw. sind unvereinbar. Menschen streben stets ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems an, das heißt, sie streben nach Vermeidung bzw. Reduktion kognitiver Dissonanz. Die Stärke der Dissonanz ist abhängig von der Wichtigkeit der Kognition und vom Verhältnis dissonanter Kognitionen zu konsonanten Kognitionen. Der Änderungswiderstand einer Kognition ist umso größer, je größer die Anzahl der Kognitionen ist, die innerhalb des kognitiven Systems mit ihr in konsonanter Beziehung stehen. Dissonanzreduktion kann durch Addition konsonanter Kognitionen (z.B. aktive Suche nach Personen, deren Meinung mit der eigenen übereinstimmt (konsonante Information)), Subtraktion dissonanter Kognitionen (Ignorieren, Verdrängen oder Vergessen), Substitution dissonanter durch konsonante Kognitionen sowie durch Entscheidungsschwäche (Abneigung, sich verhaltenmäßig festzulegen, um so eine Entscheidung – die Quelle möglicher Dissonanz – zu vermeiden) erreicht werden. Festinger, L (1957) unterscheidet vier wesentliche Situationen, in denen das Auftreten kognitiver Dissonanz sehr wahrscheinlich ist:

1. Nach Entscheidungen, z.B. wenn die Attraktivität der gewählten Entscheidung abnimmt;
2. Bei erzwungener bzw. forcierter Einwilligung, z.B. wenn eine Entscheidung des Unternehmensmanagements der persönlichen Meinung widerspricht;
3. Innerhalb von sozialen Gruppen (soziale Unterstützung), wenn z.B. Diskrepanzen zwischen der Meinung von Gruppenmitgliedern auftreten;
4. Wenn Informationsquellen der eigenen Überzeugung widersprechen (selektive Informationssuche).<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Festinger, L. (1957) in: Gaßner, W. (1999), S. 32-36.

## 5.2 Attributionstheorie

Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit und Kontrolle von Umweltereignissen sind für das Individuum nützlich. Daher wird versucht, Ursachen von Ereignissen, des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer herauszufinden.<sup>35</sup> Die Ursachen für Handlungen und Ereignisse, die sich Menschen häufig zurecht legen, entsprechen zumeist nicht völlig der Realität und haben Einfluss auf die Eindrucksbildung über Personen, Gegenstände und Situationen. Individuen unterliegen beim Prozess der Attribution systematischen Verzerrungen:

1. Nach der Repräsentativitätsheuristik greifen Individuen bei der Kategorisierung auf typische Merkmale zurück und schließen daraus auf weitere Eigenschaften. Nicht selten werden fehlerhafte Eindrücke gewonnen, von denen die Individuen so schnell nicht wieder abweichen. Dies kann so weit gehen, dass Ereignisse in ihrer Wahrnehmung so verzerrt werden, dass sie wieder „ins Bild passen“, Ereignisse beeinflusst werden und sich somit eine „self-fulfilling prophecy“ ergibt oder widersprüchliche Beobachtungen situativen Ursachen zugeschrieben werden.
2. Die Verfügbarkeitsheuristik dient der Effizienzsteigerung des kognitiven Systems. Sie wird wirksam, wenn die Wahrscheinlichkeit für ein zukünftiges Ereignis oder die Häufigkeit des Auftretens eines vergangenen Ereignisses geschätzt wird. Im Gedächtnis leichter abzurufende Ereignisse werden allerdings dadurch in ihrem Auftreten als wahrscheinlicher beurteilt. Dies kann dazu führen, dass seltene Ereignisse dramatisiert und falsch eingeschätzt werden.
3. Im Rahmen der Kausalattribution sucht das Individuum nach Ursachen für sein Verhalten und das Verhalten anderer. Der Anlass für ein bestimmtes Verhalten kann entweder innerhalb der Person oder in den Umweltbedingungen liegen. Der fundamentale Attributionsfehler besteht darin, dass Menschen dazu neigen, internale Ursachen für das Verhalten anderer zu bevorzugen, während eigene Verhaltensweisen eher exogenen Quellen zugesprochen werden.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 88ff.

<sup>36</sup> Vgl. Gaßner, W. (1999), S. 36-39.

### 5.3 Framing

Mit dem Ansatz des Framing beschäftigt sich der Kommunikationswissenschaftler Fairhurst, G.<sup>37</sup> seit Mitte der 80er Jahre. Hierbei wird unter anderem untersucht, wie rhetorische Mittel dazu beitragen können, dass Visionen und Programme in manchen Unternehmen tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden, während sie in anderen scheitern. Der Framing-Ansatz geht von der Annahme aus, dass viele Menschen – insbesondere in Unternehmen – es vorziehen, sich an der Realitäts-sicht anderer, z.B. der Vorgesetzten zu orientieren, anstatt das gefürchtete Risiko auf sich zu nehmen, selbst zu entscheiden was in einer Situation richtig ist oder worauf es in der Zukunft ankommt.

Durch Framing vermittelt der Kommunikator dem Kommunikanten eine bestimmte Weltsicht, indem er durch sprachliche Mittel die Aufmerksamkeit des Kommunikanten auf einen bestimmten Ausschnitt des Kommunikationsobjektes lenkt. Fairhurst (1996) nennt zwei Schlüsselemente des Framing:

1. Sprache: Die Auswahl der Worte bzw. der Sätze steht neben Tonfall, Mimik und Gestik im Mittelpunkt der Kommunikation. Mittels der Sprache kann der Kommunikant in eine bestimmte Richtung geführt werden.
2. Denken: Der Kommunikator muss sich seiner eigenen Weltsicht bewusst sein und seine Überzeugungen hinsichtlich des Kommunikationsobjektes verinnerlicht haben. Außerdem muss sich der Kommunikator der Kommunikationsziele bewusst sein.

Durch Framing fördern Kommunikatoren die gemeinsame Sicht der Dinge und erreichen bei den Kommunikanten Identifikation, Motivation und Begeisterung für die eigenen Ziele. Als Kommunikationsziele kommen aufgabenbezogene Ziele, Beziehungsziele und Identitätsziele in Betracht. Wichtig für erfolgreiches Framing ist, dass der Kommunikator sensibel für den Kontext (beteiligte Menschen und deren Interessen, Hintergrundwissen, Handlungsmöglichkeiten oder kulturelle Normen) ist. Als Instrumente stehen ihm Metaphern, Schlagworte, Kontrast (zur Abgrenzung), Spin (Betonung von Stärken oder Schwächen bestimmter Kommunikationsobjekte) und Geschichten zur Verfügung.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Fairhurst, G.T./ Sarr, R.A. (1996).

<sup>38</sup> Vgl. Fairhurst, G.T./ Sarr, R.A. (1996) in: Gaßner, W. (1999), S. 40-44.

Nachdem nun einige kommunikationstheoretische sowie kognitionspsychologische Ansätze dargestellt wurden, soll nun geprüft werden, in wiefern die Theorien hinsichtlich der zentralen Problematik der Qualitätsunsicherheit in der Beratung relevant erscheinen.

## **6. Anwendung der theoretischen Ansätze unter Berücksichtigung empirischer Forschungsergebnisse**

Wir wollen nun die theoretischen Ansätze hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz überprüfen. Dabei sollen auch Ergebnisse empirischer Forschungen aufgegriffen werden, wobei auf die jeweiligen Untersuchungen selbst nicht eingegangen wird. Sowohl hinsichtlich der Reliabilität als auch der Repräsentativität dieser Forschungsergebnisse kann daher im Rahmen dieser Arbeit keine Aussage gefällt werden.

### **6.1 Qualitätsunsicherheit durch Kommunikationsprobleme in der Beratung**

30% der Führungskräfte in einer Befragung von Steyrer, J. (1989)<sup>39</sup> gaben an, dass die Resultate der Beratung zu theoretisch seien und nicht in die Praxis umgesetzt werden konnten.<sup>40</sup> Dies deutet darauf hin, dass es tatsächlich Schwierigkeiten in der Verständigung zwischen Unternehmen und Berater gibt. In eine ähnliche Richtung geht die Aussage von Brüne, K (1987)<sup>41</sup> in einer empirischen Untersuchung über Implementierungsprobleme von kleinen und mittleren Betrieben des Einzelhandels: „Die Empfindung eines zu akademischen Vorgehens wurde [...] in rund einem Fünftel der Nennungen geäußert...“ Den höchsten Anteil an Nennungen erreichte die Aussage, dass Konfliktursachen vor allem aus dem unzulänglichen Verständnis des eingesetzten Beraters für die Belange kleiner Unternehmen hervorgingen. Hier zeigt sich demnach eine offenkundige Verständigungsproblematik. Wichtig erscheint hierzu die Feststellung von Brüne, K (1987), dass dieses Ergebnis offenbar auch für Großunternehmen zutrifft. In einem Verweis auf eine

---

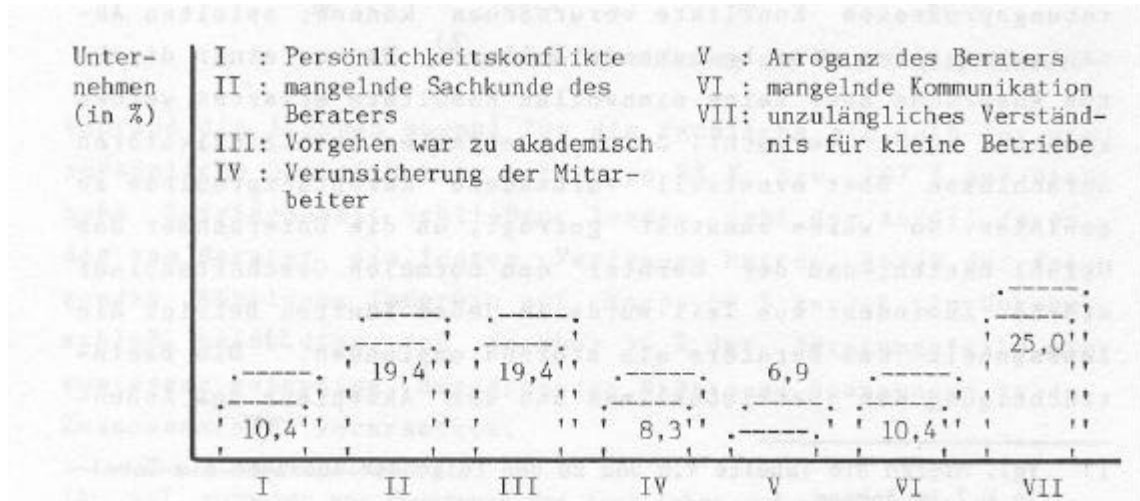
<sup>39</sup> Vgl. Steyrer, J. (1989).

<sup>40</sup> Vgl. Steyrer, J. (1991), S.31.

<sup>41</sup> Vgl. Brüne, K. (1987).

Untersuchung von Eschenbach, Th.H. (1984)<sup>42</sup> stellt er da, dass auch im Rahmen der Unternehmensberatung für Großunternehmen dies die am häufigsten genannte Ursache für eine Gefährdung der Zusammenarbeit war.<sup>43</sup>

**Abbildung 1: Problembezogene Konfliktursachen im Beratungsprozess**



Quelle: Brüne, K. (1987), S. 136.

Inwiefern das Modell von Kirsch, W. (1989) mit seinen vier postulierten Sprach-ebenen die Realität abbildet, kann nicht genau bestimmt werden. Zumindest was die beiden angeführten Studien betrifft, zeigt sich allerdings durchaus eine Relevanz des kommunikationstheoretischen Ansatzes, der generell Verständigungsprobleme als Ursache für Unsicherheit in der Beratungsqualität benennt. An dieser Stelle sollte allerdings eine Überlegung mit einbezogen werden, nach der ein bestimmtes Maß an Verständigungsproblemen sogar gewollt, wenn nicht sogar erforderlich ist: „Nichts gefährdet die Beratung mehr als die Möglichkeit, dass das beratene Unternehmen den Eindruck gewinnt, es habe durchschaut, was die Beratung ihm zu bieten hat. ... Erst die ‚Kommunikationsperren‘, die die Beratung gegenüber dem Unternehmen sowohl inszeniert, indem sie etwa mithilfe einer komplexen Theorie auf eine Sprache zurückgreift, die dem Unternehmen nicht zur Verfügung steht, sie überwindet, indem sie Übersetzungen anbietet, die ein Verständnis des Unverständlichen erschließen, machen Beratung überhaupt mög-

<sup>42</sup> Vgl. Eschenbach, Th.H. (1984), S. 125f.

<sup>43</sup> Vgl. Brüne, K. (1987), S. 137.

lich.<sup>44</sup> In seinen Aktivitäten und in seiner Rhetorik muss der Berater darauf achten, dass er nicht die Sprache des Klienten übernimmt. Er muss eine Differenz aufrecht erhalten und diese etabliert er vor allem durch die Errichtung von Kommunikationsbarrieren.<sup>45</sup> An dieser Stelle weiter gedacht erscheint es nicht abwegig, dass Qualitätsunsicherheit in der Beratung letztlich von den Beratern teils selbst erwünscht und für ihre Funktion sogar notwendig ist. Insofern ist der kommunikationstheoretische Ansatz zur Begründung von Qualitätsunsicherheit in der Beratung durchaus zweckmäßig und relevant, es ist allerdings fraglich, ob er als Ansatz zur Reduzierung eben dieser Unsicherheit beitragen kann.

## **6.2 Qualitätsunsicherheit durch kognitionspsychologische Probleme**

Verschiedene Studien im Konsumbereich haben die Theorie der kognitiven Dissonanz bestätigt.<sup>46</sup> Hinsichtlich der Unternehmensberatung sind ebenfalls verschiedene Situationen denkbar, in denen Dissonanz auftreten kann, z.B. wenn im Rahmen einer Umgestaltung eines Unternehmens durch eine Unternehmensberatung Personal in einem Geschäftsbereich reduziert werden soll. Der Abteilungsleiter oder die Unternehmensführung wird womöglich die Notwendigkeit dieser Maßnahme für das Gesamtunternehmen einsehen, aber dennoch Schwierigkeiten haben, den betroffenen Personen diese Entscheidung mitzuteilen. Daraus könnte Entscheidungsschwäche hervorgehen. Wenn demnach in der Studie von Brüne, K (1987) 17,6% der Befragten der Aussage zustimmten, die Umsetzung der Vorschläge hätte sie überfordert, kann dies auch aus Dissonanz hervorgegangen sein. Auch recht triviale Dinge können Dissonanz erzeugen, so z.B. wenn der Schreibtisch eines Mitarbeiters vom schönen Fensterplatz in eine dunkle Ecke des Raumes verlegt werden soll. Die selektive Informationssuche ist als kognitionspsychologisches Phänomen ebenso von Bedeutung. So kann eine von der Unternehmensberatung als sinnvoll erachtete Maßnahme, die jedoch beim Entscheidungsträger Dissonanz erzeugt, dazu führen, dass das Management gezielt nach Informationen sucht, die seine eigene Auffassung unterstützt. Wenn es dann zu einem

---

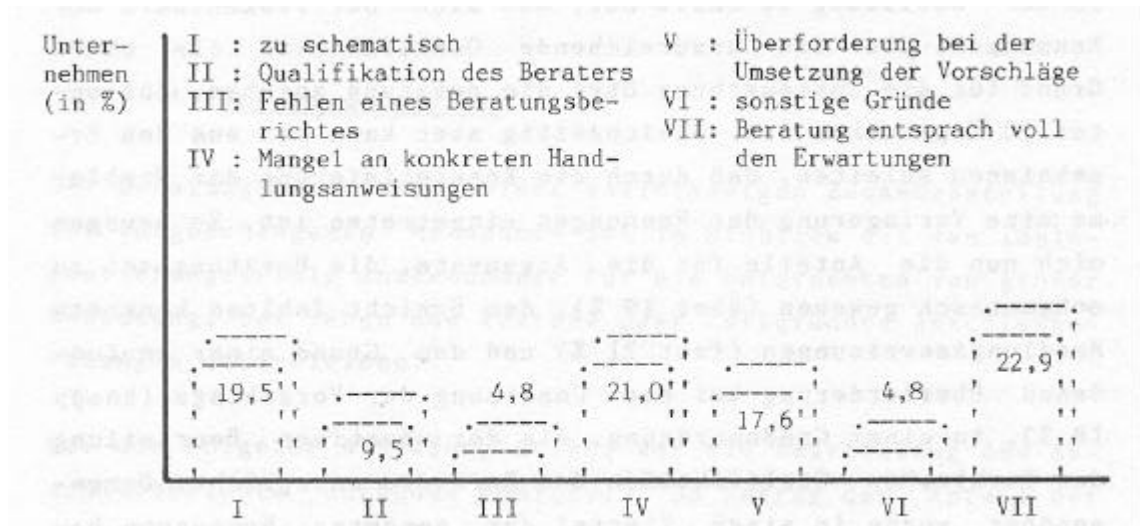
<sup>44</sup> Vgl. Baecker, D. (1993), S. 226f., in: Kieser, A. (2002), S. 42f.

<sup>45</sup> Vgl. Luhmann, N/ Fuchs, P. (1989).

<sup>46</sup> Wiswede, G (1991) weist auf Studien von Ehrlich, D. (1957), Silberer, G. (1979) sowie Schuchard-Fischer, C. (1979) hin.

späteren Zeitpunkt heißt, die Krise sei abzusehen gewesen, wird man vermutlich nicht mehr das „irrationale Verhalten“ verstehen können oder aber selbst dann noch die dissonanten Informationen verdrängen.

**Abbildung 2: Gründe für Enttäuschungen über den Beraterinsatz**



Quelle: Brüne, K. (1987), S.136.

Für die These, die Theorie der kognitiven Dissonanz sei für Qualitätsunsicherheit in der Beratung relevant, können demnach viele Beispiele erdacht werden.

Auch die Attributionstheorie erscheint in vielerlei Hinsicht von Bedeutung für die Unternehmensberatung. Im Rahmen der Repräsentativitätsheuristik ist es durchaus vorstellbar, dass Mitarbeiter einen Unternehmensberater wegen dessen Ausdrucksweise generell als unfähig für konkrete Schritte sehen und sich daher womöglich wenig kooperativ zeigen: „Unternehmensberater sollten wissen, dass sie von den Mitarbeitern vieler Unternehmen nicht mit offenen Armen empfangen werden. Kritische Distanz bestimmt oft ihr Verhältnis zueinander. Mehr als 70% der befragten und bereits beratenen Unternehmungen geben an, dass ihre Mitarbeiter gegen Unternehmensberater eingestellt sind; von den noch nicht beratenen Firmen immerhin noch 60%“<sup>47</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Mugler, J./Lampe, R. (1987)<sup>48</sup>, wenn sie als Ursache für negative Konsultationsneigung nach den Kosten eine grundlegende Ablehnung gegenüber Beratung allgemein feststel-

<sup>47</sup> Marner, B. (1982), S. 15, in Steyrer, J. (1991), S. 23.

<sup>48</sup> Vgl. Mugler, J./Lampe, R. (1987), in: Steyrer, J. (1991), S. 25.

len. Für eine erfolgreiche Unternehmensberatung ist kooperatives Verhalten jedoch oftmals zwingend erforderlich. Hinsichtlich der Bildung eines Urteils über die Qualität einer Beratung kann der fundamentale Attributionsfehler zum Tragen kommen. Wenn parallel zum Beratungsprozess im Unternehmen andere wichtige Entscheidungen gefällt werden, kann eine mögliche Verbesserung der Lage entweder dem Berater oder aber auch dem Unternehmen selbst zugeschrieben werden. Ebenso ist es denkbar, dass eine Beratung in eine Periode einer wirtschaftlichen Rezession fällt und das Unternehmen wirtschaftliche Misserfolge ausweisen muss. Es ist naheliegend anzunehmen, dass das Management die Ursache für die schlechte Lage auch in der Beratungsleistung suchen wird. Erfahrenen Unternehmensberatern wird dieser Effekt nicht entgehen, sodass es nur logisch erscheint, dass sie großen Wert auf die Beziehung zum Management legen werden: „Wenn reliable und zugängliche Evaluationskriterien nicht bestimmt werden können, wird die wahrgenommene Qualität der Beziehung oft zum ausschlaggebenden Faktor im Urteil des Klienten“<sup>49</sup> Es besteht dann die Gefahr, dass Unternehmensberatung mehr zu einem Management von Impressionen als von relevanten Problemen verkommt.<sup>50</sup>

In eine ähnliche Richtung deutet der Framing-Ansatz. Aus dem Marketing ist bereits bekannt, dass eine Strategie der Werbung darin besteht, auf Meinungsführer als Kommunikator zur Überzeugung der Kunden (= Kommunikatoren) für die eigenen Produkte zurückzugreifen. Dies wird nirgendwo so deutlich wie in den täglichen Fernsehspots. Auch in Unternehmen ist Framing von höchster Relevanz für den Erfolg, vor allem bei Umgestaltungen einer Organisation. Dies zeigt sich in den Worten von Jack Welch<sup>51</sup>: „Ich machte unermüdlich Propaganda für alles, was wir taten – von der Notwendigkeit, uns der Realität zu stellen und die Kultur zu verändern bis zu unseren umfassenden Initiativen, die die Organisation neu gestalten. Wenn ich eine Idee oder Botschaft hatte, die ich in der Organisation

---

<sup>49</sup> Clark, T. (1995) in: Kieser, A. (2002), S. 37.

<sup>50</sup> Siehe dazu Clark, T. (1995).

<sup>51</sup> Jack Welch wurde 1981 jüngster Vorstandsvorsitzender bei General Electric. Während seiner Amtszeit nahm er eine radikale Umgestaltung vor und postulierte unentwegt das „neue General Electric“. Das Unternehmen entwickelte sich während seiner Amtszeit zu einem der profitabelsten der Welt und erreichte mit 560 Milliarden US-Dollar den höchsten je da gewesenen Börsenwert.



etablieren wollte, konnte ich nicht genug darauf hinweisen. Ich wiederholte sie immer und immer wieder, bei jeder Besprechung, jahrelang...“.<sup>52</sup>

Der Erfolg oder Misserfolg einer Beratung ist entsprechend nicht zuletzt davon abhängig, in wie weit es dem Berater durch rhetorische Mittel gelingt, das Unternehmen auf eine Vision zu fokussieren, Begeisterung für die vorgeschlagenen Lösungsansätze zu wecken. Er ist dahingehend auch von der Unternehmensführung abhängig, deren Aufgabe ebenso darin liegt, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Qualitätsunsicherheit in der Beratung kann insofern auch daraus hervorgehen, dass zwar notwendige und durchaus erfolgversprechende Ansätze durch den Berater vorgelegt, jedoch mangels überzeugender Darstellung nicht umgesetzt werden. Relativierend lässt sich allerdings aus der Studie von Brüne, K (1987) feststellen, dass vor allem konkrete Handlungsvorgaben vermisst wurden.

## **7. Fazit**

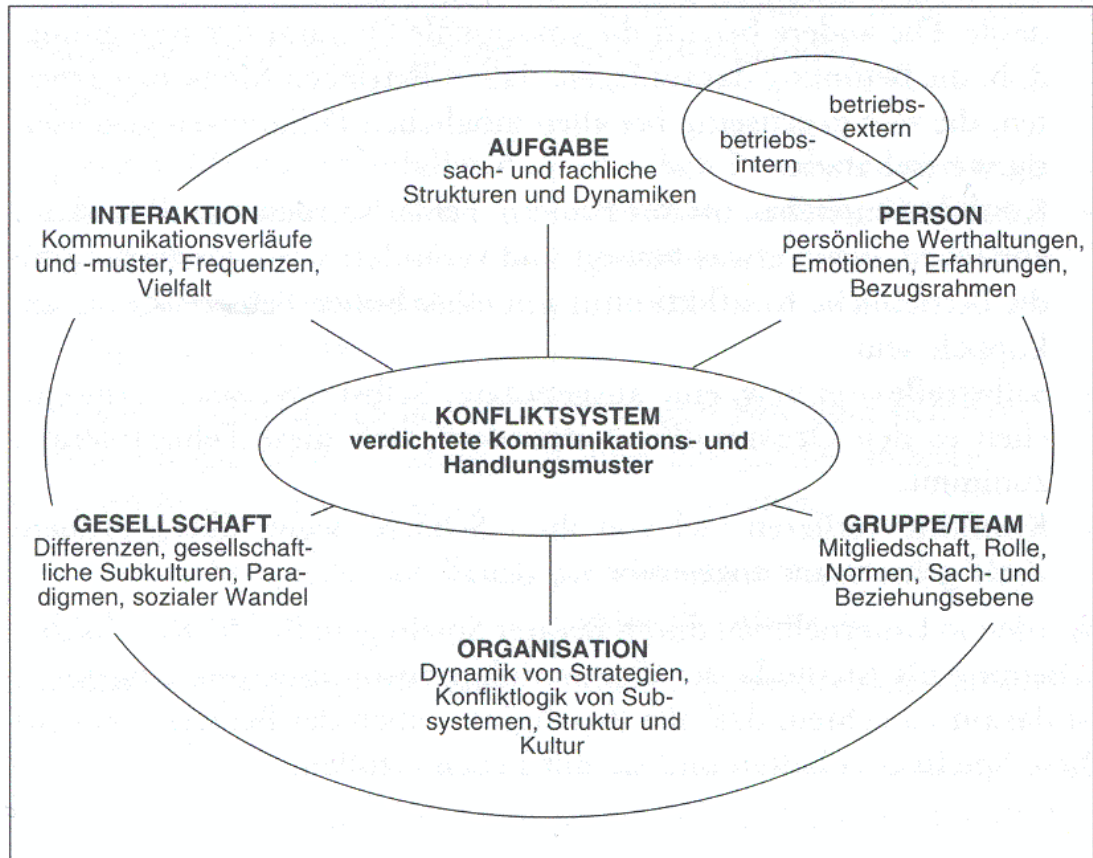
Die Ursachen für Qualitätsunsicherheit in der Beratung sind vielschichtig und leiten sich daraus ab, dass Qualität im Beratungsprozess nicht genau bestimmt werden kann. Die beiden vorgestellten Ansätze tragen sicherlich zum Verständnis der Problematik bei und stellen zudem eine Möglichkeit dar, den Beratungsprozess zu optimieren. Psychologische und kommunikationstheoretische Grundkenntnisse sollten als Basiswissen in der Unternehmensberatung eine wichtige Rolle spielen. Womöglich wird dies künftig in einer für die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ verpflichtenden Prüfung berücksichtigt. Hinsichtlich der Qualitätsunsicherheit in der Unternehmensberatung wäre eine solche Entwicklung sicher wünschenswert. Ein weiteres wichtiges Ergebnis dieser Arbeit ist die Feststellung, dass eine über die betriebswirtschaftliche Sicht hinaus gehende Betrachtung zu neuen Erkenntnissen geführt und damit womöglich ein umfassenderes Bild erreicht wurde. Gerade der Ansatz der neuen Institutionenökonomik, der Elemente wie Opportunismus oder begrenzte Rationalität in die betriebswirtschaftliche Theorie eingebracht hat, zeigt eine notwendige Annäherung der Fachbereiche, um tiefere Erkenntnisse zu gewinnen.

---

<sup>52</sup> Welch, Jack (2001), S. 401.

## Anhang

Abbildung 3: Mögliche Konfliktbereiche in der Unternehmensberatung



Quelle: Schwan, K./ Seipel, G. (2002), S. 226, in Anlehnung an Lengacher, M./ Schmitz, C./ Weyrer, M. (1994).

## Quellenverzeichnis

- Baecker, D. (1993):** Die Form des Unternehmens, Frankfurt a.M., in: Kieser, A. (2002), S. 42f.
- Bezold, T. (1996):** Zur Messung der Dienstleistungsqualität, Frankfurt a.M..
- Bieger, T. (1998):** Dienstleistungsmanagement, Bern, Stuttgart, Wien, S. 157-174.
- Brüne, K. (1987):** Implementierungsprobleme bei der Beratung kleiner und mittelständischer Betriebe am Beispiel des Einzelhandels, Frankfurt a.M..
- Bühler, K. (1982):** Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache, Stuttgart, New York (Erstdruck 1934).
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU):** Informationen für Unternehmensberater, Online unter <http://www.bdu.de/>, Abfrage am 26.05.2003.
- Duncan, R.B. (1972):** Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: Administrative Science Quarterly 17, S. 318-327, in: Homburg, C./ Kebbel, P. (2001), S. 46.
- Clarc, T. (1995):** Managing Consultants – Consultancy as the Management of Impressions, Buckingham, in: Kieser, A. (2002), S. 37.
- Effenberg, G. (1999):** Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Online unter <http://www.pflegenet.com/praxis/konzepte/qualitaetsmanagement.html> Abfrage am 28.05.2003.
- Ehrlich, D. (1957):** Postdecision exposure to relevant information, in: Journ. Of Abn. and Soc. Psych., 54, S. 98-102, in: Wiswede, G. (1991), S. 87.
- Eschenbach, Th.H. (1984):** Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung, Frankfurt, in: Brüne, K. (1987), S. 137.
- Fairhurst, G.T./ Sarr, R.A. (1996):** Die Kunst durch Sprache zu führen, Düsseldorf, München.
- Festinger, L. (1957):** A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.
- Gaßner, W. (1999):** Implementierung organisatorischer Veränderungen, Wiesbaden.

- Graumann, M. (2003):** Wann gelingt die Kommunikation in der Unternehmensberatung?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, München, Frankfurt a.M., Heft 3, März 2003, S. 144f.
- Hofmann, M. (1991):** Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, S. 1-44.
- Holbrook, M./ Corfman, K. (1985):** Quality and Value in the Consumption Experience: Phaldrus Rides Again, in: Jacoby, J./ Olson, J.: Perceived Quality: How Customers view Stores and Merchandise, Lexington, in: Westerberkey, P. (1996), S. 29.
- Homburg, C./ Kebbel, P. (2001):** Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: Der Betriebswirt 61, S. 46.
- Juchem, J. (1985):** Der notwendige konfliktäre Charakter der Kommunikation. Ein Beitrag zur Kommunikationssemantik, Aachen.
- Kieser, A. (2002):** Wissenschaft und Beratung, Mörlenbach.
- Kirsch, W. (1989):** Planung – Kapitel einer Einführung, in: Kirsch, W./ Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme. Planung und Kontrolle, München, S. 23-126.
- Lenglacher, M./ Schmitz, C./ Weyrer, M. (1994):** Konflikte als Potential der Unternehmensentwicklung: Vom Konflikt zum Dialog, in Gabler's Magazin 9/1994, S. 14-19, in: Schwan, K./ Seipel, G. (2002), S. 226.
- Luhmann, N./ Fuchs, P. (1989):** Reden und Schweigen, Frankfurt a.M..
- Marner, B. (1982):** Unternehmensberatung im Dienste der Unternehmensführung, Osnabrück, in: Steyrer, J. (1991).
- Micklethwait, J./ Wooldridge, A. (1998):** Die Gesundheitsbetreiber: Was die Rezepte der Unternehmensberater wirklich taugen, Hamburg.
- Mugler, J./ Lampe, R. (1987):** Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 6/1987, S. 47-494, in: Steyrer, J. (1991)
- Silberer, G. (1979):** Dissonanztheoretische Forschungsarbeiten im Marketingbereich, in: Psychologie und Praxis, 4, S. 145-153, in: Wiswede, G. (1991), S. 87.
- Schuchard-Fischer, C. (1979):** Ein Ansatz zur Messung von Nachkauf-Dissonanz, Berlin., in: Wiswede, G. (1991), S. 87.

- Schulz von Thun, F. (1997):** Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek.
- Schütz, A. (1981):** Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt a.M..
- Schütz, A./ Luckmann, T. (1994):** Strukturen der Lebenswelt, Band 1, Frankfurt a.M..
- Schwan, K./ Seipel, G. (2002):** Erfolgreich beraten, 2. Auflage, München.
- Starbuck, W.H. (1992):** Learning by knowledge-intensive firms, in: Journal of Management Studies 29, S. 713-740, in: Kieser, A. (2002), S. 37.
- Steyrer, J. (1991):** „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung, in: Hofmann, M. (Hrsg.) (1991), S. 1-44.
- Steyrer, J. (1989):** Unternehmensberatung in Österreich – Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften, Wien.
- Ungeheuer, G. (1987):** Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen (Hrsg. Juchem, J.G.), Aachen.
- Ungeheuer, G. (1972):** Die kybernetische Grundlage der Sprachtheorie von Karl Bühler, in: derselbe: Sprache und Kommunikation, Hamburg, S. 171-190.
- Weiershäuser, S. (1996):** Der Mitarbeiter im Beratungsprozess – Eine agenturtheoretische Analyse, Wiesbaden.
- Welch, J. (2001):** Was zählt, 2. Auflage, München.
- Westerbarkey, P. (1996):** Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 29.
- Wiswede, G (1991):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München.
- Wolf, G. (2000):** Die Krisis der Unternehmensberatung, Wiesbaden.