



Universität Potsdam

Martin Richter

## Der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen

first published in:  
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP, 31 (1979), S. 127-143,  
ISSN 0340-5370

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 8  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2009/3897/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-38974>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 8

# Der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen

Von Dr. Martin Richter, Saarbrücken\*

*Die Dynamik der Umwelt läßt die Komplexität unternehmenspolitischer Entscheidungen weiterhin ansteigen. Die Unternehmen sehen sich deshalb zunehmend vor die Alternative gestellt, ob sie zur Lösung komplexer Probleme Berater hinzuziehen sollen. Diese Entscheidung ist mit einer hohen Unsicherheit verbunden, denn Berater werden gerade bei schlecht-strukturierten Problemen erwogen. Eine „rationale“ Lösung wird zusätzlich erschwert durch stark ausgeprägte persönliche Motive, die für oder gegen eine Konsultation von Beratern sprechen. Deshalb sind quantitative Modelle, wie sie üblicherweise für den Fremdbezug von Leistungen empfohlen werden, wenig geeignet. Der Beitrag möchte vielmehr die strukturierende Kraft systematischer Heuristiken aufzeigen, die auch dem hohen Konsensbedarf der Entscheidung besser gerecht werden.*

## 1. Problemstellung

Für Unternehmen stellt sich immer häufiger die Frage, ob Berater zur Lösung eines Problems herangezogen werden sollen<sup>1</sup>. Diese Entwicklung wird gestützt durch

- die Dynamik der Umwelt und die dadurch bedingte Komplexität der Entscheidungen, die den objektiven Beratungsbedarf erhöhen,
- den subjektiven Beratungsbedarf, der durch die Einsicht in die Grenzen der persönlichen Leistungsfähigkeit und einem gewachsenen Sicherheitsbedürfnis verursacht wird,
- das Beratungsbewußtsein, das sich auch wegen der Absatzaktivitäten der externen Berater entwickelt hat, die ihre Leistungen als eine vorteilhafte Alternative zur Eigenleistung herausstellen, und schließlich
- die Leistungsvielfalt und -qualität des Beratungsangebots.

Diese Entwicklung verlangt aber auch nach praktikablen Entscheidungshilfen für den Einsatz von Beratern, nicht zuletzt wegen der erheblichen Auswirkungen, die unterlassene, fehlerhafte, aber auch überflüssige Beratungen haben können.

Was kennzeichnet nun diese Entscheidungssituation? Welche Entscheidungshilfen stehen zur Verfügung, um zwischen den Alternativen zu

---

\* Wissenschaftlicher Assistent am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität des Saarlandes.

1 Ein Indiz hierfür ist das sich noch beschleunigende Umsatzwachstum von Unternehmensberatungsfirmen. Ähnliches gilt für unternehmensinterne Beratungsleistungen, deren Wachstum sich an der Häufigkeit und Größe von Stabsabteilungen ablesen läßt (vgl. auch Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, in: Zeitschrift für Interne Revision 1971, S. 2).

wählen? Bei der Antwort auf diese Fragen beschränken wir uns auf komplexe Problemlösungen, den unserer Ansicht nach typischen Fall für den Einsatz von Beratern. Komplexe Problemlösungen sind gekennzeichnet durch eine unklare Problemstruktur, ungewisse Erwartungen, nicht übersehbare Problemkomponenten und einen hohen Konfliktgehalt<sup>3</sup>. Im Mittelpunkt unseres Interesses steht damit der „Unternehmensberater“, nicht der „Fachberater“.

Unsere Entscheidungssituation ist Anwendungsfall eines allgemeinen Problems. Arbeitsteilung und Konzentration sind zwei gegenläufige Prinzipien. Sie haben beide ihre Vor- und Nachteile. Unternehmen müssen sich deshalb entscheiden, welchem Prinzip sie im Einzelfall den Vorrang einräumen, ob sie nämlich Leistungen vom Markt beziehen oder ob sie diese zweckmäßigerweise selbst herstellen. Diese Frage stellt sich ständig in allen Funktionsbereichen für eine Vielzahl von Leistungen, für Sachgüter in gleicher Weise wie für Dienstleistungen und die Inanspruchnahme von Nutzen<sup>4</sup>.

In der Literatur hat diese Entscheidungssituation eine große Resonanz gefunden. Unter dem Stichwort „Eigenerstellung oder Fremdbezug“ wurde es in erster Linie für den Bezug von Sachgütern und sonstigen Leistungen für die Produktion diskutiert<sup>5</sup>. Größere Beachtung erhielt die Frage aber auch im Absatzbereich. Ein Beispiel dafür ist die Wahl der Absatzwege<sup>6</sup>. Geistige Arbeitsprozesse blieben dagegen weitgehend

---

2 Die Alternativen lauten: Problemlösung nur mit eigenem Personal / mit externen Beratern / mit internen Beratern (= Experten in anderen Abteilungen) / mit einem gemischten Team aus internen und externen Beratern.

Den Fall der Kapazitätserweiterung, d. h. die Einstellung von Mitarbeitern mit Expertenqualifikation, ggfs. auch den Aufbau einer eigenen Beratungsabteilung als Alternative zu externen Beratern, klammern wir aus. Diese Alternative bindet ein Unternehmen längerfristig. Sie wird deshalb im allgemeinen nur bei einem ständigen Beratungsbedarf oder bei einer umfassenden und zeitaufwendigen Problemlösung erwogen.

3 Vgl. *Hauschildt, J.*: Entscheidungsziele, 1977, S. 118 ff.

4 Die Spannweite verdeutlichen die Beispiele bei *Männel, W.*: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, 1968, S. 20 ff., und *Everling, W.*: Eigenfertigung oder Fremdbezug, in: *Der Betrieb* 1965, S. 1489 ff. Grundlegend zur Theorie der Funktionsausgliederung: *Wysocki, K. v.*: Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben, in: *ZfB* 1961 S. 30 ff.

5 Vgl. insbesondere *Kilger, W.*: Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, in: *Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung*, 1969, S. 75 ff.; *Coenenberg, A. G.*: Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, in: *ZfB* 1967, S. 268 ff.; *Kruschwitz, L.*: Eigenerzeugung oder Beschaffung? Eigenverwendung oder Absatz, 1971; *Hölscher, K.*: Eigenfertigung oder Fremdbezug — Entscheidungsmodelle für den Wirtschaftlichkeitsvergleich, 1971; *Männel*, FN 4; *Everling*, FN 4.

6 Vgl. z. B. *Tietz, B.*: Die Grundlagen des Marketing, Bd. 2: Die Marketing Politik II, 1975, S. 1218 ff.; *Kotler, Ph.*: Marketing-Management, 2. Aufl., 1974, S. 566 ff.

unbeachtet. Diese Feststellung gilt insbesondere für die uns hier interessierenden Beratungsleistungen. Ausnahmen sind lediglich die Arbeiten von *Heigl* und *Perlitz*<sup>7</sup>. Beide unterstellen eine positive Entscheidung zugunsten des Einsatzes von Beratern; sie behandeln deshalb die Wahl zwischen internen und externen Beratern. Wir sehen ein wesentliches Problem aber auch darin, ob überhaupt Berater zur Problemlösung hinzugezogen werden sollen. Wir vermuten weiterhin, daß sich diese Frage im allgemeinen nur sinnvoll beantworten läßt, wenn die Person des Beraters unmittelbar in die Bewertung der Alternativen einbezogen wird<sup>8</sup>.

## 2. Die Problemlösungsbeiträge von Beratern

Üblicherweise wird in der Literatur Beratung funktional definiert und durch die beiden Merkmale Handlungsempfehlung und Entscheidungsassistenz beschrieben. *Leffson* z. B. bezeichnet Beratung als die „Abgabe und Erörterung von Empfehlungen durch sachverständige Personen im Hinblick auf künftige Entscheidungen“<sup>9</sup>. Anordnungs- und Realisationsaufgaben und Begutachtungen werden dagegen im allgemeinen definitorisch ausgeschlossen. Die Folge ist ein sehr enger Beratungsbegriff, der für die vorliegende Fragestellung wenig befriedigt, weil er sich zu wenig an den faktisch auftretenden Leistungsbündeln von Beratern und auch nicht an der Nachfrage des Mandanten<sup>10</sup> orientiert. Wir ziehen deshalb einen institutionellen Beratungsbegriff<sup>11</sup> vor, der die Mitwirkung von Beratern in Problemlösungsprozessen als Abgrenzungskriterium wählt, ohne diese Mitwirkung von vornherein auf bestimmte Problemlösungsbeiträge zu beschränken.

---

<sup>7</sup> Vgl. *Heigl*, FN 1; *Perlitz*, W.: Zum Entscheidungsproblem: Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen, Diss. Erlangen 1975. Ähnlich strukturierte Entscheidungssituationen behandeln: *Blohm*, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, in: *Dienstleistungen in Theorie und Praxis*, hrsg. von *H. Linhardt*, 1970, S. 183 ff.; *Behrens*, K.: Absatzwerbung, 1963, S. 94 ff. (Wahl von Werbeträgern); *Rehorn*, J.: Wie findet man die richtige Agentur?, in: *Marketing Journal* 1973, S. 32 ff. (Wahl einer Werbeagentur).

<sup>8</sup> Für die Wahl eines geeigneten Lösungsansatzes (vgl. Abschnitt 5) sind die Unterschiede in der Fragestellung jedoch unerheblich.

<sup>9</sup> *Leffson*, U.: Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 1969, S. 396; ähnlich *Egner*, H.: Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: *ZfbF* 1970, S. 796. Vgl. auch die Definition von *Pougin*, E. / *Wysocki*, K. v.: Zum System der Unternehmensberatung, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 1970, S. 150, die die „entscheidungsvorbereitende Beratung“ einschließt.

<sup>10</sup> Als Mandanten bezeichnen wir die beratungsbedürftige Instanz, nicht die die Beratung anordnende Stelle oder das Unternehmen; vgl. auch Abschnitt 41 und FN 27.

<sup>11</sup> Vgl. *Klein*, H.: Die Konsultation externer Berater, in: *Klein/Knorpp*: Entscheidung unter Außeneinfluß, 1971, S. 70.

Welches sind nun die spezifischen Leistungen von Beratern, die sie für Problemlösungsprozesse attraktiv erscheinen lassen? Wir unterscheiden:<sup>12</sup>

### (1) Die Informationsvermittlung

Eine wesentliche Leistung von Beratern ist die Beschaffung, Übermittlung und Interpretation von Informationen. Im einzelnen umfaßt sie die Feststellung von Ist-Zuständen und Entwicklungen, die Diagnose von Ursachen, die Prognose relevanter Umweltbedingungen und von Handlungswirkungen, den Nachweis zusätzlicher Alternativen und schließlich die Empfehlung für bestimmte Alternativen.

### (2) Die Durchsetzung von Entscheidungen

Hierzu gehören insbesondere zwei Typen von Aktivitäten: Einmal sind es Aktivitäten, die den Entscheidungsprozeß steuern, z. B. einen „festgefahrenen“ Entscheidungsprozeß wieder in Bewegung zu bringen<sup>13</sup>. Ziel ist der Abschluß des Prozesses durch eine vom Mandanten selbst bestimmte Lösung. Die Rolle des Beraters beschränkt sich aber nicht nur auf die des Katalysators. Bedeutsam sind vor allem auch seine Aktivitäten, die unmittelbar auf den Inhalt der Entscheidung Einfluß nehmen, wofür ihm eine Vielzahl von Durchsetzungstechniken zur Verfügung stehen<sup>14</sup>. Die temporäre Eingliederung in die Aufbauorganisation des Mandanten unter Übernahme von Leitungsfunktionen, z. B. die Durchführung einer Realisation, dürfte dagegen eine atypische Leistung des Beraters sein<sup>15</sup>.

---

21 Weitere Funktionen des Beraters zeigen sich in den Motiven für und gegen Beratungen, vgl. Abschnitt 42. Zu anderen Klassifikationen vgl. insbes. *Dahl, E.*: Die Unternehmensberatung, 1967, S. 23 ff.; *Kormann, H.*: Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, in: Probleme der Unternehmensführung, hrsg. von *H. Koller* u. a., 1971; *Tilles, S.*: Understanding the consultant's role, in: Harvard Business Review, Heft 6, 1961, S. 92 f.

13 Vgl. *Hauschildt, J.*: Zur Rolle des externen Beraters im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, in: Die Wirtschaftsprüfung 1969, S. 9.

14 Zum Einfluß des Beraters auf die inhaltliche und formale Struktur und zu Beispielen für Durchsetzungstechniken vgl. insbes. *Hauschildt*: Zur Rolle, FN 13, S. 10 ff.

15 Vgl. auch *Tschierschky, J.*: Bemerkungen zur betriebswirtschaftlichen Problematik der Beteiligung externer Berater am Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, in: Neue Betriebswirtschaft 1971, Nr. 3/4, S. 46. Angestelltenfunktionen übernimmt ein Berater auch dann, wenn er von einem Mandanten in Konflikten mit Markt- und Verhandlungspartnern eingeschaltet wird; vgl. dazu *Hauschildt*: Zur Rolle, FN 13, S. 9.

### (3) *Die Ausbildung in Entscheidungs- und Kommunikationstechniken und in der Konfliktbehandlung*<sup>16</sup>

Die Ausbildung richtet sich auf zukünftige, noch nicht im einzelnen konkretisierte Entscheidungsprozesse. Sie versetzt den Mandanten in die Lage, seine Probleme selbst zu diagnostizieren. Ihr Ziel ist die „Beratungsunabhängigkeit“, d. h. die Fähigkeit des Mandanten, sich selbst zu helfen ohne Rückgriff auf einen Berater.

### (4) *Die Veränderung von Einstellungen und Werten*

Die Fähigkeit des Mandanten zu eigenständigen Problemlösungen ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die Lösung von Problemen<sup>17</sup>. Schon die Entscheidung für eine bestimmte Lösung und ihre Realisation setzt eine entsprechende Veränderungsbereitschaft des Mandanten voraus. Positive und negative Sanktionen sind ein Mittel, um die Akzeptanz sicherzustellen. Nachhaltige Wirkungen erfordern dagegen auch eine entsprechende Veränderung in den Einstellungen und Werten des Mandanten. Auch hierzu leisten Berater einen wichtigen Beitrag<sup>18</sup>.

## 3. Die Erfolgsthese von Beratungen

Die beratungstheoretische Literatur geht grundsätzlich davon aus, daß der Einsatz von Beratern in Problemlösungsprozessen vorteilhaft ist. Man ist allgemein der Ansicht, daß seine Problemlösungsbeiträge den dafür erforderlichen finanziellen Aufwand und seine sonstigen Nachteile, die durchaus gesehen werden, überkompensieren, und begründet diese Erfolgsthese primär mit der Person und Position des Beraters. Im einzelnen lassen sich drei Erklärungsansätze unterscheiden:<sup>19</sup>

- *Eigenschafts-Erklärung*: als Indikatoren für seine Effizienz gelten persönlichkeitsbezogene Eigenschaften wie Fachwissen, Erfahrung und analytisches Denkvermögen.

---

16 Vgl. auch die „entscheidungsvorbereitende Beratung“ bei *Pougin/Wysocki*, FN 9, S. 150, den „Entwicklungsberater“ bei *Tlach, P.*: Die Rolle des Unternehmensberaters im Beratungsprozeß, in: Die Unternehmung 1968, S. 242 ff., und das Konzept des „Process consultant“ bei *Schein, E.*: Process consultation, 1969.

17 Vgl. auch die Unterscheidung in Fähigkeits- und Willensbarrieren bei *Witte, E.*: Organisation für Innovationsentscheidungen — das Promotorenmodell, 1973, S. 5 ff.

18 Diese Zusammenhänge verdeutlichen zugleich, daß die Problemlösungsbeiträge nicht isoliert gesehen werden dürfen. In der Realität treten sie verbunden auf, wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht.

19 Vgl. dazu ausführlich *Klein*: Die Konsultation, FN 11, S. 4 ff.; vgl. auch *Klein, H.*: Zur Messung des Beratungserfolges, in: Zeitschrift für Organisation 1978, S. 105 ff.

- *Organisations-Erklärung*: Sie basiert auf der Externität des Beraters<sup>20</sup>. Diese sichere ihm eine sachlich-kritische Distanz und erlaube ihm, frei von Rücksichtnahmen auf Personen vorhandene Strukturen in Frage zu stellen. Seine Betriebsfremdheit befähige ihn außerdem im besonderen Maße zu innovativen Lösungen.
- *Informations-Erklärung*: Die Bereitstellung von Informationen qualitativer und quantitativer Art begründe die Wahrscheinlichkeit einer effizienteren Problemlösung<sup>21</sup>.

*Klein* kritisiert diese Erklärungsansätze zu recht als einseitig<sup>22</sup> und verweist auf die Rolle des Mandanten. Dessen Verhalten sei ebenfalls ein für den Erfolg von Beratungen entscheidender Faktor. Um die veränderte Perspektive zu verdeutlichen, verwendet er statt Beratung programmatisch den Begriff der Konsultation<sup>23</sup>. Ein vollständiger Erklärungsansatz müßte also sowohl den Berater, als auch den Mandanten, als auch die Interaktionen zwischen ihnen berücksichtigen.

Die „klassische“ Erfolgsthese ist aber nicht nur einseitig begründet; sie ist in ihrer undifferenzierten Form auch unhaltbar. Beratungen sind nicht generell erfolgreich. Es liegen zwar erst wenige empirische Untersuchungen vor, wobei unterschiedliche Erfolgskriterien zugrunde gelegt werden. Die Untersuchungen zeigen aber ein durchaus vielfältiges Bild<sup>24</sup>. Schließlich ist das Wissen um die allgemein festgestellte Häufigkeit und Höhe von Beratungs(miß)erfolgen nur eine äußerst grobe Orientierungshilfe für die ex-ante-Entscheidung einer Instanz, ob sie Beratungshilfe in die Problemlösung einbeziehen soll oder nicht. Für eine präzisere Prognose des Beratungserfolgs müßten die in einem konkreten Fall effizienz-bewirkenden Faktoren spezifiziert werden können. In dieser Hinsicht

---

20 Auch der interne Berater kann im Verhältnis zum Mandanten den Vorzug der Externität beanspruchen, wenn auch nicht in dem ausgeprägten Maße wie der unternehmensexterne Berater.

21 *Klein* (Die Konsultation, FN 11, S. 5) kennzeichnet die Informationswirkungen als Variable, die von den persönlichen Eigenschaften und der organisatorischen Position des Beraters abhängig ist. Ebenfalls wichtig ist sein Hinweis, daß die Prämisse der Informations-Erklärung von einem generell positiven Zusammenhang zwischen Informationsversorgung und Effizienz empirisch fragwürdig ist (vgl. *Witte, E.*: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, 1972, S. 44 ff.).

22 Vgl. *Klein*: Die Konsultation, FN 11, S. 5 ff.

23 Vgl. *Klein*: Die Konsultation, FN 11, S. 7.

24 Vgl. *Klein*: Die Konsultation, FN 11; *Knopff, R. H.*: Dimensionen des Erfolgs von Reorganisationsprozessen, Diss. Mannheim 1975, S. 265 ff.; *Dumont du Voitel, R.*: Aktoren in der Initiierung von organisationalem Wandel, Diss. Mannheim 1976, S. 426 ff.; *Johnston, J.*: The Productivity of Management Consultants, in: *Journal of the Royal Statistical Society, Ser. A*, 1963, S. 237 ff.; *Leihner, E.*: Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Beratung im Einzelhandel, in: *Rationalisierung 1964*, S. 56 ff.; o. V.: Kritische Betrachtungen eines Betriebsberaters, in: *Neue Betriebswirtschaft 1964*, S. 111 ff.; vgl. auch *Perlitz*, FN 7, S. 182. Zu den Schwierigkeiten einer Effizienzmessung vgl. *Klein*: Zur Messung, FN 19, S. 107 ff.

steckt die empirische Forschung noch in den Anfängen<sup>25</sup>. Wegen der Einmaligkeit komplexer Problemlösungen und der allgemein geringen Kenntnis über Beratungsprozesse verfügen die Entscheidungsträger auch nicht über spezifische Erfahrungen, die die Prognose erleichtern. Auf die Konsequenzen, die dies für den Entscheidungsprozeß über den Einsatz von Beratern und für die Wahl eines problemadäquaten Entscheidungskalküls hat, kommen wir in den folgenden Abschnitten zurück.

#### 4. Der Entscheidungsprozeß über den Einsatz von Beratern

##### 4.1. Der Entscheidungsprozeß über den Einsatz von Beratern als Meta-Prozeß zum Problemlösungsprozeß

Die Entscheidung, ob Berater zu einer Problemlösung hinzugezogen werden sollen, ist in aller Regel das Ergebnis eines Meta-Prozesses<sup>26</sup> zum eigentlichen Problemlösungsprozeß. Dieser Entscheidungsprozeß kann den Problemlösungsprozeß zeitweilig unterbrechen, er kann auch parallel zu ihm verlaufen. Dann ist allerdings zu erwarten, daß das Aktivitätsniveau im Problemlösungsprozeß reduziert ist, bis die Entscheidung für oder gegen einen Berater gefallen ist.

Neben dieser Entscheidung über den Einsatz von Beratern hat dieser Entscheidungsprozeß eine wichtige Funktion für die Konsensbildung unter den Beteiligten. Zu ihnen rechnen wir:<sup>27</sup>

- Mitarbeiter der beratungsbedürftigen Mandanten-Organisation und anderer Abteilungen, die von der Problemlösung berührt werden,
- ihre Vorgesetzten und die den Beratungsauftrag ggfs. formell erteilende Instanz,
- Personen, die zu einem späteren Zeitpunkt in diesen Entscheidungsprozeß einbezogen werden können, und vor allem auch
- Personen, für die sich die Problemlösung negativ oder positiv auswirken kann.

Die Notwendigkeit zur Konsensbildung ergibt sich u. a. aus der großen Unsicherheit über die zutreffende Problemdefinition, über die Bewertung

---

25 Vgl. aber *Klein*: Die Konsultation, FN 11. Wichtige Impulse sind auch von der allgemeinen Entscheidungsforschung zu erwarten, vgl. insbes. die Reihen *Empirische Theorie der Unternehmung*, hrsg. von *E. Witte*, und *Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften*, hrsg. von *W. Kirsch*.

26 Auf seine Existenz hat *Hauschildt* (Zur Rolle, FN 13, S. 9) hingewiesen. Ein Entscheidungsprozeß entfällt jedoch (definitionsgemäß) bei „einsamen“ und bei Spontanentschlüssen, vgl. z. B. den Hinweis bei *Perlitz*, FN 7, S. 122.

27 Entscheidend sind die Personen; „die Unternehmung“ ist nur zivilrechtlicher Auftraggeber, worauf bereits *Tilles* (FN 12, S. 97) mit Nachdruck hingewiesen hat.

der Alternativen und über die Person des Beraters<sup>28</sup>. Die Notwendigkeit ergibt sich aber auch aus der Emotionalität und Konfliktrichtigkeit dieses Entscheidungsprozesses.

Ob Beratung *immer* als Alternative in Problemlösungsprozessen berücksichtigt wird und ein entsprechender Entscheidungsprozeß abläuft, eine Annahme, die das Rationalprinzip nahelegen könnte, bezweifeln wir. Wir halten Beratung sogar nicht einmal für eine naheliegende Alternative gegenüber dem Vertrauen auf die eigenen Ressourcen. Wir vermuten vielmehr, daß die Einbeziehung von Beratern in die Problemlösung eines besonderen Anlasses bedarf<sup>29</sup> und begründen dies mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung in Organisationen und mit dem Prozeßaufwand. Die Entscheidung für eine bestimmte Organisation und damit auch Aufgaben- und Kompetenzzuordnung enthält im allgemeinen den Auftrag an die Instanzen, ihre Probleme mit den eigenen Ressourcen zu lösen. Nicht ohne Grund wird man deshalb diese generelle Zuständigkeitsregelung in Frage stellen und sich den Konflikten aussetzen, die von einer Änderung dieser Zuständigkeitsregelung zu erwarten sind. Zudem reduzieren generelle Regelungen den Prozeßaufwand. Die Ermittlung und Bewertung aller realistischen Alternativen für alle individuellen Entscheidungssituationen überfordert eine Organisation und ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, der kaum durch die zusätzlichen Chancen einer individuellen Entscheidung kompensiert werden dürfte. Auch dieser Faktor löst also eine Tendenz zum Selbermachen aus.

Im Einzelfall jedoch wird der Zeitpunkt, wann Berater als Alternative im Problemlösungsprozeß erwogen werden, unterschiedlich sein. Er wird sicherlich vom Problemtyp, d. h. von der Art, Dringlichkeit, Bedeutung, Komplexität u. ä. des Problems abhängen und von der Ausgangssituation der betroffenen Instanz. Einen wesentlichen Einfluß vermuten wir allerdings auch von

- den Erfahrungen der Instanz mit Beratern und von
- der Existenz von Beratungsprotektoren<sup>30</sup>.

Wenn die Instanz noch keinerlei Erfahrungen mit Beratern gemacht hat, gehen wir von einem späten Zeitpunkt aus. Unkenntnis über das Berufsbild von Beratern und über den Beratungsmarkt<sup>31</sup>, Unsicherheit, wie

---

28 Vgl. Wittreich, W. J.: How to buy/sell professional services, in: Harvard Business Heft 2, 1966, S. 128.

29 Vgl. z. B. die von Hauschildt (Zur Rolle, FN 13, S. 8 f.) genannten Anlässe.

30 Die Begriffe Beratungsprotektoren und Beratungsopponenten prägte Hauschildt: Zur Rolle, FN 13, S. 9.

31 Vgl. Perlitz, FN 7, S. 122 ff.; Haritz, J.: Der Unternehmensberater als Innovator, in: Zeitschrift für Organisation 1974, S. 273.

man sich Beratern gegenüber verhält<sup>32</sup>, mangelnde Erfahrung im „Kauf“ von Beratungsleistungen<sup>33</sup> dürften verhindern, daß sich die Beratungsalternative schon in einem frühen Stadium des Problemlösungsprozesses konkretisiert und einen Entscheidungsprozeß über den Einsatz von Beratern initiiert. Der Zeitpunkt dürfte jedoch deutlich früher liegen, sobald einmal die „Schwellenangst“ überwunden ist, weil erste unmittelbare Erfahrungen mit Beratern in vergleichbaren Problemsituationen vorliegen. Indiz dafür ist die Häufigkeit, in der Beratern Anschlußaufträge erteilt zu werden scheinen<sup>34</sup>.

Ein früher Zeitpunkt ist auch bei einer Existenz von Beratungsprotektoren zu vermuten. Diese Personen, die ein sachliches, aber oft auch ein sehr persönliches Interesse haben, sich für die Aufnahme von Beratung einzusetzen, brauchen nicht unbedingt Mitglieder der betroffenen Instanz zu sein. Sie werden oft aus anderen Abteilungen stammen. Denkbar sind auch Außeneinflüsse, z. B. von Aufsichtsgremien und Banken, die Beratungshilfe oder einen bestimmten Berater nahelegen können<sup>35</sup>. Den Zeitpunkt, wann der Entscheidungsprozeß über den Einsatz von Beratern beginnt, halten wir deshalb für bedeutsam, weil wir einen Zusammenhang zwischen ihm und dem Ergebnis des Entscheidungsprozesses annehmen. Wird die Beratungsalternative erst in einem fortgeschrittenen Stadium des Problemlösungsprozesses erwogen, so läßt das die Absicht der Instanz erkennen, die Problemlösung allein zu versuchen, deutet aber auch auf erhebliche Schwierigkeiten hin, den Problemlösungsprozeß allein erfolgreich zu Ende zu führen. In diesem Fall dürfte die Notwendigkeit von Beratungshilfe tendenziell seltener in Frage gestellt werden und sich die Entscheidung primär auf die Person des Beraters konzentrieren. In einem frühen Zeitpunkt wird die Instanz dagegen offener sein und auch die Zweckmäßigkeit einer Beratung verstärkt bezweifeln<sup>35a</sup>.

#### 4.2. Die Motive für oder gegen Berater

Den Beratungsprotektoren treten die Beratungsopponenten entgegen, die die Beratung an sich, den Beratungsauftrag in der vorgesehenen Form oder einen bestimmten Berater ablehnen<sup>36</sup>. Die Motive der Akteure sind

32 Vgl. Management Consulting, hrsg. v. M. Kubr, Intern. Labour Office Genf, 1976, S. 11.

33 Vgl. Wittreich, FN 28, S. 127.

34 Vgl. z. B. die Angaben bei Peemöller, V. / Weirich, W.: Beratung in der BRD — Untersuchungsergebnisse, in: Gedanken zur Unternehmensführung, 1974, S. 181. Im Grenzfall eines Betreuungsverhältnisses verzichtet der Mandant schließlich weitgehend auf eigenständige Problemlösungsbeiträge; zur Gefahr einer Abhängigkeit vgl. auch Tilles, FN 12, S. 94 f., und Tlach, FN 16, S. 246 ff.

35 Vgl. auch die Hinweise auf eine Initiierung durch Berater bei Mechler, H.: Der Unternehmensberater, 1974, S. 160 f., und Dumont du Voitel, FN 24, S. 159 f.

35a Vgl. auch Klein, FN 11, S. 93 f.

36 Vgl. Pougin / Wysocki, FN 9, S. 153.

dabei sehr unterschiedlich; sie brauchen ihnen nicht einmal selbst bewußt zu sein. Sie können sich auch hinter sachlichen Argumenten verbergen oder durch solche kaschiert werden. Häufig enthalten sie implizit Annahmen über das Verhalten von Beratern und über Effizienzwirkungen der Beratung. Im einzelnen unterscheiden wir folgende Argumente/Motive für und gegen Beratungen; der Katalog stützt sich auf eine Analyse der beratungstheoretischen Literatur<sup>37</sup>. Er enthält keine Gewichtung. Zu beachten ist jedoch, daß einzelne Argumente/Motive für interne bzw. externe Berater eine unterschiedliche Bedeutung haben können. Der Katalog ist auch nicht völlig überschneidungsfrei.

#### a) Argumente/Motive für Beratungen

● **Kapazitätsmotiv:**

Die Instanz ist mit Routinearbeiten und/oder sonstigen Problemlösungen ausgelastet (überlastet). Eine Lösung ist nicht bis zum gesetzten Termin möglich. Die Tagesgeschäfte erlauben nicht, sich auf schwierige konzeptionelle Fragen zu konzentrieren.

● **Qualifikationsmotiv:**

Die Instanz hat nicht das nötige Spezialwissen in Detailfragen. Ihr fehlt die Fähigkeit, den Problemlösungsprozeß zu steuern.

● **Durchsetzungsmotiv:**

Eine Entscheidung ist nicht durchsetzbar („Patt der Einflußnahme“<sup>38</sup>). Ein Außenstehender ist nicht Partei; seine Empfehlung gilt als frei von persönlichen Interessen (Schiedsrichterfunktion). Ein Außenstehender braucht keine Rücksicht auf Personen zu nehmen.

● **Innovationsmotiv:**

Der Berater ist nicht „betriebsblind“. Er sieht die Probleme im Systemzusammenhang. Er verfügt über die „für innovative Problemlösungen notwendige inkongruente Perspektive“<sup>39</sup>.

● **Personalrekrutierung:**

Berater sind ein geeignetes Reservoir für Führungsnachwuchs. Die Leistungsfähigkeit kann geprüft werden, bevor eine Einstellung erfolgt<sup>40</sup>.

● **Sicherheitsmotiv:**

Eine Beratung reduziert das Unsicherheitsgefühl, etwas übersehen zu haben<sup>41</sup>.

---

37 Vgl. insbes. die „Fundgrube“ von *Mechler*, FN 35. Wichtige Quellen sind auch *Dahl*, FN 12; *Tilles*, FN 12; *Tlach*, FN 16; Management Consulting, FN 32.

38 Vgl. *Hauschildt*: Zur Rolle, FN 13, S. 9.

39 *Haritz*, FN 31, S. 275.

40 Gilt insbes. für interne Berater aus Stabsabteilungen.

41 Vgl. auch den Grenzfall der „konfirmativen Beratung“ bei *Pougin / Wysocki*, FN 9, S. 151. Der Vorteil der Unsicherheitsreduktion kann allein darin liegen, daß auf weitere aufwands erhöhende Aktivitäten verzichtet wird; vgl. *Klein*: Zur Messung, FN 19, S. 106.

- **Verantwortungsscheu:**

Beratung ist gutachtliche Rückendeckung; sie entlastet den Entscheidungsträger von der alleinigen Verantwortung. Sie ist ein Nachweis, etwas unternommen zu haben (Alibifunktion). Bei Mißerfolgen dient sie der Exkulpation, die Schuld wird auf den Berater abgewälzt. Auch im Fall von unpopulären Maßnahmen kann der Berater vorgeschoben werden (Buhmann-Funktion).

- **Prestigegewinn:**

Beratung gilt als Statussymbol („McKinsey-Effekt“)<sup>42</sup>. Man ahmt die Verhaltensweisen von Unternehmen nach, die als erfolgreich/fortschrittlich gelten. Man nimmt an dem Ansehen teil, das Berater genießen.

- **Selbstbestätigung:**

Die Übernahme eigener Vorstellungen und Lösungsvorschläge durch den Berater verschafft subjektive Befriedigung. Die Vorschläge selbst werden glaubwürdiger; sie erhalten ein größeres Gewicht; ihre Durchsetzung wird erleichtert.

- **Karrierevorteil:**

Der Berater wird als Mittel angesehen, um auf die eigene Qualifikation mit Nachdruck aufmerksam machen zu können, um das eigene Arbeitsgebiet aufzuwerten und um die Kompetenzen zu erweitern.

## b) Argumente/Motive gegen Beratungen

- **Kostenmotiv:**

Berater gelten als teuer. Die Ausgaben für externe Berater sind direkt zu-rechenbar und meßbar. Die Liquiditätsbelastung trifft ein Unternehmen in einer angespannten Situation.

- **Zeitbedarf:**

Die Einführung des Beraters in das Problem, die ständigen Diskussionen, die Überwindung zusätzlicher personeller Widerstände, der zum Verständnis des Lösungsvorschlags erforderliche Nachvollzug des Problemlösungsprozesses führen zu einer höheren zeitlichen Belastung insbesondere der Führungskräfte.

- **Geheimhaltung:**

Die Tätigkeit des Beraters auch in Konkurrenzbetrieben läßt die Weitergabe von Betriebsgeheimnissen befürchten.

- **Abhängigkeit:**

Hilfe durch Berater schwächt den Willen und die Fähigkeit, sich selbst zu helfen.

- **Machtverlust:**

Die Beherrschbarkeit des Problemlösungsprozesses nimmt ab, wenn ein nicht direkt weisungsgebundener, mit Eigeninitiative und Expertenmacht aus-

---

<sup>42</sup> Vgl. auch *Perlitz*, FN 7, S. 77.

gestatteter Berater an ihm teil hat. Der Mandant sieht sich vor die Notwendigkeit zu laufenden Abstimmungen gestellt.

● **Prestigeverlust:**

In einer Beratung wird der Vorwurf der Unfähigkeit, die Bestätigung der Inferiorität oder das Eingeständnis der Hilflosigkeit gesehen. Sie verletzt den Ressortstolz. Mit ihr verbindet sich die Vorstellung eines „Kranken“, der den Berater „braucht“.

● **Organisatorische Unruhe:**

Die Fremdheit des Beraters, seine Unkenntnis informeller Strukturen und interner Machtverhältnisse schaffen neue Spannungen. Das Ressortgleichgewicht wird gestört.

● **Karrierenachteile:**

Berater nehmen Mitarbeitern die Chance, sich mit einer Problemlösung hervorzutun. Ihr Leistungswille kann sinken. Sie werden nicht einsehen, warum sie den Berater unterstützen sollen, wenn ihnen nicht der Erfolg zufließt. Hinweise des Beraters auf ihre Leistungsgrenzen und Versäumnisse beeinträchtigen ihren weiteren Aufstieg.

● **Arbeitsplatzsicherheit:**

Ein Berater wird nicht als „Wohltäter und Förderer der Bequemlichkeit“ angesehen<sup>43</sup>. Außer dem Verlust des Arbeitsplatzes sind zumindest veränderte Arbeitsbedingungen zu befürchten.

Die persönliche Betroffenheit läßt eine emotional geführte Auseinandersetzung über die Vor- und Nachteile einer Einbeziehung von Beratern in den Problemlösungsprozeß erwarten. Sie wird begünstigt durch die Unsicherheit über die Wirkungen der Alternativen. Wegen der Unkenntnis über die effizienzbewirkenden Faktoren läßt sich der Wahrheitsgehalt der einzelnen Argumente nur schwer nachweisen. Ihre Überzeugungskraft ist deshalb gering. Andererseits wird man von einer engen Effizienzbeziehung zwischen dem Verlauf und Ergebnis des Entscheidungsprozesses über den Einsatz von Beratern und dem eigentlichen Problemlösungsprozeß ausgehen müssen. Denn mit der Entscheidung für oder gegen Berater oder für einen bestimmten Berater kann Verlauf und Ergebnis des Problemlösungsprozesses weitgehend vorprogrammiert sein<sup>44</sup>. Daraus läßt sich dann die Forderung ableiten, diesen Entscheidungsprozeß zu strukturieren und zu organisieren, so weit es angesichts fehlender Erfahrungen wegen der Einmaligkeit solcher Entscheidungsprozesse überhaupt möglich ist,

---

43 Mechler, FN 35, S. 18.

44 Vgl. auch die Beobachtung von *Hauschildt* (Zur Rolle, FN 13, S. 9), „daß gleichsam an die Stelle der eigentlichen Problemlösung die Entscheidung tritt, welcher Berater engagiert werden soll.“ (Hervorhebung im Original).

- um Zufallsergebnisse zu verhindern und
- um die unterschiedlichen Vorstellungen, Motive und Ziele der Beteiligten anzunähern und auszuschließen, daß dieses Konfliktpotential sich erst im Problemlösungsprozeß entlädt.

## 5. Entscheidungskalküle für den Einsatz von Beratern

In der Literatur zur Entscheidungssituation Eigenerstellung/Fremdbezug dominiert unter den Optimierungsverfahren eindeutig der quantitative Lösungsansatz<sup>45</sup>; qualitative und kombinierte Verfahren finden dagegen wenig Beachtung<sup>46</sup>. Diskutiert werden vor allem

- Kostenvergleichsrechnungen,
- Investitionsrechnungen und
- Verfahren der mathematischen Programmierung.

*Heigl* und *Perlitz*<sup>47</sup>, die bisher als einzige die Fragestellung auf Beratungsleistungen angewendet haben, stützen sich auf die Kapitalwertmethode. Beide behandeln zusätzlich auch ein nutzwertanalytisches Modell (von ihnen Qualifikationsmatrix genannt), *Perlitz* auch noch weitere weniger anspruchsvolle qualitative Verfahren. Ihre Skepsis gegenüber diesen nicht-quantitativen Verfahren ist jedoch ausgeprägt. *Heigl* äußert „ganz erhebliche Bedenken zum Aufbau des Konzepts“ (= Qualifikationsmatrix) und fährt fort: „Einen wissenschaftlich einwandfreien Zutritt zur Lösung des Entscheidungsproblems externer oder interner Berater kann letztlich nur die Investitionstheorie liefern“<sup>48</sup>. An diese These knüpfen wir an und unterziehen sie im folgenden Abschnitt einer Prüfung.

### 5.1. Die Eignung des quantitativen Lösungsansatzes

Die Kapitalwertmethode — sie dient uns als Beispiel — geht von dem Gewinnmaximierungsziel aus; sie setzt Prognostizierbarkeit und Quantifizierbarkeit der Wirkungen (Vor- und Nachteile der Vergleichsalternativen) voraus. Zu fragen ist, ob die Entscheidung über den Einsatz von Beratern diesen Bedingungen genügt.

Die Höhe und die zeitliche Verteilung der von den Alternativen induzierten Ein- und Auszahlungen hängen ab

<sup>45</sup> Vgl. die Literaturangaben in den FN 5—7.

<sup>46</sup> Vgl. aber *Heinrich, L. J.*: Zur Frage „Eigenfertigung oder Fremdbezug“ bei der Informationsverarbeitung, in: *ZfbF* 1969, S. 676 ff. (Nutzwertanalyse), und *Baugut, G.*: Die Kombination der Verfahren Eigenfertigung und Fremdbezug bei der Informationsverarbeitung, in *ZfbF* 1973, S. 229 ff. (Nutzwertanalyse und Mathematische Programmierung).

<sup>47</sup> Vgl. FN 1 und 7.

<sup>48</sup> *Heigl*, FN 1, S. 5 und S. 6, *Perlitz* (FN 7, S. 154) konzediert der Qualifikationsmatrix aber auch einen „beträchtlichen Nutzen“.

- vom Verlauf des Problemlösungsprozesses,
- von dem Lösungsvorschlag und der Chance seiner Realisation,
- vom Verlauf des Realisationsprozesses und insbesondere
- von den Wirkungen, die von der vollzogenen Realisation ausgehen.

Die Planung des Problemlösungsprozesses setzt eine präzise Vorstellung von der Problemstellung voraus. Von ihr hängen z. B. die Zahl und Qualifikation der für die Problemlösung erforderlichen Personen (Berater) ab, die Formen der Zusammenarbeit, die Aktivitätenverteilung, die Kompetenzen, die Kommunikationswege usw.; dabei ist der Planungsaufwand für die Alternative mit Berater wegen dessen Externität ungleich höher. Häufig bestehen jedoch über die Problemdefinition nur vage oder unvollständige Vorstellungen oder sie entspricht nicht der tatsächlichen Struktur des zu lösenden Problems<sup>49</sup>. Der Problemlösungsprozeß hat deshalb in aller Regel zuerst einmal die Aufgabe, das zu lösende Problem zu konkretisieren. Sind die Ursachen des Problems aber nicht bekannt, bleibt der Problemlösungsprozeß offen; sein Ergebnis läßt sich nicht prognostizieren. Selbst wenn man eine grundsätzliche Bereitschaft der Entscheidungsträger unterstellt, den Lösungsvorschlag zu realisieren, sind Aussagen über die Wahrscheinlichkeit einer Realisation und über ihre Wirkungen dann spekulativ.

Zusätzliche Prognoseprobleme treten bei der Realisation auf<sup>50</sup>: Der Lösungsvorschlag ist im allgemeinen nur eine Skizze; er muß präzisiert und ggfs. auch korrigiert und ergänzt werden, bis er praktikabel ist. Schwer abschätzen lassen sich auch die Anpassungswiderstände bei Einführung des Vorschlags; hier bessert sich die Informationsbasis erst im Laufe des Problemlösungsprozesses. Anpassungswiderstände erhöhen zumindest den Implementierungsaufwand. Anpassungswiderstände können aber auch die erhofften positiven Wirkungen aus der Realisation herabsetzen. Welcher Zeithorizont für diese Wirkungen anzunehmen ist, ist eine weitere beträchtliche Schwierigkeit. Einerseits sollen „die meisten Erfolge über Jahre hinweg weiterwirken“<sup>51</sup>, andererseits gibt es gute

---

49 Auf die Bedeutung der Problemdefinition für die Effizienz der Problemlösung wird häufig hingewiesen, vgl. z. B. *Tschierschky*, FN 15, S. 48; o. V.: *Kritische Betrachtungen*, FN 24.

50 Die Lösungsvorschläge eignen sich selbst nicht für eine Erfolgsmessung; vgl. z. B. *Klein*: *Die Konsultation*, FN 11, S. 70 (mit Hinweis auf *Schott*), und *Harrmann, A.*: *Zur Optimierung der Zusammenarbeit Unternehmung/Berater*, in: *Der Betrieb* 1975, S. 1038. Ohne Realisation bleiben sie vielmehr „ungenutzte Investitionen“ (*Schröder, H. J.*: *Unternehmensberatung*, Nachdruck aus *Management Enzyklopädie*, Band 5, o. O., o. J., S. 16). Allerdings sind Positivwirkungen, z. B. Lerneffekte, auch schon vor der Realisation möglich. Zur Wahrscheinlichkeit von Realisationen vgl. auch *Leihner*, FN 23, S. 60.

51 *Mechler*, FN 35, S. 81.

Gründe, an der Stabilität von Beratungserfolgen zu zweifeln<sup>52</sup>. Schließlich scheitert eine Prognose und Quantifizierung der Wirkungen aus vollzogenen Realisationen an der Zurechnung, d. h. die Wirkungen, die erfahrungsgemäß eine wesentliche Bedeutung für das Ergebnis der Rechnung haben, können im Entscheidungsmodell nicht erfaßt werden.

Läßt schon die unzureichende Datenbasis<sup>53</sup> an der Eignung quantitativer Modelle für die vorliegende Entscheidungssituation zweifeln, so verstärkt sich dieser Eindruck angesichts der unterstellten Zielsetzung. Empirische Zielforschungen speziell für die Wahl einer Problemlösung mit oder ohne Berater liegen zwar nicht vor. Jedoch enthalten die beratungstheoretische Literatur, insbesondere auch die Beiträge von Praktikern eine Fülle von empirischen Hinweisen auf heterogene Zielsetzungen. Sie werden entweder explizit formuliert — Prestige, Geheimhaltung, Unabhängigkeit und Sicherheit sind neben dem Gewinn- und Wirtschaftlichkeitsziel häufig genannte Ziele — oder sie artikulieren sich als Beratungsanlässe, als Vor- und Nachteile oder als Motive für oder gegen Beratungen<sup>54</sup>. Die Annahme einer Zielppluralität bei der Entscheidung über Beratungsleistungen wird zusätzlich von den Ergebnissen der empirischen Zielforschung zu anderen, aber vergleichbaren Entscheidungsprozessen gestützt.

Das Kapitalwertkriterium läßt sich — wie die Befunde z. B. von *Hauschildt* zeigen<sup>55</sup> — auch nicht dadurch „retten“, daß man das Gewinnmaximierungsprinzip zur dominanten Zielsetzung erklärt und die übrigen empirisch relevanten Ziele als unbedeutend einstuft und deshalb vernachlässigen kann oder nur in Nebenrechnungen zu berücksichtigen braucht<sup>56</sup>.

---

52 Vgl. z. B. den Befund bei *Perlitz*, FN 7, S. 201.

53 Im Gegensatz zu *Heigl* (FN 1, S. 12) erwarten wir von einer Verfeinerung der Kostenrechnung keine durchgreifende Verbesserung. Die Probleme liegen insbes. bei der Erfolgsmessung. Sie durch Beschränkung auf Kostenvergleichsrechnungen zu umgehen, halten wir für äußerst problematisch, weil qualitativ unterschiedliche Alternativen für die Entscheidungssituation charakteristisch sind. Vgl. auch die Befunde von *Klein* (Zur Konsultation, FN 11, S. 85 f. und S. 94 f.); Berater führten nicht zu einer Reduktion des Prozeßaufwands (gemessen an der Zahl der Aktivitäten), wohl aber zu einer Erhöhung des Fortschritt-Grads der Lösung.

54 Vgl. auch Abschnitt 42.

55 Gemessen an allen Zielartikulationen traten Extremalziele nur in 2,3 % der Fälle auf, was das *Maximierungsprinzip* widerlegt. Die überraschend geringe Bedeutung des *Gewinnprinzips* zeigt sich an der Häufigkeit der Zieleigenschaft „wirtschaftlich“; sie lag bei nur 22,1 %. In 22,4 % der Entscheidungsprozesse wurde die Zieleigenschaft „wirtschaftlich“ sogar nicht ein einziges Mal artikuliert; vgl. *Hauschildt, J.: Entscheidungsziele*, 1977, S. 66 und S. 48 f. Hinzuweisen ist auch darauf, daß mit zunehmender Komplexität der Problemlösung die ohnehin schon dominierenden technischen Zielartikulationen relativ stärker zunehmen als die wirtschaftlichen.

56 Dies empfiehlt z. B. *Männel*, FN 4, S. 37.

## 5.2. Der qualitative Lösungsansatz als problemadäquate Heuristik

Hauptanwendungsgebiet des quantitativen Ansatzes sind vollständig definierbare Entscheidungssituationen, zu denen wir die Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug von Sachgütern rechnen<sup>57</sup>. Die Entscheidung für oder gegen Beratungsleistungen zur Lösung eines komplexen Problems ist dagegen durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: Die Beschreibung des Problems ist nur vorläufig; sie beschränkt sich unter Umständen nur auf die Benennung von Symptomen. Eine abschließende Formulierung des Problems ist gleichzeitig eine Aussage über die Problemlösung. Die Problemstellung ist einmalig. Bewährte Problemlösungsmuster versagen in der Regel trotz Ähnlichkeiten in der Problemstruktur. Es gibt keine richtigen oder falschen und auch keine optimalen Lösungen, sondern nur gute, mittelmäßige oder schlechte Lösungen<sup>58</sup>.

Für ein solches schlecht strukturierbares Problem ist der weniger anspruchsvolle qualitative Lösungsansatz adäquater; Verfahrensbeispiele sind Checklisten bzw. Beurteilungsprofile oder die Nutzwertanalyse, die aus folgenden Teilschritten besteht:

- Ermittlung der beurteilungsrelevanten Ziele und ihre Operationalisierung zu Zielkriterien,
- Ermittlung der Zielerträge: Schätzung der Wirkungen der Alternativen im Hinblick auf die Zielkriterien,
- Gewichtung der Zielkriterien,
- Festlegung einer Entscheidungsregel: Zuordnung von Teilnutzwerten (üblicherweise Punktwerte) zu den Zielerträgen und Ermittlung der Gesamtnutzen; Auswahl der Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzen<sup>59</sup>.

Gegenüber den quantitativen Verfahren haben sie entscheidende Vorteile:

- Sie berücksichtigen explizit die Zielppluralität. Auch konfliktäre Ziele können in den Lösungsansatz einfließen. Nicht ausgeschlossen sind selbstverständlich Gewinn- und Wirtschaftlichkeitsziele, sofern die Datenbasis ausreicht; zulässig ist auch, sie nur für Teilbereiche zu formulieren. Der Übergang zu den kombinierten Lösungsansätzen ist deshalb fließend.

---

<sup>57</sup> Zu den Merkmalen der Entscheidungssituation für Sachgüter vgl. *Heinrich*, FN 46, S. 678 f., und *Perlitz*, FN 7, S. 26 f.

<sup>58</sup> In Anlehnung an *Weihe, H. J.*: *Unternehmensplanung und Gesellschaft*, 1977, S. 107 f.

<sup>59</sup> Für die Überführung der Zielerträge in die dimensionslose Punkte-Bewertung gibt es keine objektiven Regeln. Wir halten diesen Schritt deshalb für problematisch und für nicht zweckmäßig. Zur Beschreibung der Methode vgl. insbes. *Zangemeister, C.*: *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik*, 1970.

- Zugelassen ist auch jedes Meßniveau und jede Dimension. Diese Erleichterung ermöglicht insbesondere die Definition prozeßbezogener Ziele. Ein Zwang zur monetären Bewertung besteht nicht, ggfs. brauchen die Ziele auch nur verbal umschrieben zu werden.
- Die Prognose der Wirkungen der Alternativen in bezug auf die Zielkriterien ist nach wie vor erforderlich. Allerdings ist die Prognoseproblematik wegen der Möglichkeit zu größeren Meßverfahren entschärft.

Den wichtigsten Vorzug des qualitativen Lösungsansatzes sehen wir jedoch nicht in seiner Funktion als Entscheidungsmodell, sondern in den Auswirkungen auf die Strukturierung des Entscheidungsprozesses wie des Problemlösungsprozesses und in seiner konsensbildenden Funktion. Im Kapitalwertmodell ist die Zielsetzung vorgegeben. Im qualitativen Lösungsansatz müssen die Ziele erst definiert werden; er hat deshalb eine zielbildende Wirkung. Er erlaubt weiterhin, die Ziele problemspezifisch und situationsabhängig zu formulieren. Er läßt auch eine Variation der Ziele im Zeitablauf zu<sup>60</sup>. Die Notwendigkeit, die Ziele explizit anzugeben, zwingt die Beteiligten, sich ihrer Ziele bewußt zu werden<sup>61</sup>. Vermutlich hat dies erst einmal eine größere Vielfalt von Zielartikulationen zur Folge. Wir sehen darin einen Vorteil. Wenn Zielkonflikte nicht unterdrückt, sondern wenn sie bereits in einem frühen Stadium des Problemlösungsprozesses sichtbar werden, ist der Prozeß noch weitgehend offen und der Einigungsbereich größer, was den Kompromiß erleichtert.

Die höhere Zahl relevanter Ziele zwingt weiterhin zu einer differenzierteren Wirkungsanalyse. Insbesondere wenn prozeßbezogene Zielsetzungen verfolgt werden, ist auch über die Fortführung des Problemlösungsprozesses mehr Klarheit zu erwarten.

Die prognostizierten Wirkungen, d. h. die Zielerträge gehen nicht in einer Gesamtziffer „Kapitalwert“ unter. Die Entscheidungsgrundlagen bleiben vielmehr transparent und nachvollziehbar; sie bleiben deshalb auch kritikfähig. Die Beteiligten können sie durch ihre persönlichen Prognosen ersetzen, was bei Abweichungen einen Prozeß der Anpassung der Erwartungen auslöst. Die prognostizierten Wirkungen der realisierten Alternative lassen sich schließlich als Zielvorgaben interpretieren. Sie sind dann ein Steuerungs- und Kontrollinstrument für den weiteren Problemlösungsprozeß.

---

60 Zum Zielbildungsprozeß vgl. *Hamel, W.:* Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, 1974, und *Hauschildt:* Entscheidungsziele, FN 55, S. 77 ff. und S. 89 ff.

61 Zum Zielbildungsbewußtsein vgl. *Hauschildt:* Entscheidungsziele, FN 55, S. 252 ff.