

→ Copy of full published chapter  
↳ translation included (of  
table of contents + introduction)

9

## MODELLE DER KLIENTEN-BERATER- INTERAKTION UND IHRE EMPIRISCHE BEDEUTUNG IN DER BERATUNGSPRAXIS

NATALIA NIKOLOVA, MARKUS REIHLEN UND JAN-FLORIAN  
SCHLAPFNER

1	EINFÜHRUNG .....	300
2	THEORETISCHE MODELLE DER KLIENTEN-BERATER-INTERAKTION .....	302
3	DIE KLIENTEN-BERATER-BEZIEHUNGEN IN EINER TECHNISCHEN BERATUNG.....	308
4	DISKUSSION .....	327
5	SCHLUSSBETRACHTUNG .....	333
6	LITERATURVERZEICHNIS.....	335

### *Zusammenfassung:*

*Die Interaktion zwischen Klienten und Beratern im Rahmen von Beratungsprojekten ist essentiell für deren Erfolg und somit für die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmensberatungsfirmen. In der bisherigen Literatur zu professionellen Dienstleistungsunternehmen, zu denen auch die Unternehmensberatungen gezählt werden, existieren drei Grundmodelle – das Expertenmodell, das Kritische Modell und das „Reflective Practitioner“ Modell - zur Erklärung dieser Interaktion, deren empirische Bedeutung jedoch bisher weitgehend unerforscht geblieben ist. Der vorliegende Beitrag versucht diese Lücke mit Hilfe eigener empirischer Fallstudien in einem technischen Beratungsunternehmen zu schließen und erörtert detailliert die Erklärungsbeiträge dieser drei einflussreichen Klienten-Berater-Modelle vor dem Hintergrund weiterer identifizierter Kontingenzfaktoren.*

In: Reihlen, Markus; Rohde, Annette (Hrsg.), *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*: Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2006.

entweder als Klienten-Experten-Interaktion (Abbott, 1988; Kubr, 1996; Schein, 1987, 1988) oder aber als symbolische Interaktion (Alvesson, 1993, 2001; Clark, 1995; Clark & Salaman, 1998a, b) betrachtet. Beide Sichtweisen betonen wichtige Einzelaspekte der Klienten-Berater-Beziehung, ohne jedoch ihren komplexen und mehrdimensionalen Charakter zu berücksichtigen. Engwall und Kipping (2002), die einen Überblick über die vorhandene Literatur zur Klienten-Berater-Beziehung bieten, kommen zu dem Schluss, dass die Interaktion zwischen Klienten und Beratern ein immer noch wenig erforschter und damit häufig missverständlicher Untersuchungsbereich ist (siehe auch Hislop, 2002: 657). Fosstenløkken et al. (2003: 868) fordern aus diesem Grunde die weitere Auseinandersetzung mit dem Wesen dieser Beziehung und der Untersuchung, welche Rolle dem Klienten bei der Wissensentwicklung im Beratungsprozess zukommt. Mulligans und Barbers (1998: 67) konstatierten: „the relationship is the major tool and grease of the consultancy function.“

Schön (1983) wies in Bezug auf die Klienten-Berater-Beziehung bereits früh darauf hin, dass Klienten und Berater unterschiedlichen Praxisgemeinschaften angehören, entsprechend unterschiedliches Wissen besitzen und daher Probleme aus ihrer jeweiligen Sicht unterschiedlich verstehen und interpretieren. Dies führt dazu, dass Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Klienten und Beratern im Rahmen von Beratungsprojekten der Regelfall sind und somit spezielle Anforderungen an beide Seiten gestellt werden. Als Konsequenz daraus entwickelte Schön das Konzept der reflexiven Konversation („reflective conversation“) zwischen Klienten und Beratern, in dem beide Seiten gleichberechtigt in einem partizipativen Lernprozess involviert sind.

Trotz der mittlerweile umfangreichen Anzahl an Beiträgen zur Klienten-Berater-Beziehung sind in der Literatur bisher kaum nennenswerte Forschungsarbeiten vorgelegt worden, die den Erklärungsbeitrag der unterschiedlichen Modelle anhand empirischer Studien aus der Beratungspraxis untersucht haben. Vor diesem Hintergrund verfolgt dieser Beitrag das Ziel, unterschiedliche Facetten der Klienten-Berater-Interaktion auf der Grundlage einer empirischen Studie in einer technischen Unternehmensberatung zu analysieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Modelle nicht als konkurrierend betrachtet werden sollten, wie häufig in der

23). Konkret wird unter einem Experten eine Person verstanden, die auf einem bestimmten Gebiet den relevanten Wissensbestand kennt – i.d.R. vermittelt durch intensive Ausbildung und praktische Erfahrungen – und somit den Überblick über einen spezifischen Wissensbereich besitzt, der sie oder ihn befähigt, für dieses Anwendungsfeld prinzipielle Problemlösungen anbieten bzw. erarbeiten zu können. Der Sonderwissensbestand der Experten ist den Laien zumindest nicht in dieser Gesamtheit zugänglich, so dass Experten über *relative Deutungsmonopole* in ihrem Wissensbereich verfügen (Hitzler, 1994; Mintzberg, 1983: 163 ff.; Stehr, 1994).

Mit dem Expertenmodell der Beratung ist die Annahme verbunden, dass die professionellen Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, konkrete Klientenprobleme durch die Anwendung wissenschaftlicher Theorien und Techniken zu lösen (Schön, 1983: 21). Bereits Bell (1973) wies in *The Coming of Post-Industrial Society* darauf hin, dass die technologische Komplexität die Nachfrage nach Expertise wissenschaftlich ausgebildeter Berater schafft, die letztlich von professionellen Dienstleistungsunternehmen angeboten wird. Dabei wird das professionelle Wissen der Berater zumeist als durch wissenschaftliche Methoden objektiviert und standardisiert betrachtet. Wie Moore (1970: 56) darlegt: „professionals apply very general principles, standardized knowledge, to concrete problems.“ Durch spezialisierte Ausbildung und langjährige praktische Erfahrung, die den Beratern eine privilegierte Deutungsposition verschafft, sollen sie in der Lage sein, die besonderen Bedürfnisse ihrer Klienten „richtig“ einzuschätzen und effektive Handlungsanweisungen zu entwickeln. Das allgemeine, abstrakte Wissen der Berater wird dabei dem speziellen, kontextgebundenen Wissen der Klienten als überlegen angesehen (O'Farrell & Moffat, 1991: 210). Daraus folgt auch eine entsprechende Machtverteilung zwischen beiden Akteuren in Beratungsprozessen, wie Gallessich (1982: 381) herausstellt: „Consultants, like other specialists, occupy positions of relative power, as they are often the sole authorities on certain technical problems and their implications.“

Diese Form der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung zwischen Berater und Klient nach dem Expertenmodell kann sich als besonders effizient erweisen, da die Rollen und Zuständigkeiten der Klienten und der Berater zuvor genau bestimmt

start to bond with you. [ ] If you can create client dependency, it's unlikely they'll ever ask you to leave."<sup>2</sup>

Die Vertreter des Kritischen Modells betonen, dass Wissen ein sozial konstruiertes Phänomen darstellt, dessen Wert primär von sozialer Anerkennung und Legitimität und nicht von wissenschaftlicher Objektivität abhängt (Alvesson, 2001). Clark und Salaman (1998a) argumentieren deshalb auch, dass das Beratungswissen nicht unabhängig von der Klienten-Berater-Interaktion existiert, sondern erst während dieser Austauschbeziehung geschaffen wird. Wie die Autoren betonen: „[Consultants] *do not* possess and *cannot* deploy a body of formal, authoritative theoretical professional knowledge to underpin their work, because there is no such knowledge“ (Clark et al., 1998a: 147). Professionelles Wissen ist nicht, wie im Expertenmodell angenommen, wissenschaftlich fundiertes Problemlösungswissen, sondern vielmehr eine spezifische Sprache; die Sprache von Managern und Managementberatern: „a *language* for representing mutually acceptable ways of knowing and defining and talking about management, managers and organizations“ (Clark et al., 1998b: 147). Das Kennzeichen professioneller Dienstleistungsunternehmen, sowie aller wissensintensiven Unternehmen, ist deshalb nicht der Besitz einer überlegenen Wissensbasis, sondern die Überlegenheit ihrer Sprache bei der Beschreibung betriebswirtschaftlicher Probleme und Kontexte sowie bei der Legitimierung ihrer Identität als Experten für solche Probleme. Alvesson (2001: 871) spricht in diesem Zusammenhang von dem „degree of elaboration of the language through which one describes oneself and one's organization, regulates client orientations and engages in identity work.“ Diese Sichtweise des Wissens als Sprache spiegelt den mehrdeutigen, metaphorischen und kontext-abhängigen Charakter von Wissen wider (Alvesson, 2000; Alvesson & Kärreman, 2000; Clark, 1995). Nicht wissenschaftlich geprüft, „wahres“ Wissen, sondern Impressionen, Metaphern und Images sind die Wesensmerkmale von Beratungswissen (Alvesson, 1993, 2001). Die Konsequenz dieser Sichtweise ist, dass Impressionsmanagement als kritischer Erfolgsfaktor der Klienten-Berater-Beziehung postuliert wird und damit für die Überlebensfähigkeit von Beratungsunternehmen ausschlaggebend ist (Clark et al., 1996b).

---

<sup>2</sup> Craig (2005) zitiert nach Skapinker (2005: 13).

Schöns Modell baut auf der Annahme auf, dass Beratungswissen in zwei verschiedenen Formen existiert - *knowing-in-action* und *reflection-in-action* - und dass beide Formen in der sozial und institutionell geprägten Umwelt eingebettet sind (Schön, 1987). Schön definiert *knowing-in-action* als das stillschweigende („tacit“) Wissen von Individuen, das in ihren Handlungen eingebettet ist und gleichzeitig die Basis aller ihrer intelligenten Handlungen darstellt. *Knowing-in-action* ist durch die folgenden Merkmale charakterisiert: Es ist die Basis für Handlungen, Erkenntnisse und Beurteilungen, die Individuen spontan ausüben, ohne darüber nachzudenken; Individuen sind sich oft nicht bewusst darüber, dass sie über solches Wissen verfügen und Individuen sind in der Regel nicht in der Lage, dieses Wissen genau zu erklären.

*Knowing-in-action* ist in den sozial und institutionell geprägten Kontext eingebettet, der das professionelle Wissen sowie das Werte- und Regelsystem einer bestimmten Praxisgemeinschaft umfasst. Dieser Kontext ist die Quelle von Theorien und Methoden, die der Lösung von bekannten Problemen dienen. Wenn jedoch die vorliegenden Probleme innovativ und mehrdeutig sind, so dass keine direkte Verbindung zwischen den Charakteristika des Problems und den verfügbaren Theorien und Methoden existiert, muss neues substantielles und methodisches Wissen erlernt werden. Schön betont, dass dies durch das aktive Reflektieren (*reflection-in-action*) im Problemlösungsprozess erfolgt (Schön, 1983, 1987). Dabei wird unter aktiver Reflektion die Fähigkeit verstanden, über das eigene Wissen während einer bestimmten Aktivität (z.B. während der Lösung eines Managementproblems, der Behandlung eines Patienten oder dem Entwurf eines Hauses) kritisch nachzudenken, das Wissen in Frage zu stellen und Widersprüche durch die Erfindung neuer Konstrukte zu überwinden. Der Unterschied zwischen den beiden Wissensarten liegt darin, dass *knowing-in-action* insbesondere dem Lösen bekannter Probleme dient, während *reflection-in-action* bei der Lösung innovativer und komplexer Probleme die wichtigste Rolle spielt (Reihlen, 1997).

Basierend auf der Annahme, dass beide Formen, *knowing-in-action* und *reflection-in-action*, an das professionelle Wissen sowie das Werte- und Regelsystem einer bestimmten Praxisgemeinschaft gebunden sind, folgt, dass verschiedene

Jahre in Deutschland gegründet und expandierte in den vergangenen drei Jahrzehnten kontinuierlich vor allem aufgrund seiner Expertise in der Planung und Implementierung technischer Infrastruktur. Bereits im zweiten Jahrzehnt des Bestehens begann die Internationalisierung des Unternehmens, in vielen Fällen der internationalen Expansion von Klienten folgend, mit der Gründung weiterer Büros zunächst in Europa, dann auch in Süd- und Nordamerika sowie in Asien. Mittlerweile beschäftigt H&P weltweit circa 215 Mitarbeiter an 18 Standorten. Dabei werden etwa 40 % des Umsatzes im Ausland erzielt. Die ursprünglich stark ingenieurlastige Beratungskompetenz wurde im Laufe der Jahre Schritt für Schritt durch weitere Kompetenzfelder (Strategie, IT-Systeme und Organisation), immer in Anlehnung an das originäre Tätigkeitsfeld der technischen Infrastruktur, ergänzt, um einen ganzheitlichen Beratungsansatz anbieten zu können. Ein Großteil des Umsatzes wird bis heute mit Planungs- und Umsetzungsprojekten technischer Infrastruktur generiert, jedoch stellen auch Strategieprojekte (z.B. Standortplanung) mittlerweile ein wichtiges Standbein für das Unternehmen dar und sind zudem häufig Ausgangspunkt für Anschlussprojekte im Bereich der Planung und Umsetzung.

Das Unternehmen ist als föderative Partnerschaftsstruktur organisiert, in der die Entscheidungsprozesse und die organisatorische Differenzierung primär auf Länderebene stattfindet, um auf lokale Klientenbedürfnisse und institutionelle Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können. Während kleinere Büros (mit weniger als 30 Beratern) als kleine Unternehmer-Unternehmen organisiert sind (Mintzberg, 1979), ist die Gesellschaft des deutschen Stammsitzes, mit einer breiten Vielfalt an funktionalen Kompetenzen und Industrieerfahrungen, in Matrix-Form organisiert. Diese Struktur institutionalisiert einen „konstruktiven Konflikt“ zwischen den Anforderungen, die sich aus den einzelnen Branchen ergeben und durch die jeweiligen Geschäftsfeldmanager geltend gemacht werden, und den geschäftsfeldübergreifenden unternehmenseigenen Erfahrungen, Technologien und Methoden, die durch die Funktionsmanager repräsentiert werden. Durch diese Struktur, die eine stärkere Verzahnung der Kompetenzfelder von H&P mit den Klientenindustrien erlaubt, sollen die akquisitorischen Bemühungen stärker unterstützt werden.

Prozesse nicht eine einmalige Abfolge darstellten, sondern abwechselnd und wiederholt stattfanden. Dies war ursächlich in der Anwendung der *Grounded Theory* begründet. Der erste Schritt der Datensammlung beinhaltete eine Betrachtung des Beratungs(teil)marktes, in dem H&P tätig ist und das „Kennenlernen“ des Unternehmens sowie eine Analyse der Art der durchgeführten Beratungsprojekte auf Basis des Sekundärmaterials und Gesprächen mit H&P Partnern.

Der zweite Arbeitsschritt bestand in der Identifizierung relevanter Projekte für die Fallstudienuntersuchung. Die insgesamt sieben untersuchten H&P Beratungsprojekte wurden nach den Unterscheidungsdimensionen „Beratungsprojekttyp“ (Routine vs. Innovation), „Internationalität“ (international vs. national) und „Projekterfolg“ (erfolgreich vs. nicht erfolgreich) ausgewählt (siehe Abbildung 9-1).<sup>5</sup>

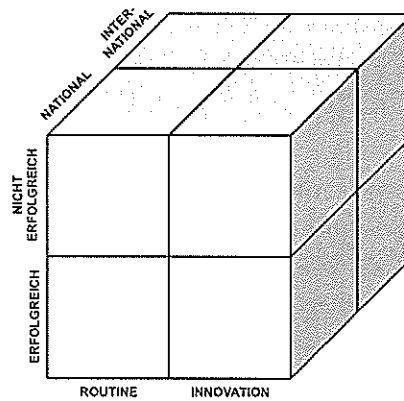


Abbildung 9-1: Unterscheidungsdimensionen bei der Auswahl von Beratungsprojekten für die Untersuchung.

*Routineprojekte* waren dadurch definiert, dass H&P bereits über weitreichende Erfahrungen mit dieser Art von Klientenproblemen verfügte, wodurch auf erfolg-

<sup>5</sup> Ein nicht erfolgreiches, internationales und innovatives Projekt konnte nicht identifiziert werden.

nen (Strauss et al., 1996). Der Prozess des Kodierens wurde in der vorliegenden Untersuchung wesentlich unterstützt durch Atlas.ti 5.0, eine Software zur Analyse und Interpretation qualitativer Daten (Muhr, 1997). Das Programm ist an die aus der Grounded Theory stammenden Kodierungstechniken angelehnt, unterstützt neben der Kodierung selbst die Abbildung von Netzwerkstrukturen und ermöglicht es u.a. dadurch, Verbindungen zwischen identifizierten Konzepten und (Schlüssel-) Kategorien zu erkennen und transparent zu machen.

### 3.3 Ergebnisse

Der Beratungsprozess konnte bei H&P in drei verschiedene Hauptphasen unterteilt werden, in denen sich jeweils unterschiedliche Aspekte der Klienten-Berater-Interaktion als bedeutsam erwiesen: Akquisition - Beratung - Ergebniskommunikation (vgl. Abbildung 9-2).

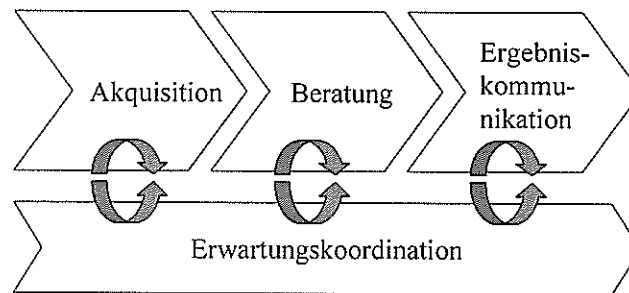


Abbildung 9-2: Hauptphasen im Beratungsprozess.

#### 3.3.1 Akquisition

Erfolgreiche Akquisitionsaktivitäten setzen voraus, dass das Unternehmen bei potenziellen Klientengruppen mit positiven Attributen gesehen wurde, so dass ein Interesse an konkreten Vorgesprächen bestand. Zur Vorbereitung solcher akquisitorischer Gespräche wurden unterschiedliche Marketingsmaßnahmen eingesetzt, mit denen H&P direkt oder indirekt die Wahrnehmung unterschiedlicher Klientengruppen bezüglich der Kompetenz und Reputation des Unternehmens beeinflussen wollte. Ziel dieser Maßnahmen war es, auf unterschiedlichen



von H&P oder durch Kontaktaufnahme des Klienten selbst (passiv) zustande kann.

*Aktive Folgeakquisitionen* wurden unterstützt durch mindestens halbjährlich versendete Mailings und möglichst regelmäßige persönliche Kontakte zu bestehenden Klienten. Hierzu gehörte auch die Einladung der Klienten zu einer einmal jährlich stattfindenden Abendveranstaltung im Rahmen eines in der Branche wichtigen Kongresses sowie die Organisation thematisch fokussierter „Werkstattgespräche“ mit Kunden. Bei der *passiven Folgeakquisition* haben die Klienten selbst aufgrund guter Erfahrungen aus früheren Projekten mit H&P um Vorgespräche für mögliche Folgeprojekte gebeten. Oftmals wechselten auch verantwortliche Mitarbeiter eines Klienten zu anderen Unternehmen und nahmen H&P als Berater mit in dieses neue Unternehmen. Wie bei anderen Beratungsunternehmen üblich (Glückler, 2004), sind auch bei H&P die meisten Beratungsaufträge Folgeakquisitionen.

*Aktive Neuakquisitionen* (Kaltakquise) machten unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich, da das Unternehmen auf keine Vorerfahrungen und Geschäftsbeziehungen zurückgreifen konnte. Wesentliche Elemente dieser Akquisitionsform waren eine direkte Ansprache potenzieller Neukunden auf der Basis der Analyse von Tages- und Fachpresse nach etwaigem Beratungsbedarf, branchenspezifischen halbjährlichen Mailings an potenzielle Neukunden und Empfehlungen/Hinweise über persönliche Netzwerke. Aber auch die *passive Neuakquisition* spielte eine wesentliche Rolle, nach der die Kontaktaufnahme zu H&P durch einen interessierten Neukunden initiiert wurde, ohne dass direkte Akquisitionsmaßnahmen von H&P vorausgegangen waren. Der Interessent war i.d.R. durch die oben beschriebenen indirekten Maßnahmen der Akquisitionsvorbereitung oder durch Empfehlungen eines anderen früheren Klienten motiviert worden, H&P als möglichen Berater in Betracht zu ziehen und Vorgespräche zu suchen.

Das Marktumfeld ist nach Meinung der Berater jedoch in der jüngeren Vergangenheit kompetitiver geworden, so dass zunehmend aktive Akquisitionsarbeit und ein verstärkter Einsatz indirekter Marketingmethoden notwendig wurden. Einer der Partner beschreibt dies wie folgt:

„Die Infrastrukturprojekte kann man zeigen. Die Strategieprojekte, da gibt es ein Papier und die Umsetzung ist meist etwas, was sich über viele Jahre hinzieht und sichtbar ist nichts. Es sind Bestände reduziert, da sind Abläufe beschleunigt, Kosten reduziert, aber man kann es nicht richtig zeigen.“

Aufgrund der Sichtbarkeit war bei vielen Infrastrukturprojekten der Besuch einer von H&P geplanten Anlage ein wesentliches Überzeugungsinstrument. Erfolgreiche Installationen technischer Infrastrukturen wurden potenziellen Klienten gezeigt, die nicht nur die Technik in Augenschein nehmen und sich von der „Klarheit der Anlage“ überzeugen, sondern auch von Mitarbeitern des Kunden im Gespräch persönliche Einschätzungen einholen konnten. Solche Referenzen wirkten besonders überzeugend, um Projekte zu akquirieren, setzten aber auch entsprechend sichtbare und renommierte Projekte voraus.

Schwieriger erwies sich der Nachweis der Expertise hingegen im Fall von Strategieprojekten, da die Ergebnisse des Projektes nicht unmittelbar erkennbar und damit schwerer für den Klienten bewertbar sind. In dieser Art von Projekten spielten aus Sicht der H&P-Berater daher neben einschlägigen Referenzen insbesondere das Auftreten der Berater mit ihren rhetorischen Überzeugungsfähigkeiten eine weitaus wichtigere Rolle als in den sehr „sachlichen“ Infrastrukturprojekten. Die zunehmende Betonung weicher Beeinflussungsformen des Klienten wurde bei H&P noch dadurch verstärkt, dass in den letzten Jahren zahlreiche Seniorpartner das Unternehmen u.a. durch Pensionierungen verlassen haben. Diese sog. „grauen Eminenzen“ hatten eine besondere, charismatische Ausstrahlungskraft auf den Klienten und wirkten kraft ihrer Person als Experten im Akquisitionsprozess. Die nun deutlich jüngeren Partner und Projektleiter waren deshalb stärker gezwungen, aktive Überzeugungsarbeit zu leisten, die durch das Erscheinungsbild der Berater, ihre rhetorischen Fähigkeiten in der Vermittlung von Erfolgsgeschichten und den Einsatz von Branchenerfahrungen geprägt wurde.

Im günstigsten Fall resultierte aus den beschriebenen Akquisitionsbemühungen eine Entscheidung des Klienten, H&P in die engere Wahl zu ziehen, woran sich eine weitere Ausarbeitung des Angebots und eine detaillierte Vereinbarung der Vorgehensweise im Projekt sowie der zu erbringenden Leistungen und Pflichten

tung, dass die Klienten die der Lösung zugrunde liegenden Annahmen und Daten bestätigten und später eine daraus von H&P generierte Lösung nachvollziehen konnten.

„Wir lassen die gemeinsame Basis erst einmal verabschieden. Sehen sie das genau so? Finden sie sich da wieder? [ ] Das ist sehr wichtig. Das ist unsere Standardmethode, dass wir als erstes die Planung machen, und die lassen wir uns abnehmen und sagen, das ist richtig so.“ (Projektleiter)

In mehreren (Zwischen-)Ergebnisworkshops wurden den Klienten daher die Annahmen und Daten präsentiert, besondere klientenspezifische Anforderungen diskutiert und von ihnen offiziell bestätigt. Ein Berater beschrieb den Prozess folgendermaßen:

„Wir holen in der Regel Informationen vom Kunden ein und ziehen uns dann mehr oder weniger zurück [ ], arbeiten Vorschläge aus, treffen uns immer wieder, präsentieren unsere Vorschläge, diskutieren sie mit dem Kunden, nehmen dessen Ideen auf - das ist vorteilhafter, weil der Kunde ja in der Regel auch noch keine Idee hatte, deshalb beauftragt er uns ja - und im Verlauf dieser Meetings entsteht die endgültige Lösung.“

Unterschiede in der Handhabung solcher typischen „H&P-Routineprojekte“ ergaben sich insbesondere aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen und der damit verbundenen Urteilsfähigkeit der Klienten. So wiesen die Berater in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Kompetenz der Klientenmitarbeiter wesentlich den Aufwand beeinflusste, der notwendig ist, um den Klienten die Logik der Lösung nahe zu bringen wie auch bezüglich des Ausmaßes der Teilaufgaben, die der Klient im Rahmen des Projektes übernehmen konnte. Verfügten die beteiligten Klientenmitarbeiter über keine Erfahrung bzw. Kompetenz im Bereich der zu lösenden Probleme, dann waren besondere Anstrengungen wie intensive Gespräche, Erklärungen und intensive Klienteneinbindung notwendig, um den Klienten mit den Grundlagen des Problems und den für seine Lösung notwendigen Daten und Aufgabenpaketen vertraut zu machen, wie nachstehendes Zitat eines Beraters zeigt:

„Wir werden am Projekterfolg gemessen, egal, wie er zustande gekommen ist. Hat man kompetente Ansprechpartner und eine gute Projektat-

Schritte durchgegangen, aber inhaltlich sind wir sie anders durchgegangen als sonst.“ (Seniorberater)

Die Rolle der Berater änderte sich unter solchen Bedingungen, da sie nicht allein „Lösungslieferant“ sind, sondern den Klienten vielmehr durch geeignete (Projektmanagement-)Methoden bei der Lösungsfindung unterstützen. Die H&P-Berater folgten in den Innovationsprojekten zudem nicht einer standardisierten Vorgehensweise, sondern passten diese sehr viel stärker an die spezifische Klientensituation an. Da das entscheidende, oftmals sehr spezifische inhaltliche Wissen nicht bei H&P vorhanden war, lag die Aufgabe der Berater vor allem darin, die Lösungsfindung zu „organisieren“. Dazu war eine intensivere Interaktion zwischen Klienten und Beratern erforderlich, wie ein Seniorberater berichtete:

„Ich bin mehr auf die Mitarbeit des Klienten angewiesen, und es geht mehr um die ‚Lösungsfindung‘ als um die ‚Lösungsgebung‘. Ich frage mehr, als ich antworte [ ]. Denn die meisten Antworten haben die Kunden selber. Man muss sie nur mit der Nase darauf stoßen. Und nur wenn der Kunde die Antwort von sich aus generiert, ist er von der Antwort überzeugt.“

Bei solchen Projekten stand folglich nicht der Transfer (technischer) Expertise im Vordergrund, sondern vielmehr die Unterstützung des Klienten durch den Einsatz einer spezifischen Beratungsmethode zur Strukturierung und Lösung von Problemen.

„What we did is we applied our methodology as a method to make sure that this project is successful. And we applied this methodology to a project that we are not experts in. So for which the client provided the specific expertise.“ (Partner)

Mit stärkerer Mehrdeutigkeit des zugrunde liegenden Problems gewannen solche Fähigkeiten der Berater an Bedeutung, die auf den Aufbau und Erhalt persönlicher Beziehungen zum Klienten im Beratungsprozess abstellten. Je mehrdeutiger die Aufgabenstellung war, desto schwieriger wurde es, den Zusammenhang zwischen Berater­tätigkeit und erzielten Ergebnissen genau festzustellen. Es gewannen damit Praktiken an Bedeutung, die dem Klienten helfen sollten, trotz der kausalen Ambiguität den Beitrag der H&P-Berater angemessen zu würdigen, da H&P unter diesen Bedingungen nicht die klar definierte Rolle als Experte mit

als Grundlage für eine „lessons learned“-Sitzung der Berater, um über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beratungspraktiken zu reflektieren, mögliche weiterzuentwickelnde Produkte zu identifizieren und Anknüpfungspunkte für denkbare Folgeaufträge herauszustellen.

Die Studie weist dabei auf eine Besonderheit von H&P hin. Aus der Positionierung H&Ps – mittelständisch und stark auf den Bereich technischer Infrastruktur spezialisiert – ergaben sich wichtige Implikationen für die Ergebniskommunikation. Da der Großteil der Beratungsprojekte nicht auf Topmanagementebene, sondern meist auf der Ebene des gehobenen mittleren Managements angesiedelt war, war der Erfolg eines Beratungsprojekts auch davon abhängig, wie gut die Ergebnisse dem Topmanagement „verkauft“ wurden. An diesem Prozess ist H&P jedoch häufig nicht unmittelbar beteiligt gewesen, deshalb bestand eine Aufgabe der Berater auch darin, den Klienten aus dem Projektteam in Präsentationsfragen zu unterstützen und zu schulen, um eine erfolgreiche und überzeugende Vorstellung der Projektergebnisse gegenüber der höchsten Führungsebene zu gewährleisten, wie ein Seniorberater berichtete:

„When you finish a project, offer to the client to follow it up until it's completely accepted within the company. [...] don't just hand in the documentation to the person who hired us, but offer to that person to help him out in presenting this project to his superiors. Make him look good. This has two reasons. The first reason is again make him look good and therefore motivate him to hire us in the future. Independently of the fact that he is happy about the project that we done because we've done a good job with the project, let him see that we can help him out in all sorts of different aspects, not just technical matters. We are presentation experts. [...] Selling the results to top-management and skill him, the client, is an important subtask ... So by helping that person in his presentations moving up along, we get to reach and we get to be known by upper management.“

#### 3.3.4 Erwartungskoordination

Als wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Beratungsprojektes kristallisierte sich die Koordination der wechselseitigen Erwartungen zwischen Klienten und Beratern heraus. Die Studie offenbarte drei unterschiedliche Typen von Erwartungen, die im Laufe eines Beratungsprozesses wirksam wurden: Rol-

er erwartete, dass wir ihm mit dem Problem helfen. ... Da ist auf dem Weg was schief gelaufen in der Kommunikation.“ (Projektleiter)

Obwohl die Berater und der Klient letztendlich doch zu einer gemeinsamen Lösung gelangten, wurde das Projekt von Seiten der H&P-Berater als Misserfolg eingestuft, da die gefundene Lösung als verbesserungswürdig betrachtet und das geplante Budget erheblich überschritten wurde.

Neben impliziten offenbarten sich *konträre Erwartungen* als Problem im Beratungsprozess. In dem vorliegenden Fall eines Routineprojektes kam es zu Schwierigkeiten bezüglich des geeigneten Problemlösungsansatzes, weil Klienten und Berater unterschiedliche Vorstellungen über die adäquate Vorgehensweise hatten und diese Erwartungen nicht frühzeitig kommunizierten. Die übliche Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung einer neuen Infrastruktur folgt i.d.R. einem sequentiellen Prozess, bestehend aus einer Strategieplanung, einer Konzeptplanung, einer Detailplanung und der Implementierung. Während eines Umsetzungsprojektes erwartete das Kliententeam, dass die Berater die vorgeschlagene Konzeptlösung ohne eine weitere Detailplanung, die von H&P empfohlen wurde, umsetzen und damit den Schritt einer Detailplanung aus Gründen der Kosten- und Zeitersparnis überspringen würden.

„Das war eine Besonderheit: eine Detailplanung gab es ja nicht. Der Kunde hat sich nicht davon überzeugen lassen, dass es sinnvoll ist, eine Detailplanung zu machen, sondern sie wurde - und da haben wir mehrfach vor gewarnt - übersprungen. Wir hatten den Übergang von der Konzeptplanung direkt in die Ausführung. Und das ist kräftig in die Hose gegangen.“ (Projektmitarbeiter)

In der Detailplanung werden jedoch wichtige Informationen erhoben und ausgetauscht, um die Infrastrukturmaßnahme an die spezifischen Bedingungen des Klienten anzupassen und die Frage zu klären, ob das gewählte Lösungskonzept überhaupt in der geplanten Form umsetzbar ist. H&P versäumte es an dieser Stelle, die herausragende Bedeutung der Detailplanung für den Erfolg des Projektes nachdrücklich zu kommunizieren. Auf der anderen Seite übte der Klient einen erheblichen Druck auf das H&P-Projektteam aus und war nicht bereit, den Empfehlungen H&Ps zu folgen, obwohl diese als Experten beauftragt waren. Das Ergebnis dieser durch Missverständnisse, Unklarheiten und Unzulänglich-

## 4 Diskussion

### 4.1 Impression Management versus problemorientiertes Lernen

Dem *Kritischen Modell* folgend wird *impression management* als Kernaufgabe von Beratungsunternehmen angesehen, da es möglich sei, die Erwartungen und den wahrgenommenen Erfolg seitens der Klienten durch ein aktives Management des Interaktionsprozesses über Metaphern, Bilder, rhetorisch erzeugte Erzählungen („stories“) zu beeinflussen und so den Eindruck einer hohen Qualität hervorzurufen (Clark, 1995). Dem Modell zufolge kommunizieren Berater mit ihren Klienten grundsätzlich durch Serien von Erfolgsgeschichten über frühere Projekte, die als Substitute für die mehrdeutige und vage Wissensbasis dienen. Der so gewonnene Eindruck ist dann grundlegend für die Bewertung der Qualität und die Bildung von Unternehmensreputation. Folglich wird Impressionsmanagement als ausschlaggebend für den Erfolg von Beratungsunternehmen postuliert (Clark, 1995; Clark et al., 1996a, b; Clark et al., 1998a).

Auch wenn H&P als eine *engineering consultancy* weniger auf *impression management* i.S. der kritischen Beratungsliteratur ausgelegt ist, so zeigte die durchgeführte Studie, dass die Berater sehr wohl ihre Klienten durch unterschiedliche Strategien von der Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit überzeugen mussten und Instrumente der Beeinflussung einsetzten, um die Wahrnehmung und Eindrucksbildung des Klienten positiv zu steuern. Dabei zeigten sich in Abhängigkeit von der Art des Projektes zwei unterschiedliche Strategien des *impression management* – durch Sprachspiele und durch tangible Problemlösungen.

Nach Wittgenstein (1953) sind *Sprachspiele* in sich geschlossene Systeme der Verständigung. Bezogen auf die Beratung stellt beispielsweise eine Erfolgsgeschichte einen Satz in einem Spielzug dar, der nur innerhalb des Spiels sinnvoll ist. Dabei bestimmt die jeweilige Spielsituation oder allgemein formuliert der Kontext, welche Erfolgsgeschichten als verständlich, anschlussfähig und wirksam betrachtet werden können. Ein Wesensmerkmal des Sprachspiels liegt nun darin begründet, dass es keine „objektive“ Logik der Beweisführung gibt, die nicht schon innerhalb der Regeln des Sprachspiels angelegt ist. Die Überzeu-

nen und Erfolgsgeschichten zu kreieren, um die Kommunikation zum Topmanagement zu erleichtern.

Ein wichtiger Beitrag des Kritischen Modells ist somit die Einsicht, dass Beratungswissen durch eine hohe Ambiguität gekennzeichnet ist, so dass Berater aktive „Impressionsarbeit“ leisten müssen, um Klienten von dem Wert ihrer Leistungen zu überzeugen (Alvesson, 2001). Diese Sichtweise betont die Rolle der Beratungserzählungen und Rhetorik für den Erfolg von Beratungsprojekten: Sie sind machtvolle Überzeugungsinstrumente, um beim Klienten Eindruck zu vermitteln, dass er oder sie wertvolles Wissen erwirbt. Folglich spielen überzeugungsstarke Geschichten, Metaphern und Imagebilder in Beratungsprojekten eine viel wichtigere Rolle als traditionell (und in dem Expertenmodell) angenommen. Berater setzen sie ein, um ihre Konzepte und Modelle den Klienten zu verkaufen und um neue Beratungsmodelle und -konzepte zu etablieren. *Impression management* steht somit im Mittelpunkt der Interaktion mit den Klienten.

Eine wichtige Schwäche des Kritischen Modells ist jedoch die Überbetonung der Bedeutung symbolischer Interaktionen für den Erfolg von Beratungsunternehmen und die gleichzeitige Skepsis, dass Berater über eine rationale Wissensbasis verfügen oder diese im Beratungsprozess entwickelten. Die Vertreter des Modells erkennen, dass das Erzeugen von Image und positiver Klientenerwartung sehr wichtig für den Erfolg von Beratungsunternehmen sind. Sie reduzieren jedoch die Diskussion der Beratungstätigkeit auf ihren symbolischen Charakter und stellen deren Problemlösungscharakter in Frage. Es ist jedoch fraglich, ob Manager in der Lage wären, die hohen Ausgaben für Beratungsleistungen zu rechtfertigen, wenn rhetorische und symbolische Artefakte (z.B. Erzählungen, Images, Metapher) das einzige Ergebnis von Beratungsprojekten darstellten. Unsere Studie bei H&P machte deutlich, dass die Berater neben unterschiedlichen Formen des *impression management* einen Großteil ihrer Zeit in Lernprozessen verbrachten, die darauf gerichtet waren, Wissen für die Diagnose und Lösung von Klientenproblemen zu erarbeiten. Dabei folgten die Berater keinem *anything goes*, sondern zeigten problemorientierte Lernprozesse, um eine möglichst gut begründete und gerechtfertigte Wissensbasis für die Beratung zu kreieren. In diesem Prozess spielte der Klient eine wichtige Rolle, um beispielsweise



Fall erhalten die Klienten mehr oder weniger standardisierte Problemlösungen, an deren Herstellung sie nur geringen Anteil hatten, da sie hauptsächlich der Expertise der Berater entsprungen sind.

Mit der Vorstellung der Klienten-Berater-Interaktion nach dem Expertenmodell sind aber auch zentrale Probleme verbunden. So hat unsere Untersuchung deutlich gemacht, dass sich Beratungsarbeit nicht auf die Übertragung technischen Wissens zwischen Klienten und Berater beschränkt, wie es im Expertenmodell angenommen wird. Vielmehr spielten rhetorische Strategien der Berater eine wichtige Rolle, um gegenüber den Klienten die mehrdeutige Wissensbasis der Berater durch überzeugende Geschichten, beeinflussende Images und rhetorische Sprachspiele zu rechtfertigen. Wie Alvesson (1993: 1079) pointiert formuliert: „A management consultant is in the business of rhetoric.“ Das Expertenmodell ignoriert jedoch diese zweite Art von Beratungsexpertise. Damit bietet das Modell keine befriedigende Antwort auf die Frage, wie es Berater angesichts des immateriellen, vagen Charakters des Beratungswissens (Alvesson, 1993, 2001; Løwendahl, 1997) gelingt, die Klienten davon zu überzeugen, dass sie über die richtige Expertise für die Problemlösung verfügen. Fragen des *impression management* und Reputationsaufbaus werden unberücksichtigt gelassen.

Die untersuchten H&P-Projekte machen aber auch auf ein weiteres Problem aufmerksam, welches mit der Vorstellung im Expertenmodell zu tun hat, dass Wissen zwischen Beratern und Klienten ohne Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Verhandlungen von Bedeutungsinhalten erfolgen könne. Implizit geht man von einer fehlerfreien Kommunikation zwischen den Parteien aus, so als ob Sprache zweifelsfreie Bedeutungen transferieren würde. Die Fallstudien haben jedoch gezeigt, dass ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Projekten in Kommunikationsproblemen zwischen Klienten und Beratern begründet lagen, weil beispielweise Rollen- oder Ergebniserwartungen nicht klar abgestimmt waren und dann zu Friktionen im Beratungsprozess geführt haben. Aus diesem Grund sind die sozialen Interaktionsprozesse in der Beratung nach dem Expertenmodell unvollständig konzeptualisiert worden und bedürfen entsprechender Ergänzungen.

Rolle, um das Klientenwissen in einen kooperativen Lernprozess einzubinden. Schön empfiehlt Klienten und Beratern sich darauf einzustellen, dass ihre Annahmen und ihr Wissen in Frage gestellt und mit den Einsichten der Gegenseite konfrontiert wird. Er betont, dass insbesondere Klienten eine viel aktivere Rolle während Beratungsprojekten spielen sollten. Ohne deren Bereitschaft, Ideen und Sichtweisen mit den Beratern auszutauschen, können sie das volle Potenzial der Beratungsexpertise nicht nutzen. Klienten müssen ihre Fähigkeiten entwickeln, Fragen zu stellen und über ihr Wissen und ihre Annahmen zu reflektieren (Schön, 1983). Eine solche Interaktion hat jedoch den Nachteil, dass sie einen sehr hohen Zeit-, Ressourcen- und Kompetenzanspruch an Klienten und Berater stellt. Deshalb betont Schön, dass dieses Modell nur zur Lösung von wichtigen Problemen angewandt werden sollte, also von solchen, die besondere Kreativität und Innovativität verlangen und einen bedeutenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Im Falle von Routineproblemen oder dringenden Problemen sollte der Problemlösungsprozess dem Expertenmodell folgen, was zumindest zu einem effizienteren Entscheidungsprozess führt.

Trotz des wesentlich reflektierten Konzeptes unterliegt auch Schöns Modell einer einseitigen Betrachtung. Ähnlich wie die Vertreter des Expertenmodells grenzt er die symbolischen Interaktionsprozesse, wie sie im Kritischen Modell herausgearbeitet wurden, aus seiner Betrachtung aus. Stattdessen liegt sein Schwerpunkt auf der Erlangung eines tieferen Verständnisses, wie Berater und Klienten als kooperatives System problemorientierte Lernprozesse erzeugen.

## 5 Schlussbetrachtung

Der vorliegende Artikel untersuchte den Erklärungsbeitrag etablierter Modelle der Klienten-Berater-Beziehungen vor dem Hintergrund der Erfahrungen in einem technischen Beratungsunternehmen. Dabei zeigte sich, dass die Beratungsarbeit nur unvollständig durch die einzelnen Modelle erfasst werden kann. Vielmehr werden von den jeweiligen Modellen einzelne Facetten des komplexen Interaktionsverhältnisses zwischen Berater und Klienten beleuchtet, ohne jedoch

## 6 Literaturverzeichnis

- Abbott, A. 1988. *The system of professions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Alvesson, M. 1993. Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6): 997-1022.
- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8): 1101-1125.
- Alvesson, M. 2001. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7): 863-893.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. 2000. Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2): 136-158.
- Argyris, C. 1970. *Intervention theory and method*. Reading: Addison Wesley.
- Arnbrüster, T., & Barchewitz, C. 2004. *Marketing instruments of management consulting firms: An empirical study*. Manuskript präsentiert, Academy of Management Conference, New Orleans.
- Ashford, M. 1998. *Con tricks. The shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*. London: Simon & Schuster.
- Bell, D. 1973. *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Clark, T. 1995. *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Clark, T., & Salaman, G. 1996a. Telling tales: Management consultancy as the art of story telling. In O. C., & G. D. (Hrsg.), *Metaphor and organizations*: 166-184. London: Sage Publications.
- Clark, T., & Salaman, G. 1996b. The use of metaphor in the client-consultant relationship: a study of management consultants. In O. C., & D. Grant (Hrsg.), *Organisation development. Metaphorical explorations*: 154-174. London: Pitman Publishing.
- Clark, T., & Salaman, G. 1998a. Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, 18(1): 18-30.
- Clark, T., & Salaman, G. 1998b. Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35(2): 137-161.

- Jackson, B. 2001. Management gurus and management fashions. A dramatic inquiry. New York: Routledge.
- Kieser, A. 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4: 49-74.
- Kieser, A. 2002a. Managers as marionettes? Using fashion theories to explain the success of consultancies. In M. Kipping, & L. Engwall (Hrsg.), *Management consulting - emergence and dynamics of a knowledge industry*: 167-183. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kieser, A. 2002b. *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter.
- Kubr, M. 1996. *Management consulting. A guide to the profession*. (3. Aufl.). Genf: International Labour Office.
- Lilja, K., & Poufelt, F. 2001. The anatomy of network building in management consulting firms. In A. Buono (Hrsg.), *Current trends in management consulting*: 3-21. New York: Information Age Publishing.
- Lowendahl, B. R. 1997. *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- McGivern, C. K., & Fineman, S. 1983. Research and Consultancy. *Journal of Management Studies*, 20(4): 425-439.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. 1996. *The witch doctors. Making sense of the management gurus*. New York: Random House.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ, et al.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moore, W. 1970. *The professions: Roles and rules*. New York: Russell Sage Foundation.
- Muhr, T. 1997. *ATLAS*. Berlin: Scientific Software Development.
- Müller-Stewens, G., Drolshammer, J., & Kriegmeier, J. 1999. Professional Service Firms - Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements. In G. Müller-Stewens, J. Drolshammer, & J. Kriegmeier (Hrsg.), *Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren*: 11-53. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Mulligan, J., & Barber, P. 1998. The client-consultant relationship. In P. Sadler (Hrsg.), *Management consultancy: A handbook of best practice*: 66-85. London: Kogan.

- Walsh, K. 2001. The role of relational expertise in professional service delivery. In A. Buono (Hrsg.), *Current trends in management consulting*: 23-42. New York: Information Age Publishing.
- Wittgenstein, L. 1953. *Philosophical investigations* (G. E. M. Anscombe, Trans.). Oxford: B. Blackwell.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods* (3rd. Aufl.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Title page:

Markus Reihlen and Annette Rohde (editors)

The internationalization of professional business service firms

Kölner Wissenschaftsverlag (Publisher), Köln 2006

Back of title page:

The back of the title page includes information about the publishing details.

Publisher:

Markus Reihlen and Annette Rohde and the Kölner Wissenschaftsverlag

Albers, Peters & Reihlen GbR

Cologne 2006

<http://www.Koelnerwissenschaftsverlag.de>

Furthermore, it is stated that all rights upon this work are protected etc.

Printed in Germany

ISBN 3-937404-07-4

Table of contents:

Foreword

Preface

Table of contents

Introduction

Markus Reihlen and Annette Rohde

Part I – Theoretical foundations

1 The ecology of the production of professional business service firms

Markus Reihlen

2 Management consulting from an institutional perspective

Markus Reihlen and Andreas Veit

3 Internationalization as a learning process – a constructive approach

Birgit Alexandra Apel and Markus Reihlen

Part II – Makroanalysis

4 Social embeddedness and internationalization of German management consulting companies

Daniel Kandrova and Markus Helfen

5 The internationalization of management consulting – the contribution of Dunning's eclectic approach exemplified for the case of A. T. Kearney

Charlotte Reich, Markus Reihlen and Annette Rohde

6 Strategic change during the internationalization of Deutschen Treuhandgesellschaft:  
from a correspondence network to a global consulting firm

Tuulia Kewitz and Markus Reihlen

Part III – Microanalysis

7 Entry and growth international consulting companies in Frankfurt/Rhein-Main

Johannes Glückler

8 Computer supported knowledge management in an international consulting company

Markus Reihlen and Thorsten Ringberg

9 Models of the client-consultant interaction and their empirical relevance to the  
consulting praxis

Natalia Nikolova, Markus Reihlen and Jan-Florian Schlapfner

List of authors

List of authors: (at the end of the book after the last chapter)

It states all authors and their affiliation

Chapter 9:

Models of the client-consultant interaction and their empirical relevance to the consulting  
praxis

Natalia Nikolova, Markus Reihlen and Jan-Florian Schlapfner

Table of contents:

1 Introduction

2 Theoretical models of the client-consultant interaction

3 The client-consultant relationship in a technical consulting

4 Discussion

5 Conclusion

6 References

Introduction

Over the last years, there has been an increasing interest of both academics and practitioners on the nature of the client-consultant interaction. Particularly since the Enron Scandal, which resulted not only in the collapse of one of the biggest US conglomerates but also caused the demise of one of the most traditional and successful accounting companies, Arthur Andersen, an increasing number of clients have expressed growing scepticism of the validity and quality of professional business services (Prakash & Samwick, 2003). This growth in client dissatisfaction has hit the management

consulting industry particularly hard. As Ashford (1998: xvi) suggests, "increasingly clients are concerned that consultants are pushing standardized solutions rather than really listening to the issues [of their clients] and being guided accordingly". According to Gable (1996: 1193), this trend is due to the fact that clients and consultants have vested interests in explicitly pursuing diametrically opposed agendas. Some authors even predict that due to the gap between actual consulting practices of selling routine solutions and increasing client's demands for innovative solutions, client's dissatisfaction will continue to rise, making the client-consultant relationship more difficult to sustain (e.g., Czerniawska, 1999). This trend has direct implications for the client-consultant relationship in the consulting practice. Consultants in particular need to be aware of possible ways to shape this relationship given that the client-consultant interaction is the most important factor for the success of consulting projects and therefore for the survival of every consulting company (Schön, 1983).

Prior research has described the client-consultant relationship as a client-expert interaction (Abbott, 1988; Kubr, 1996; Schein, 1987, 1988) and as a symbolic interaction (Alvesson, 1993, 2001; Clark, 1995; Clark & Salaman, 1998a, b). We argue that both views stress important features of the client-consultant interaction but do not take full notice of its multidimensional and complex character. Reviewing contemporary research on consultancy projects, Engwall and Kipping (2002) conclude that the interaction process between consultants and their clients is still poorly understood, perhaps because, as Hislop (2002: 657) claims, "the nature of the client-consultant relationship and the role of the client firm shaping this relationship have tended to remain neglected and unexplored." Fosstenlokken et al. (2003: 868) conclude that research still lacks understanding of the client-consultant interaction and call for further investigation into the nature of client relationships, as well as into the role client's play in the knowledge creation process of professional service firms. In Mulligan and Barber (1998: 67) terms, "the relationship is the major tool and grease of the consultancy function".

Early on Schön (1983) recognized that professionals and their clients belong to different interpretative communities. That means, clients and consultants not only know different things, but also know the same things differently because they apply different sets of experiences to the same situation. Thus, clients and consultants usually experience communication difficulties during their interactions, which poses additional requirements on both sides. Consequently, Schön proposes an analytic view of the client-consultant interaction as a "reflective conversation" between clients and consultants during which both sides are equally involved in a participative learning process.

Despite the already large literature that studies the client-consultant relationship, hardly any research has been conducted that explores empirically the explanatory power of the different models of the client-consultant interaction. Therefore, the aim of this paper is to analyse the various dimensions of the client-consultant interaction on the basis of seven consulting projects of a technical consulting company. The results of this study show that the existing models should not be regarded as competing, which is often suggested in the literature. Rather, under specific circumstances, they can complement each other and offer a more integrated and nuanced perspective on the client-consultant-interaction.



This chapter is structured as follows: In the first section, we introduce three existing models of the client-consultant relationship — the Expert, the Critical and the “Reflective practitioner” model — and demonstrate that they are based upon different assumptions regarding the nature of client-consultant interaction and their underlying success factors. Next, we describe our case study findings and discuss the results in regard to the theoretical and practical implications. At the end, we provide some concluding thoughts for future research directions and managerial implications.

→ Title page of publication / book  
↳ translation included

Markus Reihlen und Annette Rohde (Hrsg.)

## Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen

KÖLNER WISSENSCHAFTSVERLAG  
Köln 2006



Kölner  
Wissenschafts-  
verlag

MARKUS REIHLEN ANNETTE ROHDE (Hrsg.)

Internationalisierung professioneller  
Dienstleistungsunternehmen

Reihlen / Rohde

# Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen



Kölner  
Wissenschafts-  
verlag

Das grenzüberschreitende Engagement professioneller Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften hat in den letzten Jahren durch die wirtschaftliche und politische Öffnung Osteuropas und Südostasiens deutlich zugenommen. Mittlerweile haben nahezu alle größeren professionellen Dienstleistungsunternehmen ein internationales Netzwerk an Büros aufgebaut, um ihre Beratungsleistungen vor Ort erbringen zu können. Heute gehören die größten professionellen Dienstleistungsunternehmen wie KPMG oder IBM Global Services zu den komplexesten und internationalsten Unternehmen weltweit.

Trotz der praktischen Bedeutung der Internationalisierung dieser Unternehmen ist die wissenschaftliche Behandlung mit diesem Untersuchungsfeld noch relativ jung. Das vorliegende Buch nimmt sich deshalb der Frage an, wie diese Unternehmen neue Märkte erschließen, sich in bestehende Netzwerkstrukturen des Ziellandes einbetten und wie unterschiedliche Internationalisierungsmuster vor dem Hintergrund unterschiedlicher Branchenkontexte verstanden werden können. Um die unterschiedlichen Facetten der Internationalisierung dieser Unternehmen zu begreifen, haben wir einen interdisziplinären Zugang gewählt, der unterschiedliche theoretische Perspektiven mit eigenen empirischen Untersuchungen aus der Managementberatung, Wirtschaftsprüfung und technischen Beratung verbindet.



Das Buch wendet sich an Führungskräfte von Beratungsunternehmen sowie an Dozenten und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkten Internationale Unternehmensführung und Dienstleistungsmanagement.

ISBN 3-937404-07-4