

Martin Birke

Nach den Beratererzählungen – Ein Rück- und Ausblick auf den Wandel der Unternehmensberatung als gesellschaftlicher Institution¹

Abstract

In institutionalistischer Perspektive wird die Institutionalisierung der Unternehmensberatung nachgezeichnet und die These geprüft, ob ihr gegenwärtiger Umbruch Chancen für eine Rückkehr von Gesellschaft und Organisation eröffnet. „Beratung als gesellschaftliche Institution“ bietet neue Einsichten in die wechselseitige Beeinflussung von Unternehmensberatung, Unternehmensorganisation und Gesellschaft, die in Öffentlichkeit, Beratungspraxis und Beratungsforschung eher verkürzt und kaum als Möglichkeit wahrgenommen wird, die jeweils eigene Praxis zu hinterfragen. Dass sich das ändern kann, wird am Beispiel der kontingenten Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung gezeigt.

1 Einleitung

„Unternehmensberater strotzen vor Optimismus: Nach dem Boom im vergangenen Jahr erwartet die Branche einen Umsatzschub von erneut elf Prozent“ (Handelsblatt 22.2.2007). Im vergangenen Jahr konnten Beratungsunternehmen auf allen Beratungsmärkten das beste Umsatzergebnis der letzten zehn Jahre erzielen, während bezeichnenderweise gleichzeitig das populärwissenschaftliche „Berater-Bashing“ in deutschen Bestsellerlisten Hochkonjunktur hatte. Ist deshalb eine Renaissance der Beratungseuphorie der neunziger Jahre und ihrer „innovationsmanischen“ Erzählungen zu erwarten? Nach ihrem abermaligen Wachstumserfolg sieht sich die Beratungsbranche gegenwärtig bestätigt in ihrem Beschweigen der medial aufgeheizten Insiderenthüllungen und der – auch international – sich häufenden Beraterskandale. Branchenintern hingegen entwickelt sich auffallend still, stetig und ohne große Effizienzversprechen eine Konkurrenz um Marktpositionierung, Geschäftsmodelle und Personalrekrutierung.

Von der soziologischen Beratungsforschung wird die wie medial auch immer verzerrte Diskussion über die Zukunft der Beratungsbranche kaum zum Anlass genommen, ihre bisherige Konzentration auf „Beratungsprofession“, „Beratungswissen“ und „soziologische Beratung“ zu erweitern um den Fokus „Beratung als gesellschaftliche Institution“. Deshalb konzentriert sich der nachfolgende Branchenrück- und -ausblick auf die Frage, warum und wie Unternehmensberatung zu einer gesellschaftlichen Institution werden konnte und ob ihr

¹ Für vielfältigste Hinweise danke ich Michael Mohe, dessen mit Dirk Höner verfasster Artikel „Managementberatung in der Legitimationskrise ...“ (Mohe/Höner 2006) für diesen Artikel entscheidende Erkenntnisfährten eröffnete.

aktueller Umbruch Chancen für eine Rückkehr von Gesellschaft und Organisation eröffnet. Für eine derartige gesellschafts- und organisationsanalytische Perspektiverweiterung bietet der im ersten Kapitel vorgestellte aktuelle Institutionalismus-Diskurs einen reichhaltigen Theorie- und Empiriefundus, der in den nachfolgenden Kapiteln genutzt wird zur Analyse der bisherigen Institutionalisierungsphasen der Unternehmensberatung: Wie sich eine kommerzielle Wissensdienstleistung so fulminant als eine nicht nur ökonomisch, sondern auch gesellschaftlich relevante Institution etablieren, dann jedoch ebenso spektakulär in eine Legitimitätskrise und De-Institutionalisierung verfangen konnte, wird im zweiten Kapitel dargestellt. An- und abschließend wird geprüft, ob Unternehmensberatung in ihrer aktuellen Re-Institutionalisierungsphase ihren Beratungsmodus verändert, ob dies wirkliche Chancen für eine Rückkehr von Organisation und Gesellschaft ins Beratergeschäft und damit auch für die sozialwissenschaftliche Beratungsforschung eröffnet.

2 Die institutionalistische Perspektive auf Unternehmensberatung

In den letzten beiden Dekaden haben ökonomische und soziologische Institutionalismusansätze aufbauend auf den klassischen Arbeiten von North, Williamson, DiMaggio und Powell eine beeindruckende Vielzahl empirisch gehaltvoller Studien zum Wandel politischer, wirtschaftlicher und sozialer Institutionen und Organisationen auf makro- wie mikrosoziologischer Ebene präsentiert². Dabei sind in ebenso beeindruckender Dichte theoretische Konzepte entwickelt und verfeinert worden, die inzwischen – obwohl von Kritikern als amorph und inkohärent bewertet (Weinert 1997) – weit über den Institutionalismus-Diskurs hinaus erkenntnisleitend und analyseprägend sind (Heidenreich 2005). Auch von der Beratungsforschung werden ihre Konzepte – wie z. B. das Konzept der Isomorphien, der Pfadabhängigkeiten, der organisationalen Felder, des institutionellen Unternehmers – adaptiert, bisher allerdings nur selten weiterentwickelt. Nicht zuletzt die in der beidseitigen Empirie offensichtliche Gegenstandsaffinität eröffnet Gelegenheiten, diese Adaption einzelner institutionalistischer Analyse- und Erklärungsmodelle theoretisch zu vertiefen und integrieren. Dafür bieten insbesondere die neo-institutionalistischen Ansätze neben ihrem reichhaltigen Empirie-, Analyse- und Theorierepertoire genau dort Vorteile, wo die Beratungsforschung bislang keine Stärken aufzuweisen hat: in der Verknüpfung von Theorieentwicklung und empirischer Analyse, in der dabei beeindruckenden Interdisziplinarität, die sich unterschiedlich intensiv und eng gekoppelt zwischen institutionalistischen Ansätzen in der Ökonomie, Soziologie und Politikwissenschaft eingespielt hat, und im Brückenbauenden Wissensdiskurs zwischen US-amerikanischer und europäischer Organisationsforschung.

Konzepte des Institutionenwandels sind für die Beratungsforschung interessant geworden, seitdem die institutionalistische Diskussion ihrerseits eine Blickerweiterung erfahren hat in Reaktion auf die in den neunziger Jahren aufkommende Kritik an ihrer handlungstheoretischen Inkonsistenz (DiMaggio 1988, Walgenbach/Meyer 2007): Institutionen werden nicht mehr nur als regel-, normen- und kognitiv basierte Erwartungszusammenhänge, Ordnungsstrukturen und Steuerungspotenziale gesehen, sondern zunehmend auf ihre Voraussetzungen, Bedingungsbeziehungen und damit auf die machthaltigen

² In der inzwischen Regale füllenden Literatur findet sich Grundlegendes wie Weiterführendes in Göhler 1996, Senge/Hellmann 2006, Walgenbach/Meyer 2007, Schmid/Maurer 2003.

Prozesse der Entstehung, Durchsetzung und Veränderung von Institution hinterfragt. Organisationen und Akteure werden weniger in der Perspektive der Anpassung oder – im klassischen Durkheim'schen Verständnis – der Unterordnung, sondern als zu eigenem interessen geleiteten und strategischen Handeln befähigt konzipiert. Die Dualität ihrer Einbettung in und Beeinflussung von Institutionen ist Ausgangspunkt der aktuellen Versuche, unter Rückgriff auf die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens ein konsistentes neo-institutionalistisches Handlungskonzept zu erarbeiten (Walgenbach/Meyer 2007).

Auch wenn diese handlungstheoretische Fundierung keineswegs abgeschlossen ist, hat die Neufokussierung auf den Zusammenhang und die Freiheitsgrade von Interessen, Handeln und Institution relativ schnell ein inzwischen theoretisch wie analytisch elaboriertes Phasenmodell der Institutionalisierung, De- und Re-Institutionalisierung ermöglicht, das die Verbreitung und Diffusion institutioneller Regeln und Formen (als Institutionalisierung), ihren Wirkungsverlust und Verfall (als De- Institutionalisierung) sowie ihre Ersetzung und Neuerfindung (als Re-Institutionalisierung) facettenreich zu untersuchen und erklären erlaubt (Mohe/Höner 2006). In Weiterentwicklung dieses Modells werden exogene und endogene Auslöser für institutionellen Wandel unterschieden, für die einzelnen Institutionalisierungsphasen verschiedene Stadien und Reife differenziert und daraus entstehende unterschiedliche Verlaufsmuster eruiert (Quack 2006).

Um die in diesen Institutionalisierungsphasen virulenten Machtbeziehungen genauer zu untersuchen, bietet sich das von Walter Müller-Jentsch (2003) in die Institutionalismus-Diskussion eingeführte politikwissenschaftliche Arenen-Konzept an. Es ermöglicht, Institutionalisierungsprozesse als Konflikt um Deutungshoheit, Legitimität, Symbol- und Entscheidungsmacht zu verstehen, der gleichzeitig an mehreren gesellschaftlichen Orten ausgetragen und geprägt wird von dort dominierenden Leitbildern, Akteuren und deren Interessen, Sanktionsmitteln und Interaktionsformen. Erst im emergenten Zusammenwirken dieser Arenen-Konflikte entwickelt sich (De- und Re-)Institutionalisierung mit einem weder konfliktfreien, gradlinigen noch steuerbaren Verlauf und Ergebnis. Die veränderungsmächtigen Akteure dieser Institutionalisierungskonflikte werden im aktuellen Institutionalismus-Diskurs als „institutionelle Unternehmer“ verstanden: organisierte, kollektive Akteure, die ressourcenstark, interessen geleitet, machterfahren und mithin entsprechend strategisch agieren – mit dem Ziel des Erhalts und Ausbaus, der Veränderung und Innovation oder des Abbaus und Verschwindens bestehender Institutionen.

Die Denkfigur des „institutional entrepreneurship“ (DiMaggio 1988) bestätigt keineswegs das Bild des durchsetzungsstarken, weil übermächtigen Akteurs, das besonders in der populärwissenschaftlichen Vorstellung vom „Beratungskomplex“ (Leif 2006) allgegenwärtig, aber auch in der Beratungsforschung aufzufinden ist. „Institutionelle Unternehmer“ sind im neo-institutionalistischen Verständnis zwar „Agenten“ des institutionellen Wandels, immer aber heterogene, miteinander rivalisierende Akteure, deren Auseinandersetzung die (De- und Re-)Institutionalisierung entscheidend prägen. Wirkung und Erfolg erzielen sie jedoch nur, wenn sie in ihren Interessenstrategien die spezifische Konfiguration und Entwicklungspfadabhängigkeit des jeweiligen organisationalen Feldes berücksichtigen und in durchaus verändernder Absicht an die dort gegebene institutionelle Ordnung technischer, ökonomischer, sozialer oder kultureller Routinen, Regeln, Erwartungen, Standards anknüpfen können. Nicht selten reüssieren sie dabei auch als Grenzgänger zwischen verschiedenen organisationalen Feldern und gesellschaftlichen Sektoren.

Initiatoren und Treiber institutionellen Wandels sind „institutionelle Unternehmer“ mithin nur, weil und wenn sie in ihren gesellschaftlichen und organisationalen Kontexten eingebettet sind und bleiben. Diese Voraussetzung institutionellen Unternehmertums haben Unternehmensberater – so die These der nachfolgenden Kapitel – im Verlauf ihres Institutionalisierungserfolges ignoriert und sind infolgedessen in eine De-Institutionalisierung geraten, die mit inkrementeller Innovation ihrer Geschäftsmodelle kaum zu bewältigen sein dürfte. Gerade die rasche Abfolge von Erfolg, relativem Scheitern und noch nicht bewältigten neuen Herausforderungen macht Unternehmensberatung zum Prototypen des institutionellen Unternehmers, dessen empirische und theoretische Fundierung auch das institutionalistische Konzept des „institutional entrepreneurship“ weiterentwickeln kann.

Michael Mohe und Dirk Höhner (2006) haben das Modell institutionellen Wandels erstmalig in einer Analyse der Institutionalisierung deutscher Managementberatung angewandt und dabei für einzelne Institutionalisierungsphasen unterschiedliche Akteurssets und Institutionen-Arrangements identifiziert. Während die Institutionalisierung der Managementberatung bis Ende der neunziger Jahre vom Wechselspiel zwischen Unternehmensberatern, ihren Kundenunternehmen, der Managementwissenschaft, den Massen- und Fachmedien bestimmt war, treten bei der nachfolgenden De- und Re-Institutionalisierung neben dem Staat neue Institutionen auf: die intermediäre Metaberatung und das Inhouse-Consulting als Manifestation der bei Beratungskunden neu entstanden Beratungsprofessionalität. Der nachfolgende Rück- und Ausblick auf diesen institutionellen Wandel der Beratungsbranche verdeutlicht, dass – anders als in der Öffentlichkeit wahrgenommen – zwischen Unternehmensberatung, ihren Kunden(-organisationen) und der Gesellschaft ein durchaus wechselseitiges und kontingentes Abhängigkeitsverhältnis besteht.

3 „Powerpoint of no return“³: Die Institutionalisierung und De-Institutionalisierung der Unternehmensberatung

„Wer die Attacke des niedersächsischen Ministerpräsidenten Christian Wulf gegen Berater Roland Berger in der Talkshow ‘Sabine Christiansen’ gesehen hat, ahnt: Es geht um mehr als die üblichen Zweifel an der Relation von Leistung und Löhnen. Es geht um die Legitimation einer ganzen Branche, an der Kritik bislang abperlte wie Feuchtigkeit von einer Teflonpfanne“ (Petersdorff/Heeg 2004, 39, zit. nach Mohe 2006, 11).

Im zitierten Medienereignis widerfuhr dem seinerzeitigen Chef des zweitgrößten deutschen Beratungsunternehmens stellvertretend für seine Branche das, was als öffentliche Rückkehr der Gesellschaft in die Unternehmensberatung interpretiert werden kann. Es war zusammen mit dem zeitgleichen Hochhuth-Drama „McKinsey kommt“ der Auftakt einer medialen Beraterkritik und das vorläufige Ende der bemerkenswerten Mystifizierung des Beratungsgeschäfts, die getragen vom „innovationsmanischen“ Zeitgeist der neunziger Jahre eine „Woge beratungsgeleiteten sozialen Wandels“ (Bude 2004) auslöste: Kein DAX-Unternehmen ohne ständig in Anspruch genommene Beraterkompetenz, keine politische Reformagenda ohne Beraterbeteiligung, kein Jahr ohne neue Beratungskonzepte und Berater geprüfte „benchmarks“. Im Zusammenspiel von Kundenberatung, betriebswirtschaftlicher Managementwissenschaft und Wirtschaftsmedien entwickelte Unternehmensberatung ihre

3 Managermagazin 8/2006, 26

„two faces of institution“ (Olsen 1992): Unternehmensberater erkannten und perfektionierten die Doppelfunktion ihrer Geschäftsmodelle, die instrumentell-funktional auf den Modernisierungsbedarf der Unternehmen, symbolisch-performativ auf den gegenüber Stakeholder und Shareholder zunehmenden Sicherheits-, Legitimitäts- und Reputationsbedarf des Managements zielten. Geradezu exemplarisch entstand dabei „institutionelles Unternehmertum“: Mit Best-Practise-, Erfolgsfaktoren- und Benchmark-Konzepten wurden Beratungsprodukte normativ aufgewertet und prägten die Reformagenden in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, so dass Unternehmensberater als „Setzer und Beglaubiger von Rationalitätsstandards“ (Mohe/Höner 2006, 4) zunehmend unverzichtbar waren. Sie waren im „taken for granted-Status“ (5) angekommen. Ihre Leistung war gesellschaftlich akzeptiert und im konkreten Beratungsprojekt nicht mehr zu hinterfragen.

Erst dieser Institutionalisierungserfolg der Unternehmensberatung ermöglichte, was in fragwürdiger, aber prüfenswerter Verallgemeinerung von Insidererfahrungen als „Beraterparadies“ (Glass 2005, 79) bezeichnet, aber auch in der seriösen Fachpresse und sogar auf Beraterkongressen diskutiert wird:

- Dominanz des Beratungsgeschäfts vor der Beratungsprofession: Berater sind mehr am Folgeauftrag als an der Problemlösung interessiert, halten ihre Kunden durch „die Probleme ihrer Problemlösungen“ (Sprenger 2006) und immer neue Managementmoden in Abhängigkeit.
- Hypokrisie und Standardisierung der Beratungskonzepte: Die Beratung besteht aus Standardrezepten, bleibt ohne Implementation und Erfolgskontrolle, beruht auf „recyclierten“ Wissen oder dem Erfahrungswissen der Beraterkunden.
- Intransparente Netzwerkpolitik: Auf Basis der für das „People Business“ der Beratung unverzichtbaren Vertrauens-, Diskretions- und Loyalitätsverhältnisse haben sich persönliche Netzwerke gebildet mit „Grauzonen“ wechselseitiger Abhängigkeit; Verfahren der Auftragsselektion und Projektevaluation werden informell vorbereitet und umgangen; ehemalige Berater werden in Kundenunternehmen als trojanische Türöffner für die Auftragsvergabe und das Projektcontrolling lanciert.

Organisationsanalytisch ist zu konstatieren, dass Entstehung und Verbreitung solcher Praktiken organisationsimmanent, sogar organisationskonstitutiv sind und mithin zur Mikropolitik, organisationalen Doppelwirklichkeit und „déformation professionnelle“ dieser Branche gehören. Sie zeigen jedoch, dass die De-Institutionalisierung der Unternehmensberatung – wie auch immer entstanden, verbreitet und ausgenutzt⁴ – von den Beratungsunternehmen selbst ausgegangen und endogen bedingt ist, was in international wie national sich häufenden Beraterskandalen bei Enron, Swissair und Toll Collect besonders deutlich wird. Zwar hat erst ihre sukzessiv einsetzende öffentliche Wahrnehmung einen de-institutionalisierenden Reputations- und Legitimitätsverlust der Unternehmensberatung in Gang gesetzt. Dem ist allerdings seitens der Berater ein Missbrauch der neu gewonnenen Beraterautorität, mindestens jedoch ein vorteilsnehmendes „Überziehen“ ihres Reputationserfolges vorausgegangen. Dass dieses Beraterverhalten keineswegs Ausnahmecharakter hat und „hinter den Kulissen“ des Beratungsalltags akzeptiert, eingespielt, also „institutionalisiert“ ist, offenbart die Vielzahl spektakulärer Unternehmenszusammenbrüche und Wirtschaftsprozesse, in die weltmarktführende Consultings – teilweise mehrfach – involviert waren und sind. Wenn im Gefolge dieser Skandale

4 managerSeminare 12/2006, 24

„Beraterparadiese“ relativ rasch an Grenzen gestoßen sind, zeigt das jedoch auch, wie sehr die Institutionalisierung der Unternehmensberatung auf eine ausgewogene Balance der instrumentellen und symbolischen Beratungsfunktionen angewiesen ist⁵.

Eingeleitet wurde die medienöffentliche De-Institutionalisierung der Unternehmensberatung im Jahr 2001 – in nicht zufälliger zeitlicher Koinzidenz mit dem Ende der New Economy, ihres beraterinduzierten Börsenfiebers und der langen Abfolge ihrer spektakulären wie kleinen Ereignisse: fehlgeschlagene Börsengänge, Insolvenzen marktführender Beratungsfirmen, Auflösung ihrer Aus- und Neugründungen, die Intervention des Bundesrechnungshofs bei Beraterverträgen der Bundesregierung, vermehrt auch juristisch ausgetragene Klagen nach gescheiterten Beratungsprojekten und vor allem die zunehmende Skepsis insbesondere in mittelständischen Unternehmen, zu „beraterinduzierten Organisationsklonen“ (Sprenger 2003) zu werden. Solche „Beraterflops“ mit Seriencharakter signalisieren nicht nur eine Reputationskrise, sondern strukturelle Funktionsveränderungen im Kerngeschäft der Beratung. Insbesondere zwei Neuentwicklungen auf dem Beratungsmarkt entfalteten dabei de-institutionalisierende Wirkung:

- Klientenprofessionalisierung: Angesichts hoher Beratungskosten, unsicher werdender Beratungsleistungen professionalisieren und optimieren beratungserfahrene Kundenunternehmen ihre Beratung durch ein mehr oder minder elaboriertes Management zur Definition des Beratungsbedarfs, zur Vorbereitung und Koordinierung ihrer Beratungsprojekte, zur Selektion und Evaluation der Berater mit einem Monitoring und Controlling der Beratungsprozesse. DAX-Unternehmen bauen ihr Beratungsmanagement mit interner Beratungsexpertise zu Inhouse-Consultings aus, die auch extern tätig und von externen Unternehmensberatern inzwischen als „Sparringspartner“ anerkannt werden (Mohe 2003).
- Meta-Beratung: Für Unternehmen ohne eigenes professionelles Beratungsmanagement besteht seit einigen Jahren das intermediäre Angebot einer „Beratung der Beratung“, das die Funktionen eines internen Beratungsmanagements und Inhouse-Consultings übernimmt und als kommerzielles Geschäftsmodell ausbaut. Mit seinem breiten Funktionsspektrum, in dem der Rollenspagat als unabhängiger Evaluator, Makler und Mediator von Beratung einerseits, Coach, Interimsberater und Co-Manager andererseits zu bewältigen ist, steht es unter einem erheblichen Erfolgsdruck, was ihre Institutionalisierung unsicher werden lässt (Mohe 2006, siehe auch den Beitrag von Michael Mohe in diesem Heft).

Inwieweit Klientenprofessionalisierung, Inhouse Consulting und Meta-Beratung die Beratungspraxis schon verändert haben und ihre etablierten Geschäftsmodelle zukünftig beeinflussen, ist offen. Dass sie (inter-)organisationale Funktionsdefizite klassisch experientenorientierter Beratungspraxis widerspiegeln und deshalb nicht zu ignorieren sind, wird auch von Beratern zunehmend weniger bestritten (Seidl/Kirsch/Lindner 2005). Flankiert und gesellschaftlich verstärkt werden sie von zwei anderen exogenen Auslösern mit potentiell de-institutionalisierender Wirkung: den Medien und der Beratungsforschung. Um auch in Zeiten des Internets Aufmerksamkeit, Auflagen und Quoten steigern zu können, haben Print- und Fernsehmedien ihr Wechselspiel von Pro und Contra, Kritisieren und Loben perfektioniert. Auch die Entwicklung der Unternehmensberatung wird auf diese Weise tendenzverstärkend popularisiert – mal mystifizierend, mal destruisierend. Selbst in

⁵ Den Institutionalisierungserfolg von Unternehmensberatung ausschließlich mit dem institutionalistischen Isomorphiekonzept des normativen, mimetischen oder auf Zwang beruhenden Anpassungsverhaltens seitens der Beratungskunden zu erklären, greift mithin zu kurz.

der seriösen Fachpresse hat sich ein kritisch-analytischer Fokus auf Unternehmensberatung durchgesetzt, der in der Beratungsforschung professionsbedingt ohnehin dominiert – insbesondere seitdem sich auch die praxisorientierte betriebswirtschaftliche Managementforschung organisationstheoretisch profiliert⁶.

Stabile Diskursstrukturen oder sogar Konfliktarenen haben sich jedoch zwischen den an der Institutionalisierung von Unternehmensberatung beteiligten kollektiven Akteuren nicht gebildet – trotz beträchtlicher Medienresonanz, expandierender akademischer Beratungsdiskussion und branchenintern einsetzender Reflexion der Zukunft von „Beratungsindustrie und Beratungsprofession“ (Wohlgemuth 2002). Konkurriert wird branchenintern weiterhin eher hinter den Kulissen des „people business“ – und zwar weniger um die Deutungshoheit der Unternehmensberatung als vielmehr um Marktanteile und Neupositionierung im globalisierten Strukturwandel der Branche. Dass es dabei nicht ausschließlich um ökonomische und technische Geschäftsmodelle und Beratungskonzepte geht, ist ein bemerkenswertes Novum in der Institutionalisierungshistorie der Unternehmensberatung. Erstmals bleibt die Frage nicht mehr im Hintergrund mit welchem Beratungsmodus, welchem Organisations- und Interventionsverständnis auf die strukturellen Veränderungen in den Kundenunternehmen zu reagieren ist⁷. Mit Kehrseiten und Rückwirkungen ihrer Praxis konfrontiert, kommen auch Unternehmensberater nicht umhin, nach Antworten auf die „reflexivity of institution“ (Beck/ Giddens/Lash 1994) zu suchen. Zu prüfen bleibt, wie lehrreich diese Vertreibung aus dem „Beraterparadies“ sein kann.

4 „It takes two to tango“: Die Re-Institutionalisierung der Unternehmensberatung als multipler reflexiver Prozess

Wie eingangs zitiert präsentiert sich gegenwärtig die durch Umsatzrückgänge kurzzeitig irritierte Beratungsbranche in wieder gefundenem Optimismus. Weniger erfolgsverwöhnt und deutlich sensibilisiert für differenziertere Leistungserwartungen ihrer Kunden wird in Fachmedien eine Rückbesinnung auf das „reelle“ Beratungsgeschäft und Beratertugenden der professionellen Seriosität, Solidität und Verlässlichkeit demonstriert. Dabei wird jedoch auf die vielversprechende Signalisierung von Wissensexzellenz als „beste Spezialisten in allen Disziplinen“ (Handelsblatt 7.3.2007) nicht verzichtet. Forciert durch die Beraterkonkurrenz um Anteile und Positionen auf einem zunehmend globalisierten Beratungsmarkt und begleitet von personellen Wechseln in ihren Führungsspitzen haben alle marktführenden Beratungsunternehmen begonnen, ihre Geschäftsmodelle und Beratungsangebote zu differenzieren, auszubauen und ihr internes Beratungsmanagement zu reformieren: Sie integrieren die Expertise von Beratungsspezialisten, die als „hidden champions“ immer marktrelevant werden, flexibilisieren ihre Honorarpraktiken, entwickeln – teilweise mit Kunden – Modelle der Evaluation, Selektion und erfolgsabhängigen Bezahlung, verbessern personell wie konzeptionell die Implementation ihrer Beratungsprodukte und ihr internes Beratungsmanagement, das in vorsichtiger Abkehr vom mystifizierten „grow or go“ und internen Hierarchiesystem stärker auf ein strategisches Human-Resource-Management

6 Siehe dazu das Interview von Michael Mohe mit Timothy Clark, Robin Fincham und Andrew Sturdy in diesem Heft

7 So haben z. B. auf einer in ihrer Art seltenen Tagung Manager, Berater und Wissenschaftler in wechselseitiger (Co-)Kommentierung ihrer Erfahrungen und Analysen „Grenzen der Strategieberatung“ und ihren möglichen Richtungswechsel ausgelotet (Seidl/Kirsch/Lindner 2005).

mit multidisziplinärem Projekt- und Wissensmanagement, Weiterbildung und familienfreundlicher Personalentwicklung fokussiert wird.⁸

Mit dieser Re-Kombination ihrer Konzepte leiten Unternehmensberater das ein, was in der Institutionalismuskonzeption als Re-Institutionalisierung expliziert wird (Walgenbach/Meyer 2007, Quack 2006). Dass sie damit auch die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen, zeigen die auf hohem Niveau stabilen Umsatzzahlen der Beratungsmarktführer: McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Roland Berger Strategy Consultants, Bain & Company erwirtschaften in Deutschland einen Umsatz von jeweils über einer halben Milliarde Euro und besetzen die Spitzenplätze aktueller Kundenzufriedenheitsrankings (Handelsblatt 22.2. 2007). Offen ist allerdings, ob diese eher inkrementellen Innovationen re-institutionalisierend wirken und auf den globalisierten Beratermärkten dauerhaft erfolgreich sein können. Im Rückblick auf die bisherige Entwicklung des Beratermarktes wird dies in der Beratungsforschung angezweifelt und ein Generationswechsel der Unternehmensberatung mit paradigmatischen Innovationen prognostiziert (Kipping 2002), die auch der Re-Institutionalisierung der Branche zukünftig ein anderes Gesicht geben könnten.

Seit Mitte des letzten Jahrhunderts dominierten analog zum technisch-ökonomischen Wandel drei unterschiedliche „Generationen von Beratung“ über jeweils zwei bis drei Dekaden hinweg: Bis in die siebziger Jahre hinein die ingenieurtechnische, tayloristische Produktionsberatung, die von der heute noch als klassische „Beratungsprofession“ angesehenen Strategieberatung abgelöst wurde, welche ihrerseits seit den neunziger Jahren von global agierenden Beratungsgesellschaften, IT-Konzernen und Wirtschaftsprüfern zur „Beratungsindustrie“ ausgebaut wird (Kipping 2002, 270; Wohlgemuth 2002, 4). Die Entwicklung dieser „dritten Generation der Unternehmensberatung“ ist jedoch keineswegs abgeschlossen, wird nicht nur technisch-ökonomisch entschieden und bleibt gleich mehrfach angewiesen auf soziale, kulturelle und organisationale Innovationen:

- Integration von IT-, Produktions- und Spezialisten mit Strategie-, Finanz- Organisations- und Change-Management-Expertise für hochdifferenzierte Beratungsfelder,
- Bewältigung der Kulturdifferenzen in internationalen Beratungsnetzwerken, zwischen expandierenden Geschäftsfeldern in Industrie, (Finanz-)Dienstleistung, Handel, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen sowie zwischen DAX- und mittelständischen Unternehmen,
- Ausweitung des Leistungsportfolios um das Management der von Kundenunternehmen (mit „Business Process Outsourcing“ oder „IT-Outsourcing“) ausgelagerten Abteilungen und Prozessketten, die auf netzwerkförmige Management- und Beratungsarrangements angewiesen sind.⁹

Für den „Sprung in die nächste Beratungswelle“ (Kipping 2002, 274) wird eine einfache Rekombination von Beratungskonzepten also kaum ausreichen, so dass Marktführer wie die „heimlichen Sterne“ des Beratungsmarktes herausgefordert sind, ihr Beratungs- und Methodenrepertoire grundlegender zu überprüfen – und zwar im Hinblick auf die Anforderungen im komplexer werdenden gesellschaftlichen Akteursset zukünftiger Unternehmensberatung und im Hinblick auf die sich wandelnde Wissensarbeit in und mit ihren Kundenunternehmen. Unternehmensberatung wird daher in zweifacher Weise reflexiv werden: Sie wird sich mit den Folgen und Rückwirkungen ihrer vergangenen

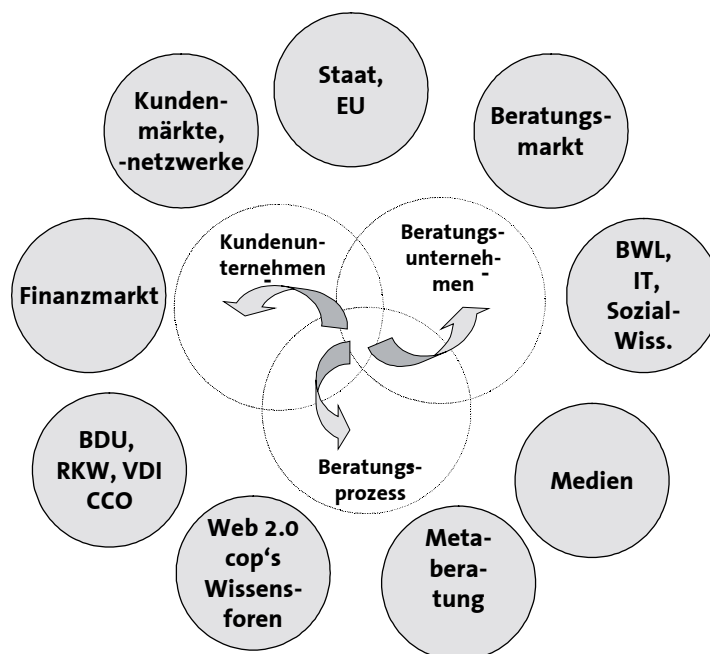
⁸ Einen Einblick in Veränderungen des intransparent gehaltenen Beratungsmanagements bieten Dellmann/Mohe 2006, Fink 2006, Lechner u. a. 2005.

⁹ Vgl. Mohe 2006, Lückendonk 2005 und den Beitrag von Jürgen Howaldt in diesem Heft.

wie zukünftigen Beratungspraxis in beratungsrelevanten Gesellschaftsfeldern einerseits und in den von ihr beratenen Organisationen andererseits auseinander zu setzen haben. Institutionelle Reflexivität der Unternehmensberatung wird dabei nicht allein in der Selbstanwendung des eigenen Beratungsinstrumentariums, seiner Innovationslogik und Reorganisationsdynamik bestehen¹⁰; sie provoziert vor allem Fragen zu den Veränderungen im gesellschaftlichen Beratungskontext und im organisationalen Beratungsfeld „vor Ort“, die bisher in der Beratungspraxis ausgeblendet bleiben. Ob Berater sich den Fragen nach den „blinden Flecken“ ihrer Beratung stellen, hat nicht unerhebliche Auswirkung auf die Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung, die zukünftig auf neue gesellschaftliche Akzeptanz und Interaktion angewiesen ist.

Auf der gesellschaftlichen Ebene wird der Re-Institutionalisierungserfolg der Unternehmensberatung bestimmt von der Interaktion der kollektiven Akteure, die bislang oder in Zukunft beratungsrelevant sind und einen äußeren „Wirkungs- und Einbettungskreis“ um das Triadensystem der eigentlichen Unternehmensberatung bilden (Abb. 1); sie ist Gegenstand des aktuell diskutierten Konzepts des „collective institutional entrepreneurship“ (Möllering 2007). Die innere Triade aus Beratungsprozess, Beratungs- und Kundenunternehmen markiert das organisationale Handlungsfeld von Unternehmensberatung, das in institutionalistischer Perspektive als endogener institutioneller Wandel diskutiert wird, bisher allerdings eher Gegenstand der organisations- und systemtheoretisch geleiteten Beratungsforschung ist.

Abb. 1: „Akteure der Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung“



¹⁰ Wie Rudolf Wimmer mit Blick auf die neueren, insbesondere von der Organisationsberatung ignorierten „Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft“ herausarbeitet (Wimmer 2004, 46).

Im Vergleich zu ihrer (De-)Institutionalisierung wird sich (wie in Abb. 1 angedeutet) der Akteurskreis der Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung quantitativ wie qualitativ ändern. Neu hinzu kommen werden – wenn auch mit sehr unterschiedlichen Interessen, hoch differentiellen und diffusen Machtressourcen – die verschiedenen Akteure des Finanzmarkts, der internationalen Beraterverbände und Zertifizierungsgremien wie der „Council of Consulting Organization (CCO) und der aktuell entstehenden Internetforen, Wissensplattformen und „communities of practise“ (cop) die zukünftige Entwicklung und gesellschaftliche Reputation der Unternehmensberatung mit beeinflussen. Könnte sie sich in ihrem gesellschaftlichen Aktionsradius bislang primär auf die Kommunikation mit Regierungsinstitutionen, Medienöffentlichkeit und mit disziplinär jeweils unterschiedlich ausgeprägten Management- und Technikwissenschaften konzentrieren, könnten zukünftig doch Diskurse und Konfliktarenen entstehen mit intensiverer Kooperation und mehr Konkurrenz, in strategischen Allianzen und Netzwerkprojekten (Deelmann/Mohe 2006). Dies wird – wie öffentlich und different auch immer – die Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung prägen. Zu dem sich dabei neu bildenden Akteurskreis zählen:

- die intermediäre Metaberatung mit einem zwar unsicheren, aber vergrößerten Wirkungsradius,
- internationale Gremien der Beratungszertifizierung, die im Rahmen von internationalen Qualitätsstandards an Bedeutung gewinnen,
- durchsetzungsmächtige Finanzinvestoren, die als Kunden wie als Shareholder in Beratungsgesellschaften das Beratungsgeschäft verändern,
- mitkonkurrierende Marktführer und Beratungsspezialisten,
- operativ wie strategisch relevante Akteure in den Wertschöpfungsketten und Netzwerkbeziehungen der Kundenunternehmen,
- webbasierte Kooperationsforen und Wissensgemeinschaften als diffus organisierter, aber wirkmächtiger werdender Kollektivakteur und nicht zuletzt
- die Management- und Ingenieurwissenschaften und die neuentstandene Beratungsforschung, die – disziplinär jeweils anders und transdisziplinär eher unentfaltet – die Entwicklung der Beratungsbranche begleiten.

Welche Konfiguration in diesem multiplen Akteurset dank welcher Machtressourcen und mit welchen Interessenpräferenzen dominieren und das gesellschaftliche Erscheinungsbild der „Unternehmensberatung von morgen“ prägen wird, ist ungewiss. Offenkundig wird sich dabei die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmensberatung verändern. Unternehmensberater werden kaum mehr als innovationstreibende „Ledernacken der Effizienz“ auftreten, stattdessen mehr als bisher auf reflexive Interaktion und rekursiven Austausch mit einem nicht zu steuernden Akteur-Set verwiesen sein.¹¹ Ob eine andere und welche andere Beratungskultur dabei entsteht, ist auch abhängig vom Verhalten der beteiligten Gesellschaftsakteure, ihrer „dominanten Gruppen“ (Möllering 2007) und von der Entwicklung der zukünftigen Berater-Kunden-Beziehung.

Die zwischen Beratungs- und Kundenunternehmen und im konkreten Beratungsprozess entstehenden (Ver-)Handlungssysteme sind der Nukleus der Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung, in dem nicht nur über Bedarf, Verlauf und Erfolg von Beratung entschieden wird. Ex post und in summa entscheidet diese Triade, welcher Modus von Beratung sich mit welchen symbolischen wie instrumentellen Funktionen durchsetzt. Bei-

¹¹ Anzeichen für eine veränderte Öffentlichkeit von Unternehmensberatung finden sich im wiederentdeckten Marketing (für „die andere IBM“), im vermehrten CSR-Engagement oder im intensivierten Wissenschaftsjournalismus (in „McWissen“ u.a.).

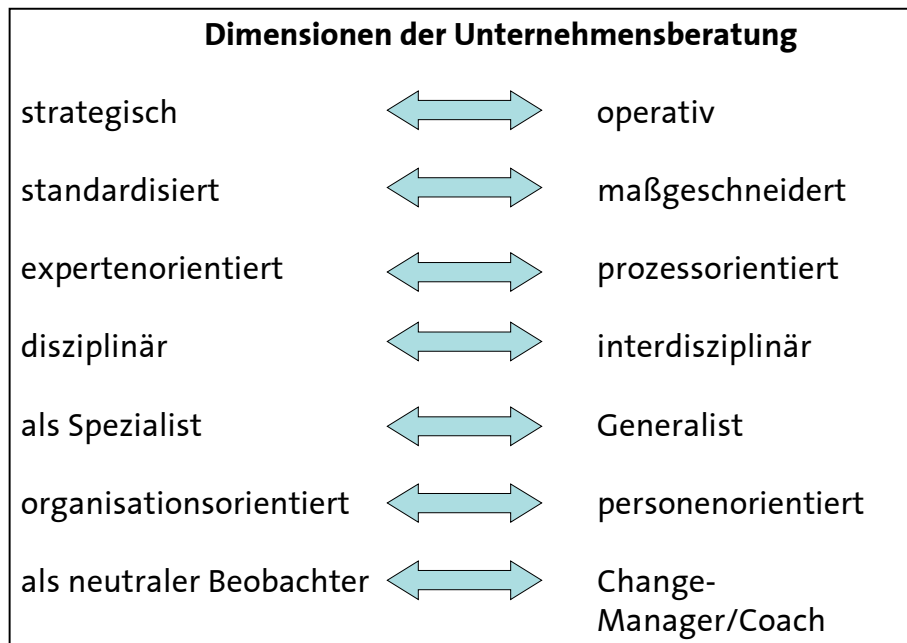
spielhaft für die dabei virulente Reflexivität ist die neu entwickelte Beratungsprofessionalität der Beratungskunden. Sie verlangt paradoxerweise Beratern wie dem Kundenmanagement ab, sich mit den Folgen ihrer bisherigen Praxis und Rückwirkungen ihrer zukünftigen Entscheidungen für die Unternehmensorganisation auseinander zu setzen, was in der Beratungsrealität allerdings gewöhnlich unterbleibt: Da das Kundenmanagement eine solche Auseinandersetzung zumeist scheut, sehen sich auch Berater ihrer organisationalen Bringschulden enthoben und ziehen sich auf herkömmliche „Mainstreamkonzepte“ zurück (Mohe 2003, 179 ff). Ihre Willfährigkeit gegenüber reflexivitätsresistenten Managern in Kundenunternehmen erklären sie metaphorisch: „It takes two to tango“ (managerSeminare 2006, 22). Ob dieser nicht unberechtigte Verweis auf die innovationskontingente Reziprozität zwischen Manager- und Beraterhandeln längerfristig exkulpierend wirken kann, ist fraglich – insbesondere weil Berater wie Manager mit ihrem Schwarze-Peter-Spiel um ihre organisationale Hol- und Bringschulden bei der notwendigen Veränderung ihrer Beratungsroutinen öffentlich unglaubwürdig werden und in möglicherweise noch größeren Misskredit geraten.

Wie die aktuelle Diskussion um Grenzen und Zukunft der Strategieberatung (Seidl/Kirsch/Lindner 2005, Wimmer 2007) zeigt, ist es nicht nur in Theorie und Praxisnischen möglich, dass Berater wie Kunden die „Extrameile“ organisationaler Reflexivität gehen: d.h. in Beratungsprojekten die Eigenlogik, Pfadabhängigkeit und Mikropolitik von Unternehmensorganisationen zu berücksichtigen, Strategieentscheidungen nicht auf kurzfristige und Shareholder sensible Ziele zu orientieren, sondern auf alle überlebenswichtig werdende Umfeldbedingungen und dabei sogar die unvermeidlichen latenten (Macht-)Funktionen von Beratung im Beratungsprozess zu thematisieren. Gegenwärtig versuchen Strategie- und Organisationsberater, einen diesem Anforderungsprofil angemessenen neuen Beratungsmodus zu generieren. Gemeinsam ist den bisher diskutierten unterschiedlichen Modellvarianten, dass sie ausgerichtet sind auf eine komplementäre Entwicklung und Nutzung bewährter betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Beratungskonzepte, die rekursiv an Organisation und Beratungsproblem angepasst und nicht als kodifizierte Matrix konventioneller und systemischer Beratungstechniken vorgegeben werden: Auf Basis eines empirisch wie organisationstheoretisch fundierten Verständnisses für die Entwicklungsvergangenheit und Zukunftsunsicherheit eines Unternehmens, seiner ökonomisch-technischen und sozialen Kontexte werden traditionelle wie neue betriebswirtschaftliche Beratungskonzepte und ihre systemisch-reflexiven und prozessorientierten Gegenmodelle auf Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen geprüft. Erst dann – in Kenntnis ihrer Stärken und Schwächen für Beratungskontext und Beratungsproblem – werden sie miteinander kombiniert, ergänzt und operationalisiert zu einem problemspezifischen Beratungskonzept mit differenzierten Instrumenten und Abläufen¹². Im optimalen Fall wird dieses Reframing zwischen Kunden und Beratern in mehreren rekursiven Diskussions- und Anwendungsschleifen wiederholt und weiterentwickelt. Die besondere Beratungsexpertise dieses Beratungsmodus besteht darin, die (in Abb. 2 zusammengefassten) Beratungsdimensionen und ihre Gegenpole organisationskundig, problemintelligent und prozesssicher miteinander zu verknüpfen. Insbesondere den verschiedenen Ansätzen der Organisationsberatung, Organisationsentwicklung und Change

¹² Diskutiert und kritisch geprüft wurde diese komplementäre Verknüpfung bisher dichotomischer Beratungsansätze von Michael Mohe (2003, 351). Aktuell diskutierte und fallweise erprobte Beratungsmodelle finden sich u. a. in Glatzel/Nagel (2006) und Königswieser/Sonuc/Gebhard 2006 und Wimmer (2007). Vorausgegangen ist ihnen die seit Mitte der neunziger Jahre geführte Debatte um ein „neues strategisches Management“ (Ortmann/Sydow 2001).

Managements eröffnet er vielfältige Gelegenheiten, sich – wie von ihren Protagonisten angeraten (Wimmer 2004, 247) – den radikal veränderten Umfeldbedingungen ihrer Kunden zu zuwenden und ihre noch komfortable, aber absehbar schwindende Nische im Schatten der Strategie- und IT-Beratung zu verlassen.

Abb. 2: Dimensionen der Unternehmensberatung



Zukünftiger Erprobung und Erforschung bleibt überlassen, ob dieser neue Beratungsmodus realitätsmächtig, organisational viabel werden kann, und wie die dafür nötigen, voraussetzungsreichen Kapazitäten bei Berater und Kunden zu entwickeln sind angesichts knapper Zeit-, Kapital-, Wissens- und Sozialressourcen. Die ausgeprägte Skepsis in der Organisationsforschung gegenüber Versuchen, organisationsinhärenter Kurzsichtigkeit und Trägheit mit soziologisch „aufgeklärten“ und systemisch informierten Verfahren zu begegnen (Ortmann/Sydow 2001, 19), und ihre Warnung vor einem dabei doch wieder normativ werdenden „Verständnis von Wissen, Lernen und Reflexion“ (Kühl 2005a, 360) ist insofern angebracht.

Der Suche nach einem neuen Beratungsmodus ist allerdings ihre Übereinstimmung mit wissenssoziologischen Erkenntnissen einerseits und damit erstaunlich kongruenten institutionalistischen Befunden zur Re-Institutionalisierung andererseits nicht abzuspüren. In wissenssoziologischer Perspektive ist Beratungswissen notwendig transdisziplinär, kontextsensibel und reflexiv, weil ihre Problemlösungen nicht entstehen „... aus der Anwendung von Wissen, das es bereits irgendwo gibt und das daher bloß übertragen werden muss. Vielmehr wird das benötigte Wissen sozusagen nach Maß hergestellt, als Antwort auf die Spezifikationen, die im konkreten Fall immer erst erarbeitet werden müssen“ (Nowotny 1999, 71). In strukturalistisch-institutionalistischer Perspektive ist genau

diese als „Bricolage“ bezeichnete Fähigkeit, alte und neuer Praktiken zu kombinieren und in „lokale“ Gegebenheiten zu „übersetzen“, für Re-Institutionalisierung erfolgskritisch (Quack 2006, 179). Die keineswegs abgeschlossene Re-Institutionalisierung von Unternehmensberatung konfrontiert also nicht allein Berater und ihre Kunden mit der Herausforderung, ihre Konzepte zu überprüfen.

5 Schlussbemerkung – mit Blick auf die soziologische Beratungsforschung

Nach der bemerkenswert erfolgreichen Institutionalisierung und ebenso bemerkenswert kurzen De-Institutionalisierung von Unternehmensberatung scheint sich ihre Re-Institutionalisierung augenblicklich in einem „institutionellen Vakuum“ zu befinden. Anders als in der zuerst durch Ingenieurtechnik, dann durch „Beratungsprofessionalität“ profilierten Institutionalisierung und der darauf folgenden De-Institutionalisierung, die sich entzündete an der IT-basierten „Beratungsindustrie“, fehlt der aktuellen Re-Institutionalisierung ein Leitbild, das visionär wirkt, das strategisch orientiert und das operativ leitet. Ob in der Suche nach einem neuen Beratungsmodus symbolisch wie instrumentell ein neuartiges Profil entsteht, ist hoch ungewiss, da seine implizite Orientierung auf Reflexivität und Rekursivität einen Paradigmenwechsel mit sich bringt, der auf dem Beratungsmarkt zur Zeit kaum wahrscheinlich ist.

Soll und kann die soziologische Beratungsforschung mitwirken an dem sich dennoch entwickelnden Beraterdiskurs über Notwendigkeit und Möglichkeit eines solchen Paradigmenwechsels, der ja – wie auch immer verkürzt – von soziologischer Analyse, Methode und Theorie inspiriert ist? Dass die Beratungspraxis durchaus Bedarf an originär soziologischer Forschung hat und diese auch in Anspruch nimmt, zeigt die Professionalisierungsdebatte in der boomenden Coaching-Branche, die durch eine kritisch-dekonstruktive Studie zur Wirkung und Selbstwahrnehmung der Coaching-Praxis ausgelöst, aber nicht kontinuierlich geführt wurde¹³. Die Gründe für den unterentwickelten Dialog zwischen Unternehmensberatung und Beratungsforschung sind so vielfältig wie lang diskutiert: die Sprachbarrieren zwischen Beratern, Managern und Wissenschaftlern, die Originarität und Identität stiften (sollen); eine noch immer unentfaltete Interdisziplinarität der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung sowie eine Skepsis gegenüber Transdisziplinaritätsanforderungen, die mit gestaltungsemphatischen Praxisorientierungen vergangener Tage gleichgesetzt werden. In Zeiten, in denen auch die Sozialwissenschaften in eine Institutionalisierungskrise geraten, können sie durchaus als wissenssoziologische Herausforderungen der Beratungsforschung verstanden werden. Gerade die noch ausstehende Institutionalisierung der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung hängt ab von neuen „Grenzregulierungen“, die „den epistemischen Kern der Wissenschaft“ schützen und gleichzeitig „diverse Formen transdisziplinärer und angewandter Forschung“ ermöglichen als „Hybridformen nach Maßgabe gesellschaftlich zu kontrollierender Kriterien“ (Lau 2007, 9).

13 vgl. Kühl 2005b, wirtschaft+weiterbildung 01/2006 und 03/2006

Literatur

- Beck, Ulrich, Anthony Giddens, Scott Lash (1994): *Reflexive Modernization*. Cambridge
- Bude, Heinz (2004): Die Lotsen gehen von Bord – Berger, McKinsey und das Ende der Beratung; in: *Süddeutsche Zeitung* 19.02.2004, 14
- Clark, Timothy, Robin Fincham (Hg.) (2002): *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford
- Deelmann, Thomas; Michael Mohe (Editors) (2006): *Selection and Evaluation of Consultants*, München/Mering
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and agency in institutional theory; in: Lynne G. Zucker (Hg.): *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, 3–32
- Glass, Neil (2006): Die große Abzocke – Skandalöse Praktiken der Unternehmensberater, Ein Insiderbericht. Frankfurt/New York
- Glatzel, Katrin, Reinhard Nagel (2006): Zur Zukunft der Strategieberatung – Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung; in: *Organisationsentwicklung*, 2006, 34–47
- Göhler, Gerhard (Hg.) (1996): *Institutionenwandel*, Leviathan Sonderheft 16
- Kipping, Matthias (2002): Jenseits von Krise und Wachstum: der Wandel im Markt für Unternehmensberatung; in: *ZfO, Zeitschrift für Führung + Organisation*, 71, 5, 269–275
- Königswieser, Roswita, Ebru Sonuc, Jürgen Gebhard (2006): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart
- Kühl, Stefan (2005a): Organisation, Intervention, Reflexivität: Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung; in: David Seidl, Martin Linder, Werner Kirsch (2005), 343–365
- Kühl, Stefan (2005b): Das Scharlatanerieproblem – Coaching zwischen Qualitätproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Hamburg
- Lau, Christoph (2007): Verändert die Wissensgesellschaft die Wissenschaft?; in: *Soziologische Revue*, 30, 3-10
- Lechner, Christoph, Nicola Gesing, Markus Kreutzer, Günter Müller-Stewens (2005): Berater unter Druck; in: *Harvard Business Manager* August 2005, 14–21
- Leif, Thomas (2006): Das teure Hokuspokus; in: *Frankfurter Rundschau* 10.05.2006, 12
- Mohe, Michael (2003): *Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Marburg
- Mohe, Michael (Hg.) (2005): *Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Leonberg
- Mohe, Michael (2006): Funktionen und Grenzen der Meta-Beratung; in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 75, 4, 212–218
- Mohe, Michael, Dirk Höner (2006): *Managementberatung in der Legitimationskrise? Ein neo-institutionalistisches Szenario*, Draft Version Mai 2006 Universität Oldenburg
- Möllering, Guido (2007): *Collective Institutional Entrepreneurship? Zur Rekursivität von Handeln, Netzwerken und Institutionen in der Marktkonstitution*. Vortrags-abstract für die Konferenz „Die Institutionelle Einbettung von Märkten“ vom 1. – 3. Februar 2007 im Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Akteure, Interessen, Institutionen; in: Michael Schmid, Andrea Mauer (Hg.): *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse*, 245–258
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge
- Nowotny, Helga (1999): Es ist so. Es könnte auch anders sein. Frankfurt am Main
- Olsen, Johan P. (1992): Analyzing Institutional Dynamics; in: *Staatswissenschaften und Staatspraxis*, 3, 247–271
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow (2001): *Strategie und Strukturation*. Wiesbaden

- Petersdorff, Winand von, Thiemo Heeg (2004): Die Berater-Elite hat ihren Zauber verloren; in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 1. Feb. 2004, 39
- Quack, Sigrid (2006): Institutioneller Wandel – Institutionalisierung und De- Institutionalisierung; in: Konstanze Senge, Kai-Uwe Hellmann (Hg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Opladen, 172–184
- Seidl, David, Martin Linder, Werner Kirsch (Hg.) (2005): Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern/Stuttgart/Wien
- Senge, Konstanze, Kai-Uwe Hellmann (Hg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Opladen
- Sprenger, Reinhard K. (2003): Der letzte Schrei; in: Wirtschaftswoche Nr.18, 24.04.2003, 69
- Sprenger, Reinhard K. (2006): Die fünf Weisen: Entschlossen – aber wozu?; in: Handelsblatt 23./24.06.2006
- Walgenbach, Peter, Renate Meyer (2007) Neoinstitutionalistische Organisationstheorie (im Erscheinen)
- Weinert, Rainer (1996): Institutionenwandel und Gesellschaftstheorie. Modernisierung, Differenzierung und Neuer Ökonomischer Institutionalismus; in: Gerhard Göhler (Hg.): Institutionenwandel, Leviathan Sonderheft 16, 70–93
- Wimmer, Rudolf (2007): Der dritte Modus der Beratung; in: „X-Organisationen“ – Tagungsband des Management Zentrum Witten. Heidelberg (im Erscheinen)
- Wimmer, Rudolf, Christoph Kolbeck, Michael Mohe (2003): Beratung: Quo vadis?; in: Organisationsentwicklung, 22, 3, 60–64
- Wohlgemuth, André (2002): Zukunft der Unternehmensberatung – Wettstreit zwischen „Industrie“ und „Profession“, Plenumsvortrag auf dem Beratertag 2002 (Manuskriptfassung vom 10.10.2002)

Anschrift des Verfassers:

Dr. Martin Birke
Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung
der Universität Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
birke@sfs-dortmund.de

Schlagwörter: Beratung, Neo-Institutionalismus, Organisationstheorie, Strukturwandel, Wissensgesellschaft