

Matias Bronnenmayer

Professioneller Umgang mit Unternehmensberatung

Strategien und Reaktionen



Diplomica Verlag

Matias Bronnenmayer

Professioneller Umgang mit Unternehmensberatung: Strategien und Reaktionen

ISBN: 978-3-8366-4006-0

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	2
Einleitung	3
1 Unternehmensberatung	5
1.1 Begriffsabgrenzung und Funktionen der Unternehmensberatung	6
1.2 Das Beratungssystem	11
1.3 Der Beratungsprozess	14
2 Klientenprofessionalisierung	18
2.1 Indikatoren für einen professionellen Umgang mit Unternehmensberatung	18
2.2 Strategien der Klientenprofessionalisierung	23
2.2.1 Expertenorientierte Klientenprofessionalisierung	24
2.2.2 Reflexive Klientenprofessionalisierung	34
2.3 Konzeption eines professionellen Umgangs mit Beratung	52
3 Implikationen der Klientenprofessionalisierung für die Unternehmensberatung	62
3.1 Nutzen oder Schaden?	62
3.2 Reaktionen auf die Strategien der Klientenprofessionalisierung	65
3.2.1 Konzentration auf Kerntugenden	66
3.2.2 Reaktionen auf die reflexiven Professionalisierungsstrategien	71
3.3 Meta-Beratung	75
Schlussbetrachtung und Ausblick	80
Anhang	82
Literaturverzeichnis	91

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Überblick über Definitionen der Unternehmensberatung.....	7
Abb. 1-2:	Das Beratungssystem	12
Abb. 1-3:	Mitglieder des Beratungssystems im engeren Sinne.....	14
Abb. 1-4:	Der Beratungsprozess.....	15
Abb. 2-1:	Folgewirkungen unprofessioneller Klienten	22
Abb. 2-2:	Überblick über die Klientenprofessionalisierung.....	23
Abb. 2-3:	Generische Beschaffungsstrategien.....	25
Abb. 2-4:	Beraterauswahlkriterien.....	27
Abb. 2-5:	Intermediärtypen.....	29
Abb. 2-6:	Leistungsprofil zentraler Koordinationsstellen für Beratung.....	32
Abb. 2-7:	Gegenüberstellung expertenorientierter und reflexiver Professionalisierung.....	34
Abb. 2-8:	Wechselspiel der Beobachtungen zwischen Klient und Berater	38
Abb. 2-9:	Lernmodelle der Unternehmensberatung	44
Abb. 2-10:	Steuerungskonzepte.....	47
Abb. 2-11:	Kopplungsoptionen der Beratung	48
Abb. 2-12:	Dimensionen des Beratungssystems	50
Abb. 2-13:	Sprachsphärenmodell.....	51
Abb. 2-14:	Elemente der Beratergovernance.....	54
Abb. 2-15:	Integrative Professionalisierung	55
Abb. 2-16:	Konzept der Klientenprofessionalisierung	60
Abb. 3-1:	Positive Folgen der Klientenprofessionalisierung für Unternehmensberatungen.....	65
Abb. 3-2:	Beobachtungen 1., 2. und 3. Ordnung zwischen Klient und Berater	73

Einleitung

Die Branche der Unternehmensberatung hat in den letzten Jahren eine sehr interessante Entwicklung durchgemacht. Wurden vor einiger Zeit Berater noch als „neue Elite“ (SIEGER 1992, DEUTSCHMANN 1994) betitelt und mit Bezeichnungen wie „Propheten der Effizienz“ (KURBJUWAIT 1996) hoch gelobt, so hat sich dieses Bild spätestens seit Mitte des Jahres 2001 drastisch geändert. Vermehrt werden in jüngerer Vergangenheit Stimmen laut, die Berater als „Besserwisser“ (ZRDAL 2002: S. 33) abschimpfen, und denen Ratlosigkeit „in eigener Sache“ (MARTENS 2003: S. 78) vorgeworfen wird.

Dementsprechend verhält sich auch die Entwicklung auf dem Beratermarkt. Bis zum Jahr 2000 verzeichneten die Unternehmensberatungen Wachstumsraten deutlich im zweistelligen Bereich.¹ Seit 2001 wird dagegen zunehmend von einer „Branchenkrise“ (DIEKHOF 2002: S. 5) gesprochen,² und auch erste Signale hierfür zeichnen sich ab. So konnten erstmalig in der Geschichte der Unternehmensberatung betriebsbedingte Entlassungen beobachtet werden, bereits abgeschlossene Arbeitsverträge wurden aufgelöst oder auf einen späteren Zeitpunkt umgeschrieben. Und die Unternehmensberatung Arthur D. Little, die als die Mutter aller Beratungen gilt, musste in den USA sogar Insolvenz anmelden.³ Hinzu kommt, dass sich die Klientenunternehmen zunehmendem Kostendruck ausgesetzt sehen und daher beginnen, die Leistung Beratung kritisch zu hinterfragen. Dies spiegelt sich auch in den Wachstumsraten wider, denn die Zeiten als diese sich noch im zweistelligen Bereich bewegten, sind längst passé.⁴

Der Beratungsboom und der nachfolgende Gegentrend der Beratungsernüchterung sowie die (teilweise auch von Beratern mitverursachten) Unternehmenskrisen können als Gründe gesehen werden, wieso das Thema Klientenprofessionalisierung immer mehr ins Gespräch kommt und deren Wichtigkeit erkannt wird.⁵ Trotz dieser Erkenntnis

¹ Vgl. FAUST (2000: S. 60), REISCHAUER (2001: S. 42) und FEMERS (2002: S. 23).

² Vgl. auch HEBESTREIT (2002: S. 1) oder BUDAY (2003: S. 27).

³ Vgl. BERGMANN (2002: S. 21 f.).

⁴ Vgl. FRIEDRICH VON DEN EICHEN/STAHL (2004: S. 1).

⁵ Vgl. etwa NICOLAI (2000: S. 307), WOLF (2000: S. 230) sowie AMMANN/BARD (2002: S. 7).

verhält sich das Literaturangebot, wenn es darum geht, wie Klienten sich in ihrem Umgang mit Beratung professionalisieren können, relativ überschaubar. Lediglich MOHE (2003) hat sich dieser Thematik ausführlich im Rahmen seiner Dissertation gewidmet.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit der Möglichkeit einer Professionalisierung der Klienten in ihrem Umgang mit Beratung. Jedoch wird – wie der Titel schon andeutet – hierbei auch die Beraterperspektive berücksichtigt, indem auf mögliche Implikationen der Klientenprofessionalisierung für Unternehmensberatungen eingegangen wird.

Zu diesem Zweck erfolgt eine Aufteilung in drei Hauptkapitel. Zunächst gilt es im ersten Hauptkapitel eine allgemeine Basis für die folgenden Kapitel zu schaffen. Hierbei steht nicht im Mittelpunkt, einen vollständigen, umfassenden Überblick über den Untersuchungsgegenstand Unternehmensberatung zu liefern, sondern es soll vielmehr im Sinne eines ersten Zugangs hierfür sensibilisiert werden. Das zweite Hauptkapitel widmet sich den von MOHE (2003) herausgearbeiteten Strategien der Klientenprofessionalisierung. Dabei wird unter anderem auch der Versuch unternommen, eine eigene Konzeption der Klientenprofessionalisierung zu entwerfen. In Kapitel 3 wird ein Perspektivenwechsel vollzogen. Es wird nicht mehr vom Blickwinkel der Klienten aus argumentiert, sondern soll aus der Perspektive der Unternehmensberatungen untersucht werden, welche Implikationen die Klientenprofessionalisierung für sie hat bzw. wie sie hierauf reagieren (können). In der Schlussbetrachtung werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und ausblickartig mögliche zukünftige Entwicklungen bzw. Forschungsbereiche angerissen.

1 Unternehmensberatung

Die Literatur zum Thema Unternehmensberatung betrachtend stellt man fest, dass diesbezüglich mittlerweile ein großes Angebot verschiedenster Beiträge existiert. Angefangen von „allgemeinen Ratgebern“, gemeinhin von Praktikern für Praktiker verfasst, in denen größtenteils Konzepte zur Professionalisierung der Unternehmenspraxis vorgestellt werden,⁶ bis hin zu Untersuchungen und empirischen Erhebungen wissenschaftlicher Natur mit unterschiedlichsten Problemstellungen.⁷ Als beliebteste Form gilt der so genannte Sammelband. Zu einem bestimmten Thema werden hier verschiedene Aufsätze mehrerer Autoren zusammengefasst.⁸

Ziel des ersten Kapitels soll nicht sein, diese Fülle an Literatur darzustellen. Auch kann hier nicht gewährleistet werden, einen vollständigen Überblick über die Thematik Unternehmensberatung zu liefern.⁹ Dies ist jedoch auch nicht Sinn und Zweck dieses ersten Kapitels. Vielmehr soll es darum gehen, für das Thema Unternehmensberatung in einem ersten Zugang zu sensibilisieren. Es soll eine Basis für die weiteren Kapitel geschaffen werden, auf die im weiteren Verlauf immer wieder zurückgegriffen werden kann. Um dies zu erreichen, wird zunächst der Versuch unternommen, das Phänomen Unternehmensberatung begrifflich abzugrenzen und deren übergreifende Funktionen darzustellen (Kapitel 1.1). Anschließend wird das Beratungssystem mit seinen Subsystemen einer näheren Betrachtung unterzogen (Kapitel 1.2), um abschließend in Kapitel 1.3 den Beratungsprozess zu formulieren.

⁶ Vgl. z. B. STUTZ (1988: S. 88), STEYRER (1991: S. 2) und WOLF (2000: S. 21) und als Beispiel für derartige „Praktikerliteratur“ etwa SCHWAN/SEIPEL (2002) oder ELLEBRACHT ET AL. (2003).

⁷ Vgl. z. B. STEYRER (1991: S. 3 ff.) und als Beispiele für zwei aktuelle wissenschaftliche Beiträge, die auch verdeutlichen, wie weit das Themenspektrum diesbezüglich ist, vgl. z. B. HAGENMEYER (2004) und MÖSLEIN (2005).

⁸ Vgl. etwa den Sammelband von PETMECKY/DEELMANN (Hrsg., 2005) und für eine interessante Gegenüberstellung verschiedenen Ansichten und Argumente von Beratern, Klienten und Wissenschaftlern zum Thema Unternehmensberatung den Sammelband von SEIDL/KIRSCH/LINDER (Hrsg., 2005).

⁹ So wird beispielsweise nicht auf die geschichtliche Entwicklung oder die verschiedenen Ansätze der Beratung eingegangen. Vgl. jedoch zur geschichtlichen Entwicklung z. B. ELFGEN/KLAILE (1987: S. 143 ff.) oder FINK (2003: S. 3 ff.) und zu den unterschiedlichen Beratungsansätzen etwa MIROW/NIEDEREICHHOLZ (2004: S. 1 ff.) und WALGER (Hrsg., 1995). Insbesondere zur Inhaltsberatung sei verwiesen auf WALGER (1995: S. 2 ff.), MIETHE (2000: S. 3 ff.), zur Prozessberatung auf WOLGEMUTH (1991), WIMMER (1992: S. 59 ff.), TIMEL (1998: S. 201 ff.), KOLBECK (2001: S. 71 ff. und 2002: S. 41 ff.) und zur Kombination von Inhalts- und Prozessberatung auf NICOLAI (2000: S. 309 ff.) und KOHLBECK (2001: S. 166 ff. und 224 ff.).

1.1 Begriffsabgrenzung und Funktionen der Unternehmensberatung

Für den Begriff der Unternehmensberatung hat sich bisher noch keine allgemeingültige Definition durchsetzen können.¹⁰ „There are almost as many definitions of consultancy as there are consultants“ (RASSAM 1998: S. 3). Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte zunächst in der Tatsache begründet liegen, dass die Begriffe Unternehmensberatung, Organisationsberatung, Managementberatung, Strategieberatung, Betriebsberatung und Wirtschaftsberatung weitgehend synonym verwendet werden.¹¹ Ebenso verantwortlich für diesen „Begriffswirrwarr“ (GROSS/BRÜGGER 1992: S. 9) ist, dass der Berufstitel Unternehmensberater (oder Managementberater, Strategieberater, etc.) in Deutschland gesetzlich nicht geschützt ist, wie das etwa bei Rechtsanwälten oder Ärzten der Fall ist.¹²

Autor/Quelle	Definition
KREBS (1980: S. 55 f.)	„Der Verfasser [Detlev Krebs, M. B.] versteht unter "Unternehmensberater" diejenigen unternehmensexterne Personengruppe, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, durch die Bereitstellung durch Informationen verschiedenster Art die Unternehmensleitungen der zu beratenden Unternehmen bei der Lösung komplex-weiträumiger Problemstellungen zu unterstützen.“
ELFGEN/KLAILE (1987: S. 31)	„Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmensgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses.“
NIEDEREICHHOLZ (1993: S. 109)	„Unternehmensberatung ist definiert als eine Dienstleistung, die durch eine (oder mehrere) unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie zielt darauf ab, Probleme zu analysieren, die mit Kultur, Strategien, Organisation, Verfahren und Methoden im Unternehmen des Auftraggebers zusammenhängen. Es geht darum, Lösungen zu erarbeiten, ihre Umsetzung zu planen und für die Realisierung zu sorgen.“
ALTHAUS (1994: S. 44)	„Unternehmensberatung ist eine individuell gestaltete Interventionsstrategie zur Herbeiführung organisatorischen Wandels. Sie wird in Form eines Projektes in einem problemorientierten Interaktionsprozess von einer externen Beratungsgesellschaft als betriebliche Hauptleistung zusammen mit Mitarbeitern des Klientenunternehmens erbracht. Ziel ist die Unterbreitung von Handlungsvorschlägen, bezüglich welcher die Unternehmensberater keinerlei Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz verfügen.“

¹⁰ Vgl. z. B. ALLANSON (1985: S. 10), ELFGEN/KLAILE (1987: S. 21) und SEIGNER (1997: S. 13).

¹¹ Vgl. ELFGEN/KLAILE (1987: S. 21).

¹² Vgl. z. B. ELFGEN/KLAILE (1987: S. 82 ff.), STEYRER (1991: S. 8), KIESER (1998a: S. 196) oder BINNEWIES (2002: S. 43 f.).

Autor/Quelle	Definition
SOMMERLATT E (2000: S. 85)	„Unternehmensberatung ist eine auftragsindividuelle Dienstleistung professioneller, unabhängiger, organisationsinterner oder –externer Personen, die im Rahmen zeitlich und sachlich abgegrenzter Projekte zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen erbracht wird, innerhalb derer die Leistungserbringer über keinerlei Entscheidungs- oder Durchsetzungskompetenz verfügen.“

Abb. 1-1: Überblick über Definitionen der Unternehmensberatung (Quelle: eigene)

Um einen Überblick über die Vielfalt der unterschiedlichen Definitionen zu bekommen, werden in Abbildung 1-1 einige ausgewählte Definitionsversuche unterschiedlicher Autoren exemplarisch dargestellt.¹³ Die von SOMMERLATTE (2000: S. 85) entwickelte Definition in Abbildung 1-1 wurde aus 15 zentralen Veröffentlichungen entwickelt und spiegelt dementsprechend den aktuellen Stand der Forschung hinreichend gut wieder. Das Besondere an dieser Definition ist, dass sie nicht wie viele andere Begriffsbestimmungen davon ausgeht, dass die Berater externer Natur sind. Außerdem werden neben privatwirtschaftlichen Organisationen auch öffentliche als mögliche Klienten miteinbezogen.¹⁴

Ein wesentliches Kriterium der Unternehmensberatung, das sich in einer Vielzahl von Definitionen wieder findet, ist die *Unabhängigkeit* der Berater.¹⁵ Es wird argumentiert, dass die Berater keiner Weisungsbefugnis Dritter unterliegen. Dadurch soll Neutralität und Objektivität gegenüber dem Klienten gesichert werden.¹⁶ Dass auch hierüber in der wissenschaftlichen Diskussion keine Einigkeit besteht, erkennt man bei MOHE (2003: S. 31), der darauf hinweist, dass auch Berater in komplexen Abhängigkeitsverhältnissen stehen.

Das Merkmal der *Externalität* gilt in der Literatur überwiegend als konstitutives Merkmal der Unternehmensberatung.¹⁷ Subsumiert man nun unter Unternehmensberatung auch die internen Beratungen, ist es problematisch, von Externalität zu sprechen. Dies gilt

¹³ Für eine ausführliche Diskussion unterschiedlicher Begriffsdefinitionen sei verwiesen auf KRÖBER (1991: S. 1 ff.), GROSS/BRÜGGER (1992: 10 ff.) und SOMMERLATTE (2000: S. 71 ff.).

¹⁴ Es sei jedoch angemerkt, dass auch diese Definition mehreren Kritikpunkten unterworfen werden kann, vgl. hierzu LINDER (2006 i. V.: S. 10 ff.).

¹⁵ Vgl. die in Abbildung 1-1 dargestellten Definitionen von NIEDEREICHHOLZ und SOMMERLATTE und darüber hinaus BARTLING (1985: S. 12), MUGLER/LAMPE (1987: S. 478), ELFGEN (1988: S. 16), STUTZ (1988: S. 99 f.) und STEYRER (1991: S. 9).

¹⁶ Vgl. DICHTL (1998: S. 17).

¹⁷ Vgl. STEYRER (1991: S. 9).

insbesondere dann, wenn argumentiert wird, dass Berater gerade wegen ihrer externen Stellung besonders unabhängig und neutral sind.¹⁸

Ähnliches gilt für das Merkmal *Qualifikation*. Eine Vielzahl der in der Literatur vorzufindenden Definitionsversuche beschreibt Unternehmensberatung als eine Tätigkeit, die von „qualifizierten“ Personen durchgeführt wird.¹⁹ Problematisch ist jedoch, dass – wie bereits oben angedeutet – keine Kriterien für den Berufsstand des Unternehmensberaters offiziell festgelegt sind, wie das etwa bei Fachärzten, Rechtsanwälten, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern der Fall ist. Ausgehend vom Gesetz darf sich Jedermann „Unternehmensberater“ nennen.²⁰

Allein an den hier diskutierten Merkmalen²¹ erkennt man, dass es äußerst schwierig ist, eine allgemeingültige Definition für Unternehmensberatung zu finden. Um dennoch zu einer Arbeitsdefinition zu gelangen, soll der kleinste gemeinsame Nenner der Definitionsversuche bestimmt werden.²²

Überraschend früh stellte SHAY (1974: S. 38, zitiert nach KUBR 1977: S. 21) fest: „There are, therefore, 'two major aspects to any consulting relationship: (1) the analysis and solution of the problem, and (2) the relationship between consultant and client.'“ Es lassen sich folglich zwei grundlegende Merkmale von Unternehmensberatung identifizieren: das *Vorliegen eines Problems*²³ und die *Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient*²⁴. Über diese beiden Merkmale besteht in der Literatur weitgehend

¹⁸ Das man diesbezüglich auch eine andere Meinung vertreten kann, wird in Kapitel 3.2.1 dargestellt.

¹⁹ Vgl. die in Abbildung 1-1 dargestellten Definition von NIEDEREICHHOLZ und darüber hinaus etwa HOFFMANN (1991: S. 40), KRÖBER (1991: S. 32), VOGELSANG (1992: S. 32) und DICHTL (1998: S. 20).

²⁰ Vgl. hierzu auch STUTZ (1988: S. 50 ff.).

²¹ Ein weiteres diskussionsbedürftiges Merkmal ist die Charakterisierung von Unternehmensberatung als *Dienstleistung*. Hier sei jedoch verwiesen auf LINDER (2006 i. V.: S. 12 ff.) und die dort angegebene Literatur.

²² Vgl. auch MOHE (2003: S. 37 ff.).

²³ Vgl. insbesondere WALGER (1995: S. 1), MERZ (1996: S. 1081) und WOLF (2000: S. 94 ff.), aber z. B. auch ERDÖD (1984: S. 52), VOGELSANG (1992: S. 20), ALTHAUS (1994: S. 32) und DÄFLER (1998: S. 9). Zu einem kritischen Standpunkt vgl. SCHRÄDLER (1996: S. 14): „So erscheint es wenig fruchtbar, immer dann von Unternehmensberatung zu sprechen, wenn es sich um eine extern erbrachte Dienstleistung handelt, die irgendein Problem irgendwie löst.“

²⁴ Vgl. z. B. REINECKE/HENNECKE (1982: S. 62), ELFGEN/KLAILE (1987: S. 30) und TIMEL (1998: S. 208).

Einverständnis.²⁵ Demzufolge soll Unternehmensberatung mit MOHE (2003: S. 40), der sich hierbei an LIPPITT/LIPPITT (1977: S. 94) anlehnt, als „probleminduzierte Kooperation“ definiert werden.

Um zu verdeutlichen, warum ein Klient die Dienste einer Unternehmensberatung in Anspruch nimmt, sollen im Folgenden die unterschiedlichen Funktionen, die eine Beratungsfirma aus Sicht der Klienten wahrnehmen kann, dargestellt werden.²⁶

Die meisten Autoren differenzieren bei ihrer Analyse der Beratungsfunktionen in latente und offizielle.²⁷ Offizielle Funktionen werden vertraglich festgehalten und öffentlich kommuniziert, was hingegen bei latenten Funktionen nicht der Fall ist.²⁸ Diese Differenzierung soll hier nicht verfolgt werden. Einerseits, weil diesbezüglich widersprüchliche Erkenntnisse in der Literatur existieren, und andererseits ist die Zuordnung in latent und offiziell immer abhängig vom jeweiligen Beratungsprojekt zu betrachten und kann nicht allgemein festgelegt werden.²⁹

Folgende Funktionen der Unternehmensberatung sollen vorliegend unterschieden werden: Wissensgenesefunktion, Neutralitätsfunktion, Wirtschaftlichkeitsfunktion, Durchsetzungsfunktion und Legitimierungsfunktion.³⁰

Anders als bei den meisten Autoren soll hier nicht von einer Wissenstransferfunktion die Rede sein³¹, bei der der Berater über ein spezielles problem- und/oder prozessbezogenes Wissen verfügt, welches der Klient nicht besitzt. Die Bezeichnung „*Wissensgenesefunktion*“ (LINDER 2006 i. V.: S. 18) trifft den Kern der Sache besser. Wissen kann beim Klienten auch durch Stimulations- und Moderationsverfahren des

²⁵ Vgl. MOHE (2003: S. 39). Uneinigkeit hingegen besteht über die Verknüpfung der beiden Merkmale, vgl. für einen alternativen als den hier dargestellten Verknüpfungsversuch SCHADE (1997: S. 12).

²⁶ Vgl. im Folgenden z. B. ESCHBACH (1984: S. 38 ff.), SCHRÄDLER (1996: S. 21 ff.), NICOLAI (2000: S. 255 ff.) und LINDER (2006 i. V.: S. 17 ff.). Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich die genannten Autoren hinsichtlich Klassifikation in latente und offizielle Funktionen, Aggregation und Terminologie der Funktionen unterscheiden.

²⁷ Vgl. beispielsweise NICOLAI (2000: S. 17 ff.).

²⁸ Vgl. KIESER (1998a: S. 198).

²⁹ Vgl. ERNST (2002: S. 18) aber auch LINDER (2006 i. V.: S. 17), der feststellt, dass z. B. sowohl NICOLAI (2000: S. 257) als auch KIESER (1998a: S. 199) eine Legitimations- und Durchsetzungsfunktion identifizieren, jedoch Uneinigkeit darüber besteht, ob diese Funktionen latent oder offiziell sind, da sie NICOLAI den latenten zuordnet, KIESER hingegen den offiziellen Funktionen.

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden LINDER (2006 i. V.: S. 18 ff.).

³¹ Vgl. etwa bei SCHRÄDLER (1996: S. 22 f.) oder NICOLAI (2000: S. 233 ff. und S. 247 f.).