

## Rezensionen

**Michael Mohe:** „Klientenprofessionalisierung - Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung“. Marburg: Metropolis-Verlag, 2003. 420 Seiten, ISBN 3-89518-434-9, 36,80 €

**Michael Mohe (Hg.):** „Innovative Beratungskonzepte – Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen“. Leonberg: Rosenberg Fachverlag, 2005. 319 Seiten, ISBN 3-931085-51-1, 39,80 €

**Karin Martens-Schmid (Hg):** „Coaching als Beratungssystem – Grundlagen, Konzepte, Methoden“. Heidelberg: Economia Verlag, 2003. 305 Seiten, ISBN 3-87081-288-5, 44,50 €

**David Seidl, Martin Linder, Werner Kirsch (Hg):** „Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten“. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2005. 471 Seiten, ISBN 3258069204, 45,00 €

**Jörg Sydow, Stephan Manning (Hg):** „Netzwerke beraten“. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006. 317 Seiten, ISBN 3-8349-0018-4, 44,90 €

Wie kaum eine andere Branche hat Unternehmensberatung in den letzten Jahrzehnten die Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen und sich zu einem zentralen Akteur der industriellen Beziehungen in Deutschland institutionalisieren können. Zu ihrer eigenen Überraschung ist sie inzwischen - wie bekannt, prognostiziert und von einigen Kritikern erhofft - in einen teils strukturellen, teils selbstverursachten Umbruch geraten, der national wie international gekennzeichnet ist durch die zunehmende Bedeutung von spezialisierten Geschäftsmodellen, die Abnutzung standardisierter Praktiken, die Entstehung neuer Wissensformen und Beratungsarrangements und insbesondere durch Autoritätsverlust und Legitimitätserosion infolge anhaltender Beraterskandale und auch juristisch ausgetragener Qualitätsklagen. Zur Zeit versuchen Unternehmensberatungen ihrer Entmystifizierung zu

begegnen mit einer eher unspektakulären Geschäftspolitik des „Besser und billiger“, was kurzfristig zwar zu mehr Umsatz, aber kaum zu neuer Beraterautorität und innovativen Beratungsmodellen führt. Beides wird - wie eine aktuelle Umfrage im beratungserprobten Management von DAX- und mittelständischen Unternehmen zeigt - dringend eingefordert und nur den Beratern zugetraut, die Spezialwissen mit Umsetzungskompetenz paaren und glaubhaft nachweisen können.<sup>1</sup> Dass damit weder der Innovationsbedarf noch das Innovationspotenzial der Beratungsbranche abgedeckt ist, belegen die nachfolgend rezensierten Studien und Tagungsdokumentationen, die in Themenspektrum wie Leseertrag einen fundierten Einblick in die vielschichtige Umbruchssituation der Beratungsbranche und ihre sozialwissenschaftliche Reflexion bieten: Die Arbeiten von *Michael Mohe* klären darüber auf, wie die wachsende Beratungskompetenz der Beratungskunden den Strukturwandel im Beratungsgeschäft induzieren und perpetuieren und wie facettenreich das Beratungsspektrum inzwischen ist. In dem Sammelband von *Karin Martens-Schmid* wird eine dieser nicht unumstrittenen Neuentwicklungen - das zunehmend nachgefragte Coaching - von Praktikern selbstevaluativ auf seine spezifische Leistungsqualität hinterfragt. Dass die aktuellen Veränderungen im Beratungsgeschäft durchaus paradigmatischen Charakter haben, vermittelt zum einen die Tagungsdokumentation von *Seidl, Kirsch, Linder* zu den Grenzen der Strategieberatung, der sogenannten „Königsdisziplin“ der Unternehmensberatung, und zum anderen der Sammelband von *Sydow und Manning* zur Netzwerkberatung, die lange schon ihren Außenseiterstatus verloren, an praktischer wie wissenschaftlicher Herausforderung jedoch nichts eingebüsst hat.

### Die Doppelbotschaft der „Klientenprofessionalisierung“

In seiner inzwischen als Klassiker der Beratungsforschung gehandelten Dissertation untersucht *Michael Mohe*, warum und wie die Beratungsbranche als erfolgsverwöhntes Kind der Moderne erstmalig mit Kehrseiten und Rückwirkungen ihrer Praxis konfrontiert wird. Ihre selber unter hohem Kosten- und Inno-

<sup>1</sup> manager-magazin 8/2006 S. 26 ff, Christof Lechner u.a. 2005

vationsdruck stehenden Kunden stellen zunehmend höhere Ansprüche an die Problemlösungskompetenz und Leistungsqualität von Beratung und entwickeln eine „Klientenprofessionalisierung“ im Umgang mit Beratern, die jedoch paradoxerweise nicht nur diesen, sondern auch ihnen selber zukünftig mehr als nur inkrementelle Innovationen abverlangen werden. Der Nachweis, dass dieses für die reflexive Modernisierung so exemplarische Phänomen an Bedeutung gewinnt und jenseits von Berater- und Managementmoden die Beratungspraxis wie die neu entstehende Beratungsforschung beeinflussen wird, gelingt Mohe nicht zuletzt deshalb so überzeugend, weil er – was in der Forschungslandschaft eher selten ist – eigene Inhouse-Consulting-Erfahrung, Forschungsempirie, betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Theoriefundierung miteinander zu kombinieren versteht.

Aufbauend auf einer sorgfältigen Begriffs- und Entwicklungsanalyse der Beratungspraxis und ihrer zeitverzögerten Erforschung vergleicht und systematisiert Mohe zuerst die dominierenden betriebswirtschaftlichen Beratungskonzepte und ihre in der Beratungspraxis bislang minoritär gebliebenen sozialwissenschaftlich-systemischen Pendanten, deren wechselseitige Ignoranz in der Beratungsdiskussion allmählich als Problem erkannt wird. Warum und wie diese „traditionellen und neuen Konzepte der Beratung“ das empirisch unbestreitbare Phänomen der „Klienten(un)zufriedenheit“ unterschiedlich erklären und handhaben, wird anschließend in kritisch methodologischer Sichtung einer Vielzahl von Beraterstudien untersucht. Anders als in dem seit der Publikation seiner Arbeit einsetzenden Management- und Beraterdiskurs dargestellt und verstanden eröffnet „Klientenprofessionalisierung“ keine neuen Effizienzversprechungen oder optimistischen Innovationsperspektiven, sondern ist für Mohe vor allem eine Frage nach dem Modus von Beratung, ihrem Interventions- und Organisationsverständnis auf Kunden- wie auf Beraterseite. Sorgfältig und kenntnisreich werden deshalb Möglichkeiten und Grenzen von „Mainstreaming“-Beratungskonzepten und ihren systemisch-reflexiven Gegenmodellen geprüft, ihre Stärken und Schwächen im jeweiligen Anwendungskontext ausgelotet, um dann – ein besonderer Bonus der Arbeit – Perspektiven ihrer wechselseitigen Ergänzung und arbeitsteiligen Kombination entwickeln zu können. Dabei bleibt zwangsläufig offen, wie dieser neue Beratungsmodus realitätstüchtig, die dafür nötige Fach- und Prozessberatung verknüpft werden kann und wie Berater und Kunden in die Lage zu versetzen sind, die damit verbundene „Extrameile zu gehen“.

### Wie innovativ sind Alternativberatungen?

Dass der Umbruch im Beratungsmarkt auch aus einer anderen Perspektive ertragreich zu analysieren ist, zeigt der von Mohe herausgegebene Sammelband „Innovative Beratungskonzepte“, der sich der Selbstinstitutionalisierung von alternativen Beratungskonzepten „in the neighbourhood of Management Consulting“ (3) widmet. Coaching, Supervision, Mediation, Meta-Beratung, integrierte Fach- und Prozessberatung, Organisationsaufstellung und Unternehmenstheater sind solche Neuentwicklungen, die sich – in manchmal exotischen Nischen entstanden – teilweise sehr erfolgreich etabliert haben und deshalb mittlerweile auf ihre ökonomische Relevanz, ihr Problemlösungspotenzial und ihre Anwendungsgrenzen hinterfragt werden können.

Dies den Protagonisten der neuen Beratungsformen zu überantworten, ist aufgrund der Selbstdarstellungsnotwendigkeit nicht ohne Risiko, aber im Unterschied zur gängigen Beraterliteratur geglückt: Bereitwillig und manchmal sehr detailliert werden authentische Einblicke in die Konzepte, Methoden und Instrumente gewährt, die Rückschlüsse auf die Wirklichkeitskonstruktion und Wissenslandkarte, das Organisations- und Interventionsverständnis des jeweiligen Beratungsansatzes erlauben. Man bekommt einen Eindruck, warum der Einsatz von Kunst und Theater, die Verknüpfung von Beratung und Spiritualität, die tendenziell zur neuen Beratungsform gewordenen Methode der Organisationsaufstellung oder der Transfer von Verfahren aus der Sozialarbeit und Familientherapie – wie z.B. Supervision und Mediation – sinnvoll sein kann und nachgefragt wird. In erfreulicher Differenz zur üblichen Beraterhorrortik werden Spezifität, Grenzen und Anwendungsbedingungen dieser neuen Beratungsformen reflektiert. Warum sie als Geschäftsmodell – selbst in Ergänzung zu klassischen Beratungsformen – nur bedingt tauglich, ihre Innovationsimpulse für abgenutzte Beratungspraktiken deshalb begrenzt sind, wird dabei nicht verschwiegen. Bei drei Neuentwicklungen – der Integration von Fach- und Prozessberatung, der „Meta-Beratung“ als meist intermediär institutionalisierte „Beratung der Beratung“ und dem an Bedeutung gewinnenden Coaching – stellt sich das anders dar. Sie stellen grundlegendste Innovationsanforderungen an das klassische Beratungsmodell, verlieren in der Beratungspraxis ihren Außenseiterstatus, sind von der wissenschaftlichen Beratungsdiskussion aber keineswegs hinlänglich erprobt und erforscht. Erfreulicherweise werden in den Darstellungen gerade dieser Beratungsneuerungen die in den „konzeptionellen Vorüberlegungen“ von Reinhard Pfriem eingeforderten „gesellschaftspolitischen Beratungsfunktionen“ (36 ff.) und die von Manfred

*Moldaschl* explizierten „Prinzipien reflexiver Beratung“ (53 ff.) aufgegriffen.

### **Coaching in den Fallstricken professioneller Selbstbeschreibung**

Einen Einblick in die Nöte der Selbstinstitutionalisierung einer dieser neuen Beratungsformen bietet ein vor drei Jahren von *Karin Martens-Schmid* herausgegebener Sammelband mit dem viel versprechenden Titel „Coaching als Beratungssystem“, der die aktuelle Debatte<sup>2</sup> um Professionalisierung und Wirkung des „boomeden“ Coaching-Geschäfts vorweggenommen hat. Empirisch gestützt auf eine selbstevaluative qualitative Befragung von 31 Führungskräften aus dem Dienstleistungs- und Non-Profit-Sektor wird Coaching als „methodisch strukturierter, zielorientierter und gemeinsamer Prozess“ beschrieben, der „personenbezogen, ressourcen- und lösungsorientiert“ (100) im Erfolgsfall „zu einem höheren Maß und Potenzial an Selbstreflexion und Selbstveränderung“ (178) führt. Maßstab für die jeweils konsensual zu konkretisierenden individuellen Ziele und die „maßgeschneiderte Verfahrensweise“ (50) des Coachings ist die „Professionalisierung der Persönlichkeit“ (55), ihre dabei wie auch immer gelingende Aktualisierung macht die Kompetenz des Coaches aus.

Dass Coaching dementsprechend eher als Kunst der „Passung“ von Coachee und Coachee denn als berufliche Profession verstanden wird, illustrieren vier, teils aus Berater- und Klientenperspektive geschilderte Coaching-Fälle mit Einzelvorständen, Vorstandsteams, Orchestern und Spitzensportlern. Sie demonstrieren, wie sehr die Coaching-Praxis methodisch von der Familien- und Psychotherapie, der (Entwicklungs-)Psychologie, Pädagogik und insbesondere den Supervisionstechniken der Sozialarbeit geprägt ist; deutlich wird aber auch, dass Coaching beginnt, sich als originäre Beratungsform disziplinar neu zu positionieren - wenn auch nur zögerlich und in dem Maß, wie sich ihre Nachfrage branchen- und hierarchieübergreifend ausweitet, ihre Anwendung sich spezialisiert und differenziert. Neue Anwendungsfelder wie Gruppen-Coaching zur Strategieentwicklung, Coaching für Firmengründer, Gesundheits- und IT-Coaching setzen nicht nur mehr und andere fachliche Expertise voraus. Insbesondere in großen mittelständischen und DAX-Unternehmen wird Coaching in das Instrumentarium der Personalentwicklung integriert, werden Coaching-Pools eingerichtet, findet „Coaching unter den Augen der firmeninternen Öffentlichkeit“<sup>3</sup> statt. Professionelle

Mindeststandards, Qualitätsnormen und Evaluationsverfahren, die das Coaching-Angebot, die Coaching-Praxis und ihren Erfolg formalisieren, transparenter und verlässlicher machen, werden unverzichtbar.

Dass diese professionellen Herausforderungen unter Coaching-Experten zwar schon länger als neuralgisch anerkannt, aber in ihrer bisherigen disziplinären Fixierung auf den Wissenskanon der Psychologie kaum hinreichend zu beantworten sind, wird in dem Sammelband dank seiner materialreichen Selbstbeschreibung der Coaching-Praxis verdienstvoll dokumentiert. Zumindest teilweise bestätigt wird dabei allerdings auch, dass die aktuell heftig umstrittene soziologisch-systemtheoretische De-Konstruktion von Coaching-Selbstbildern problemangemessen ist und ihr Verweis auf strukturelle Paradoxien personaler und organisationaler Veränderungen vor allzu emphatischen Wirkungsannahmen schützt.<sup>4</sup>

### **Sind Kommunikationssperren zwischen Beratern, Managern und Wissenschaftlern erwünscht, anachronistisch oder unvermeidbar?**

Grenzen, die einen früher oder später nötigen Richtungswechsel signalisieren, waren auch das Thema einer in ihrer Art seltenen Tagung, auf der Manager, Berater und Wissenschaftler drei Tage lang - in wechselseitiger Analyse und (Co-)Kommentierung ihrer Erfahrungen und deshalb ziemlich kontrovers - „Grenzen der Strategieberatung“ ausgelotet haben. Für dieses Experiment haben die Autoren *Seidl/Kirsch/Lindner* Vertreter aus fast allen führenden Beratungsunternehmen, deren Kundenunternehmen, sowie der betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Beratungsforschung gewinnen können. Die sorgfältige Dokumentation dieses lehrreichen wie sperrigen Dialogs informiert in Handbuchqualität nicht nur über die „Königsdisziplin“ der Beratung, sondern vor allem über Status Quo und Perspektiven der Managementberatung generell. Thematisch vollständig wird der aktuelle Umbruch in der Beratungsbranche in all seinen Problemfacetten und Innovationsoptionen inspiziert: Differenzierung und Spezialisierung des Geschäftsmodells der klassischen Managementberatung; Anspruch, Wirklichkeit und Evaluation der Beratungsleistung; die Ambivalenzen von Klientenprofessionalisierung, Inhouse-Consulting und erfolgsabhängiger Bezahlung; das Infolge von Beratergovernance, neuer Erwartungen an Personalentwicklung und Wissensmanagement sich ändernde Anspruchsprofil des internen Beratungsmanagements. In soziologischer Perspektive besonders informativ ist die Diskussion der Grenzen traditioneller Beratungsansätze, weil dort im Wechselspiel

2 wirtschaft+weiterbildung 01/2006 und 03/2006, Stefan Kühl 2005, Harald Geißler 2006

3 Uwe Böning, Christopher Rauen 2006

4 Stefan Kühl 2005

von Beitrag und Kommentar, Selbst- und Fremdbild auch neue Beratungsformen und Beratungskonzepte auf „die Poesie der Reform und die Realität der Evolution“ (Luhmann) geprüft werden – und zwar jenseits des Klischees vom innovationsmüden Praktiker, innovationsversprechenden Berater und innovationskeptischen Wissenschaftler.

In der Gesamtschau dieses Experiments verblüfft die im Verlauf (oder wegen?) des Dialogs versandene Reflexions- und Lernbereitschaft aller Beteiligten: ein Nebeneffekt, der sich in den schriftlichen Beiträgen deutlicher manifestiert als auf der Tagung selber. Die Herausgeber erklären ihn mit „Sprachbarrieren“ und „Übersetzungsproblemen“ zwischen wissenschaftlicher Beratungsforschung, anwendungsorientierten Beraterkonzepten, konkreten Beratungsprojekten und „gewachsenen“ Sprachformen der Klienten (15ff). Dabei mit zu berücksichtigen sind jedoch auch die übrigen Trennungslinien, die gemeinsames Reflektieren und Lernen „auf Augenhöhe“ erschweren: die disziplinären zwischen Betriebswirtschaftslehre, Ingenieur- und Sozialwissenschaften; die kulturellen zwischen IT- und Strategieberatungen, „Hidden Champions“, Nischen- und Organisationsberatungen und ihren jeweiligen Denkschulen; und nicht zuletzt die machtpolitischen zwischen großen, mittelständischen und „Bettkantenberatern“ mit jeweils unterschiedlichen Ressourcen und Netzwerken. Zu prüfen, ob diese Kommunikationssperren unvermeidbar, erwünscht oder doch anachronistisch sind, wäre durchaus eine Nachfolgetagung wert und bedürfte sicherlich einer besonderen Metaberatung.

#### **Von Netzwerken lernen! Wie Netzwerke beraten und beraten werden**

Pionierarbeit leisten auch *Jörg Sydow und Stephan Manning* als Initiatoren des „Netzwerk-Forums“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin, das ein Sommersemester dem relativ neuen Phänomen gewidmet hat, dass inzwischen neben Individuen und Organisationen auch Netzwerke beraten werden und selber beraten. Die Ergebnisse dieser Veranstaltung werden unter dem bewusst doppelsinnigen Titel „Netzwerke beraten“ in einem Sammelband präsentieren, der dank der ausgewiesenen wie renommierten Experten aus Beratungspraxis und Beratungsforschung in zehn Beiträgen teils intensive Einblicke in die Praxis der Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke bietet und in seinen sechs wissenschaftlichen Beiträgen Lehrbuchqualität hat.

In allen Beiträgen wird deutlich, dass Netzwerke brennspiegelartig Probleme wie Chancen von Management und Beratung bündeln und intensivieren. Jenseits der Frage, ob das Netzwerkthema empirisch

über- oder unterbewertet wird, herrscht Einigkeit, dass Netzwerke das Beobachten und Analysieren von Problemen und Fallstricken erleichtern, die jegliches Managen und Beraten kennzeichnen: die Widersprüche zwischen Steuerung und Emergenz, Planung und Selbstorganisation, Kooperation und Konkurrenz, Selbst- und Fremdbestimmung, Vertrauen und Kontrolle, intra- und interorganisationalem Wandel, Nutzenkalkül und Moral, Fach- und Prozessberatung etc. Wie schwierig und ergebnisoffen die Balance zwischen diesen Spannungspolen ist, wird demonstriert in so unterschiedlichen Feldern wie den Zulieferernetzwerken von Global Playern, Verbundinitiativen von mittelständischen Unternehmen, der Reorganisation der IKEA-Wertschöpfungskette „in 18 Stunden“, einer Beratungsallianz von Accenture und SAP, einem Innovationsnetzwerk zwischen regionaler Wirtschaft, Politik und Wissenschaft im Ruhrgebiet, einem kommunalpolitischen Modernisierungsprojekt „Wien, die ideale Stadt für Senioren“ u.a.. Die Herausgeber rahmen diese Fallbeispiele ein mit Beiträgen zur konzeptionellen Sondierung und Heuristik der Instrumente und Funktionen von Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerken; kritisch inspiziert werden sie aus Berater- und Wissenschaftlerperspektive durch *Roswita Königswieser und Günther Ortman*. Lektürebelebend kommen dabei trotz gleicher strukturations- und systemtheoretischer Verortung interessante Differenzierungen in der Beurteilung der Managementrelevanz und Wirkmächtigkeit von und in Netzwerken zutage: Mal in nichtemphatischer Nähe, mal in konstruktiver Distanz zum Gegenstand werden Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke als Chance und Herausforderung für reflexives Organisieren, Managen und Beraten ausgelotet und operationalisiert, aber auch geprüft auf ihre oft unterstellte, mitgedachte „Gemeinsamkeit der gemeinsamen Sache“ (Ortman, 294), die - wie am Beispiel der vielzitierten „communities of practise“ gezeigt wird - weder voraussetzungslos noch erfolgsichernd ist.

Das Wechselspiel von praxiskundiger Theorie und theorieversierter Praxis, die darin möglich werdende empirische Dichte, Perspektivenerweiterung und Reflexivität empfiehlt dieses Buch - wie die übrigen besprochenen Bücher auch - als Gegengift zur grassierenden Oberflächlichkeit und Klischeeversessenheit der „kritischen“, populärwissenschaftlichen Beraterliteratur.

*Martin Birke (Dortmund)*

**Zitierte Literatur**

- Uwe Böning, Christopher Rauen (2006): Coaching - Die Entwicklung der Branche, profile 11, 2006, S. 39-49
- Geißler, Harald (2006): Qualitätssicherung von Coaching im Unternehmen, profile 11, 2006, S. 29-37
- Kühl, Stefan (2005): Das Scharlatanerieproblem – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. Köln
- Lechner, Christoph, Günter Müller-Stevens, Nicola Gesing, Markus Kreutzer, Sven Lang (2005): Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie. St. Gallen  
manager-magazin Juli 2006  
wirtschaft+weiterbildung 01/2006 und 03/2006

**Jochen Dreher:** Interkulturelle Arbeitswelten. Produktion und Management bei Daimler Chrysler. Europäische Bibliothek interkultureller Studien Bd.11. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2005. 219 Seiten, ISBN 3-593-37840-X, 24,90 €

„Interkulturelle Arbeitswelten“ stellen bereits in der Bundesrepublik der fünfziger Jahre im Zuge der Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften ein wichtiges Thema dar (16). Seine besondere Relevanz gewinnt der Titel jedoch angesichts aktueller und zukünftig vermehrt zu erwartender Internationalisierungsprozesse – nicht nur in der Automobilindustrie, auf die hier abgehoben wird, sondern auch in anderen Wirtschaftsbereichen. Die Frage der Interkulturalität von Arbeitszusammenhängen wird somit perspektivisch an Bedeutung gewinnen; *Jochen Dreher* hat hierzu einen kenntnisreichen Beitrag geleistet.

In einer qualitativ-empirischen, wissenssoziologischen Analyse wird am Fallbeispiel von Daimler Chrysler untersucht, worin die Bedeutung des Faktors Interkulturalität für das Unternehmen besteht und wie interkulturelle Kommunikationsprozesse typischerweise verlaufen (20). Geleistet werden soll „eine Rekonstruktion der ‚Wirklichkeitskonstruktionen‘ der Individuen im Sinne einer verstehenden Soziologie“ (52). Zu diesem Zweck werden anhand von Interview- und Beobachtungsdaten und mittels der Grounded Theory zwei durch Interkulturalität geprägte, unterschiedliche soziale Welten vergleichend analysiert (209): zum einen über Jahrzehnte hinweg gewachsene interkulturelle Interaktionszusammenhänge im Werk in Sindelfingen (Arbeitswelt I), zum anderen die interkulturelle Arbeitswelt des internationalen Managements auf der Ebene des Gesamtkonzerns (Arbeitswelt II). Ausgehend von kurzen Ausführungen zum Stand der Forschung (20-23) und dem diagnostizierten Mangel an insbesondere qualitativ

orientierten sozialwissenschaftlichen Analysen sowohl für die Arbeitswelt I (Migrationsforschung) als auch die Arbeitswelt II (Managementlehre) wird das theoretische Begriffsgerüst zu Kultur, Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation entwickelt. Die anschließende empirische Analyse fokussiert 1. die gegenseitige, subjektive Wahrnehmung in den untersuchten Arbeitswelten, d.h. die kulturell geprägten Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, und 2. die Interaktionsmuster zwischen Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft, d.h. das konkrete Handeln (51). Aus der Analyse nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Arbeitswelten resultiert schließlich eine materiale Theorie zu den Konstruktionsprinzipien von Interkulturalität.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass es „trotz über Jahrzehnte hinweg ‚gewachsener‘ Interkulturalität bei einem *Nebeneinander der Kulturen* bleibt“ und ein Verstehen der Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit sich nicht durch Vermischung der Kulturen, sondern in Annäherungsprozessen entwickelt (171). Der Autor weist nach, dass die interkulturellen Interaktionszusammenhänge im Betrieb „gerechter als draußen“ empfunden werden – und somit die Wirtschaft über ein Potential zur Integration von Kulturen verfügt (172); eine Erkenntnis, die nicht zuletzt einen wichtigen Beitrag zur „Assimilations-Dissimilations“-Debatte in der Migrationsforschung darstellt. In der Arbeitswelt des internationalen Managements hingegen zeichnet sich ein Typus der interkulturellen Kommunikation ab, der durch Koexistenz und strategische Duldung der Perspektive des Anderen gekennzeichnet ist. Maßgeblich ist dabei die ökonomische Relevanz, ihrerseits kulturübergreifend bzw. kulturinvariant (174-176). Die Synthese der beiden Arbeitswelten im Hinblick auf die Frage, wie interkulturelle Kommunikation und Interkulturalität „funktionieren“, ergibt, dass weder Führungseliten noch Arbeiter eine symbolische Welt erschaffen konnten, die eine Identifikation mit dem Gesamtkonzern ermöglicht. Die im Zuge der Unternehmensfusion propagierte Idee der „Vermischung der Kulturen“ stellt sich somit als unrealistisch heraus. Am Ende steht die Erkenntnis, dass individuelle Akteure als „Träger“ der Kultur betrachtet werden müssen (184).

Die Arbeit bietet eine qualitativ hochwertige und wissenschaftlich exzellente Analyse des Datenmaterials. Sie ist dabei nicht nur gut lesbar; auch Vorgehensweise und Interpretation sind nachvollziehbar, wozu vor allem die ausführliche methodologisch-methodische Dokumentation im Anhang beiträgt. Bei allem Lob hätte die Arbeit durch mehr Präzision insbesondere bei der Formulierung der Fragestellung