Stefan Schwarz

Strukturation, Organisation und Wissen

Stefan Schwarz

Strukturation, Organisation und Wissen

Neue Perspektiven in der Organisationsberatung

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Diss., Univ. Hohenheim 2007

D 100

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Monika Mülhausen

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15632-3

Danksagung

Illusionen, Irrwege und Enttäuschungen pflastern jedes Leben. Wertvolle Zeit wird unnötig vergeudet. Schmerzliche Erfahrungen sammeln sich an. Und so begleiten manch widrige Umstände die Suche nach dem eigenen Weg. Nebenbei ergreift der Alltag ganz unmerklich das Denken und gibt eine bequeme Richtung vor. In der Optimierung des Alltags verliert sich dann schnell jede Orientierung. Und im Laufe der Zeit entfernt sich jeder erstrebte Sinn. Aber selbst wenn der eigene Weg gefunden ist, besteht stets die Gefahr, seinen Traum zu verraten. Überall lauern kunterbunte, wohldurchdachte und erprobte Welten, die danach trachten, jeden zu vereinnahmen, der nicht die Kraft hat, ihnen zu widerstehen.

Die vorliegende Dissertation wurde in dem Ansinnen geschrieben, sich seine *eigene* Perspektive auf die Welt zu schaffen. Ganz bewußt sollten die Zumutungen einer organisierten Welt im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, die so sehr der Verwirklichung eigener Ideale widersprachen. Entsprechend gestaltete sich das Verhältnis zwischen innerer Befindlichkeit und wahrzunehmender Realität stets zu einer prekären Angelegenheit. Manch kühnes Unterfangen scheiterte an den sinnentleerten Gräben festgefahrener (Organisations-) Strukturen, an wohlgeformten Teilnahmslosigkeiten oder an denen, die versuchten, ihr Glück durch Hinterlist zu ergaunern.

Erst beim Schreiben der Dissertation wurde mir klar, welche unvermeidlichen Grenzen jedem Handeln innerhalb einer sozialen Ordnung innewohnen. In der Folge wurden die Möglichkeiten eigener Gestaltungsansprüche relativiert und neue Gestaltungsräume gesichtet. Gleichermaßen entschärfte sich der Konflikt zwischen individuellen Idealvorstellungen und gesellschaftlicher Wirklichkeit, wobei eine unverholende Selbstentfremdung genauso vermieden wurde wie eine gefügte Anpassung an eine entfremdete Welt.

Geprägt war dieser persönliche Wandlungsprozeß von zahlreichen Schwierigkeiten, Rückschlägen und Hindernissen. Leider konnte ich dabei nicht auf familiäre Unterstützung zurückgreifen. Um so mehr gilt denjenigen mein Dank, die sich auf meine Ideen einließen und mir den Mut zusprachen, der benötigt wird, um die zahlreiche Überlegungen in einer eigenständigen Perspektive und in einer übergreifenden Methodik bündeln zu können.

Zum einen geht mein Dank an DR. MICHAEL TAEGER (UNTERNEHMENSBERATUNG DR. MICHAEL TAEGER & PARTNER, Hannover und München), der es ermöglichte, gleich zu Beginn meiner Beratungstätigkeit einen soziologischen Beratungsansatz in Anbetracht des Beratungsalltags entwickeln zu dürfen. Seiner Unterstützung und seinen kritischen Einwänden ist es zu verdanken, daß der Blick für die Praxis hinsichtlich eines marktfähigen Beratungsproduktes nie verloren ging.

Zum anderen möchte ich meinem betreuenden PROF. DR. EUGEN BUß dafür danken, daß ich in einer Dissertation Theorie und Praxis auf eine solche Weise verbinden konnte. Schon während des Studiums eröffnete er mir ungeahnte Räume einer praxisrelevanten Soziologie. Indem er mich stets auf meinem Weg bestärkte, ist mir nie das Gefühl abhanden gekommen, meinem eigenen Anspruch letzten Endes nicht genügen zu können.

Ich hoffe, den gebotenen Freiraum angemessen ausgefüllt zu haben, so daß nun sowohl ein *praktisch orientierter* als auch ein *theoretisch fundierter* Beratungsansatz vorliegt, der die immense Gestaltungskraft einer soziologischen Perspektive in der Beratung offenbart.

Stuttgart, im Mai 2007

Stefan Schwarz

Inhalt

Abbildungsverzeichnis 11

A Problemaufriß

1 Einleitung 13
1.1 Problemstellung 13
1.2 Ziel und Vorgehensweise 24

2 Der Markt der Unternehmensberatung 28
2.1 Intransparenz des Marktes 28
2.2 Anbieter von Beratungsleistungen 30
2.3 Nachfrager von Beratungsleistungen 33
2.4 Beratungsfelder und Beratungsphilosophien 35
2.5 Grenzen klassischer Managementberatung 38
2.5.1 Formen und Phasenmodelle klassischer Unternehmensberatung 38
2.5.2 Anspruch und Wirklichkeit in der Beratungspraxis 41
2.5.3 Managementmoden 52
2.6 Kritik und Zusammenfassung 55

B Ein strukturationstheoretischer Beratungsansatz

1 Strukturationstheorie und Organisation 61
1.1 Strukturationstheorie als Interpretationsrahmen 61
1.1.1 Zielsetzung und Vorgehensweise 61
1.1.2 Grundzüge der Strukturationstheorie 62
1.1.2.1 Dualität von Struktur 62
1.1.2.2 Handeln 63
1.1.2.3 Struktur 65
1.2 Bedeutung und Anwendungsfelder 69
1.3 Strukturationstheoretisches Organisationsverständnis 75
1.3.1 Organisation als soziales System 75
1.3.2 Organisation und Macht 77
1.3.3 Ungewißheitszonen in Organisationen 79
1.3.4 Mikropolitik und Machtspiele in Organisationen 80
1.3.5 Routine- und Innovationsspiele in Organisationen 83

1.3.6 Rationalität in Organisationen ... 86
1.3.7 Die soziale Konstruktion von Organisation ... 89
1.3.8 Kontingenz, Entscheidungskorridor und Bricolage ... 94
1.3.9 Beispiel: Strukturationstheoretische Betrachtung des Controllings ... 100
1.4 Zusammenfassung und Kritik ... 104

2 Methodik der Strukturationstheorie ... 107
2.1 Theoretisch-methodische Grundlegung ... 107
2.2 Rekonzeptionalisierung der Wissensproblematik ... 113
2.2.1 Wissen und Bewußtsein ... 113
2.2.2 Wissensgrenzen ... 117
2.2.3 Wissensformen ... 119
2.3 Strukturationstheoretische Organisationsanalyse ... 124

3 Strukturationstheorie und Beratung ... 131
3.1 Konzeptioneller Rahmen eines Beratungsansatzes ... 131
3.1.1 Gegenstand der Beratung ... 131
3.1.2 Doppelverortung von Beratung ... 137
3.1.3 Wissensstruktur als allgemeiner Rahmen ... 138
3.1.3.1 Wissensebenen eines allgemeines Modells ... 138
3.1.3.2 Wissensebenen soziologischer Beratung ... 144
3.1.3.3 Wissensebenen strukturationstheoretischer Beratung ... 147
3.2 Theoretischer Kontext ... 150
3.2.1 Allgemeine Vorgehensweise ... 150
3.2.2 Meta-Modell ... 154
3.2.2.1 Anthropologische Position ... 154
3.2.2.2 Erkenntnistheoretische Position ... 173
3.2.3 Basistheorie ... 185
3.2.3.1 Strukturationstheorie als Basistheorie ... 185
3.2.3.2 Ist- und Soll-Zustände ... 187
3.2.3.3 Anforderungen an ergänzende Theoriebausteine ... 190
3.2.3.4 Identitätskonzepte einer strukturationstheoretischen Basistheorie ... 191
3.2.3.5 Rationalität, Identität und Macht ... 199
3.2.3.6 Weitere ergänzende Basisbausteine ... 207
3.2.4 Veränderungstheorie ... 207
3.2.4.1 Art und Gegenstand ... 207
3.2.4.2 Sozialer Wandel ... 209
3.2.4.3 Organisationswandel ... 213
3.3 Methodisches Instrumentarium ... 231
3.3.1 Wissen in Reflexion ... 231
3.3.2 Praxeologie ... 233
3.3.3 Konkretes Handeln ... 246

C Schluß

1 Fazit 257

2 Ausblick 259

Literaturverzeichnis 261

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise 27
Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Unternehmensberatungsbranche (in €) 29
Abbildung 3: Kennzahlen zum deutschen Unternehmensberatungsmarkt 2005 30
Abbildung 4: Die Top 10 – Managementberatungen in Deutschland 32
Abbildung 5: Aufteilung des Gesamtmarktumsatzes nach Beratungsfeldern in 2005 .. 35
Abbildung 6: Nachgefragte Beratungsleistungen 36
Abbildung 7: Beratungsphilosophien 38
Abbildung 8: Phasen eines Projekts der Strategieberatung 40
Abbildung 9: Gründe für die Einschaltung von Beratern 42
Abbildung 10: Auswahlkriterien von Beratern zwischen Anspruch und Wirklichkeit ... 43
Abbildung 11: Beurteilung Berater 44
Abbildung 12: Zeugnisse Unternehmensberatungen 45
Abbildung 13: Beliebtheit und Zufriedenheit von Managementtechniken 46
Abbildung 14: Zielsetzung und Zielerreichung beim Reengineering 48
Abbildung 15: Zielerreichungsgrad ausgewählter Management-Beratungskonzepte 49
Abbildung 16: Die durchschnittlichen Veränderungen der ökonomischen Einflußgröß en bei Strategieberatungsprojekten 50
Abbildung 17: Die mit der Einschaltung von Beratern verfolgten Ziele 52
Abbildung 18: Anzahl der Veröffentlichungen zu bestimmten Organisationskonzepten in den Datenbanken BLISS und FITT (für den Zeitraum 1982-1996) 53
Abbildung 19: Managementphilosophien 54
Abbildung 20: Rekursivität von Handeln und Struktur 62
Abbildung 21: Stratifikationsmodell des Handelnden 63
Abbildung 22: Bewußtsein 64
Abbildung 23: Handeln 64
Abbildung 24: Strukturmomente sozialer Systeme 65
Abbildung 25: Dualität von Struktur 67
Abbildung 26: Äußerer und innerer Regelkreis von Handlung und Struktur 68
Abbildung 27: Strukturationstheorie und Organisation, Synopse bislang vorliegender Studien 71
Abbildung 28: Organisationale Rekursivität 75
Abbildung 29: Dualität von Struktur und mikropolitische Analyse 78
Abbildung 30: Logiken der Innovation und Routine 84
Abbildung 31: Routine-, Innovations- und Projektspiel 85
Abbildung 32: Rekursivität von Handlung und Struktur in der interpretativ-kommunikativen Dimension 90
Abbildung 33: Rekursivität zwischen den Dimensionen des Sozialen 91
Abbildung 34: Aufbau und Anwendung von Wissen im Zuge der Strukturation sozialer Systeme 93
Abbildung 35: Assimilation und Akkomodation von Wissen 93

Abbildung 35: Assimilation und Akkomodation von Wissen 93
Abbildung 36: Logik der Ergänzung des Zwecks durch das Mittel 96
Abbildung 37: Kommunikative, normative und herrschaftliche Funktionen analytisch-rationaler Entscheidungstechniken 98
Abbildung 38: Controlling und die Modalitäten der Strukturation 102
Abbildung 39: Theorietraditionen in GIDDENS Blickfeld einer theoretisch-methodischen Grundlegung der Sozialwissenschaften 109
Abbildung 40: Methodische Einklammerung 110
Abbildung 41: Theoretisch-methodisches Zentrum der Strukturationstheorie 112
Abbildung 42: Dualität – Konstruktion einer Rhetorik 115
Abbildung 43: Begriff der Wissensgrenze 118
Abbildung 44: Wissenskonzeptionen 120
Abbildung 45: Methode des Aufeinanderbeziehens 122
Abbildung 46: Strukturationstheoretische Organisationsanalyse 125
Abbildung 47: Ziele der Abgrenzung des Gegenstandes »Beratung« 131
Abbildung 48: Doppelverortung von Beratung 137
Abbildung 49: Wissensstrukturen 141
Abbildung 50: Wissensstrukturen soziologischer Beratung 146
Abbildung 51: Vorgehensweise zur Ausgestaltung des theoretischen Kontexts 151
Abbildung 52: Strukturationstheoretische Beratungshaltung, -perspektive und Zielrichtung 152
Abbildung 53: Ansätze der Organisationstheorie und ihr Bedingungsrahmen 155
Abbildung 54: Anthropologische Setzungen eines strukturationstheoretischen Beratungskonzeptes 160
Abbildung 55: Aktualisierungstendenz nach ROGERS 163
Abbildung 56: Beratungsrahmen und Bestandteile einer Beratungstheorie 166
Abbildung 57: Grundhaltungen anthropologischer Setzungen 168
Abbildung 58: Bindeglied Interaktionsformen 191
Abbildung 59: Interaktion als Vermittlungsinstanz 192
Abbildung 60: Dimensionen im erweiterten Konzept der »Dualität von Struktur« 194
Abbildung 61: Ebenen im erweiterten Konzept der »Dualität von Struktur« 195
Abbildung 62: Parallelen zwischen verschiedenen Mehrinstanzenkonzepten 196
Abbildung 63: Systematik des Impression Managements 198
Abbildung 64: Identitätskonstruktionen nach MEAD und KRAPPMANN 204
Abbildung 65: Rekursivität von Macht und Identität 205
Abbildung 66: Kombinationen allokativer und autoritative Ressourcen 211
Abbildung 67: Ebenen der Selbstorganisation 219
Abbildung 68: Neue Rahmenbedingungen von Arbeit 221
Abbildung 69: Schichtenmodell sozialer Systeme 232
Abbildung 70: Integrierter Beratungsprozeß 235
Abbildung 71: Maßstäbe reflexiver Intervention 237
Abbildung 72: Modell organisatorischer Veränderung 243
Abbildung 73: Stabilisierende Reflexionsmodi 244
Abbildung 74: Innovative Reflexionsmodi 245
Abbildung 75: Möglicher Orientierungsrahmen für konkretes Beratungshandeln 247

Teil A: Problemaufriß

„Folglich akzeptieren Praktiker nicht mehr unkritisch die Autorität der Wissenschaft, vielmehr *instrumentalisieren sie Theorien und Theoretiker* für ihre mikropolitisch geführten Auseinandersetzungen."

KIESER (2002), S. 48 *(eigene Hervorhebung)*

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Unternehmensberatungsbranche verzeichnet seit den 80er Jahren einen enormen Bedeutungsgewinn. Zwischenzeitlich ist für viele Wirtschaftsunternehmen die Zusammenarbeit mit externen Beratern zu einer Selbstverständlichkeit geworden.[1] So gibt es heute kaum noch ein Unternehmen, das sich bei weitreichenden Reorganisationsmaßnahmen, der Erarbeitung neuer Geschäftsstrategien oder der Einführung moderner EDV-Systeme nicht der Hilfe von Unternehmensberatern bedient.[2] Die enorme Expansionsdynamik drückt sich vor allem in den Umsatzzahlen aus: Der Branchenumsatz in Deutschland stieg in den Jahren 1994 bis 1999 um durchschnittlich 9,3 Prozent und in den Jahren 2000 bis 2005 um durchschnittlich 3,2 Prozent pro Jahr auf nunmehr 13,2 Mrd. Euro.[3] Die Jahre 2002 bis 2004 waren durch eine schwächere Branchenkonjunktur gekennzeichnet: Der Branchenumsatz fiel von 12,9 Mrd. Euro (2001) auf 12,3 Mrd. Euro (2004).[4] Die Gründe für den Einbruch können nach Ansicht des BDU (BERUFSVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER) in der allgemeinen Konjunkturflaute sowie in der Krise der New Economy gesehen werden, so daß Investitionen in innovative Projekte – insbesondere IT-Projekte – zugunsten von kostenreduzierenden Sofortmaßnahmen aufgeschoben oder storniert wurden.[5]

---

1 Vgl. WIMMER (1992b), S. 59; sowie FAUST (1998), S. 147ff.
2 Vgl. WALGER/SCHELLER (2000), S. 2.
3 Vgl. BDU (2006a), S. 6. Vgl. auch Kapitel 2 »Der Markt der Unternehmensberatung«, S. 28ff.
4 Vgl. ebenda, S. 4.
5 Vgl. BDU (2002), S. 12.

Nunmehr haben die Unternehmen ihre Kosten weitestgehend durch eine Optimierung interner Organisationsstrukturen und durch einen erheblichen Personalabbau gesenkt. Sie „setzen wieder auf Wachstumsprojekte [...] und wollen nun ihre Marktchancen offensiv nutzen".[6] So verbuchen die Unternehmensberater schon für das Jahr 2005 eine deutlich anziehende Nachfrage nach Beratungsleistungen von 7,3 Prozent auf 13,2 Mrd. Euro.[7] Die Erwartungen für 2006 sind weiter optimistisch. Der BDU prognostiziert für die Branche ein Umsatzwachstum von 8 Prozent: Eine verstärkte Nachfrage nach Beratungsprojekten ist vor allem durch Mergers & Aquisitions-Aktivitäten (z.B. Unternehmensfusionen) und Börsengänge sowie durch steigende Investitionen von Private-Equity-Firmen (z.B. Management Buy out-Transaktionen) zu erwarten.[8]

Dennoch scheinen mehr und mehr zweistellige Wachstumsraten der Vergangenheit anzugehören – die Beratungsbranche ist von ihren Boomzeiten noch weit entfernt.[9] Gleichermaßen wird heute kaum noch von einer Krise gesprochen, wie es 2002 aufgrund eines erstmaligen Umsatzrückgangs im Beratungsgeschäft noch üblich war.[10] Die massiven Entlassungen im Mutterland der Beratung USA, die damals eine ernüchternde Entwicklung für Deutschland vorzeichneten, sind vergessen und die „fetten Jahre" für die Consulting-Firmen leben nur noch in der Erinnerung.[11] Die einst beklagten Überkapazitäten im Personalbestand sind heute kein Thema mehr.[12] Vielmehr ist der heutige Beratungsmarkt weitestgehend in eine Reifephase eingetreten.[13] Nachdem die Unternehmensberater Boomjahre und Durststrecken hinter sich haben, normalisiert sich ihr Geschäft zusehends.[14] Es wird mit einer stetigen Entwicklung gerechnet.[15] Insofern benötigen die Beratungsgesellschaften wieder mehr Personal: Für 2006 sollen sowohl für Berater als auch für Büro- und Verwaltungskräfte neue Jobs entstehen.[16]

Bei allen Erklärungsversuchen zur Expansionsdynamik und zur Konsolidierung des Beratungsmarktes darf nicht übersehen werden, daß die Unternehmensberatungsbranche zunehmender Kritik ausgesetzt ist. Zwar haben die Beratungsunternehmen organisatorische Anpassungen ihrer internen Strukturen und Prozesse fortgeführt, um einer verbesserten Kundennähe nachzukommen,[17] trotzdem ist das Verhältnis zwischen Berater und Klient nicht unbelastet. Die Kritik richtet sich vor allem auf die rasch wechselnden und von den Beratern mitinduzierten Managementmoden, die mangelnde Umsetzbarkeit von Problem-

---

6 Vgl. BDU (2006b), S. 1.
7 Vgl. BDU (2006a), S. 4.
8 Vgl. ebenda, S. 13.
9 Vgl. EHREN/SMOLKA (2006).
10 Vgl. z.B. o.V. (2002a), S. 1.
11 Vgl. EHREN/PRELLBERG (2001).
So sind in den USA binnen zwölf Monaten 28.000 Berater entlassen worden – mehr als 10% aller Consultants. Darüber hinaus kündigte PRICEWATERHOUSECOOPERS im November 2001 die Streichung von 750 bis 1000 Consultants an. Die Beratungssparte der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG spricht nach ihrer ersten Entlassungswelle im Frühjahr von weiteren 550 „Freistellungen". Zuvor hatte im August 2001 die weltgrößte Unternehmensberatung ACCENTURE die Entlassung von 1500 Beschäftigen angekündigt; vgl. o.V. (2001a).
12 Vgl. BIERACH (2001), S. 80 sowie BIERACH (2002a), S. 82.
13 Vgl. EHREN/SMOLKA (2006).
14 Vgl. EHREN (2006).
15 Vgl. o.V. (2006).
16 Vgl. BDU (2006b), S. 3.
17 Vgl. BDU (2005), S. 6.

lösungen und das damit verbundene Scheitern vieler Beratungsprojekte.[18] Daß dieses Scheitern durch die *betriebswirtschaftlich orientierte Perspektive* des klassischen Beratungsverständnisses mit dem Glauben an die Steuerungsfähigkeit von Organisationen und der Akzentuierung einzelner Akteure selbst bedingt ist, und daß es deshalb notwendig ist, einen neuen Beratungsansatz zu entwickeln, davon handelt diese Arbeit.

Aus der Sicht der vorliegenden Arbeit liegt die Notwendigkeit eines neuen Beratungsansatzes darin begründet, daß die bisherigen Ansätze kaum in der Lage sind, auf zentrale Fragen in der Beratung angemessene Antworten zu geben, z.B.:

(1) Wie ist das soziale Geschehen in Organisationen zu begreifen?
In welcher Weise ist ein Beratungsansatz auszugestalten, wenn davon auszugehen ist, daß die Akteure in Organisationen nun mal nicht rational entscheiden? So wird beispielsweise kein Berater seine Augen davor verschließen können, wenn einzelne Organisationsmitglieder im Beratungsprozeß strategisch agieren oder versuchen, ihren Profilierungswünschen und -absichten nachzukommen.

(2) Wie kann der Berater sich dem sozialen Geschehen in Organisationen nähern?
Kann eine Analyse der einzelnen Betrachtungsweisen der Organisationsmitglieder ausreichen, um Organisationen und (Beratungs-)Prozesse in Organisationen zu verstehen? Oder dominieren die formellen und informellen Organisationsstrukturen das Verhalten der Akteure? Oder gibt es gar eine Methode, die sowohl die Perspektive der Akteure als auch die Perspektive der sozialen Strukturen umfaßt?

(3) Wie kann der Berater seine Perspektive überhaupt in den Beratungsprozeß einbringen?
Was weiß der Berater, was der Klient? Können beide ihr Wissen einfach austauschen? Oder verfügen Berater und Klient über Wissen, welches nicht miteinander vergleichbar ist? Geht es jenseits der Theorie-Praxis-Problematik um den Transfer von Wissen oder um eine Wissensgenerierung? Nützt ein praktischer Ratschlag des Beraters mehr als eine gemeinsame Entwicklung von Handlungsalternativen im Beratungsprozeß?

(4) Welche Beratungshaltung ist adäquat, um Organisationsmitglieder als Akteure von sozialen Systemen zu verstehen?
Wie ist den Organisationsmitgliedern im Beratungsprozeß zu begegnen, wenn sie als individuelle und soziale Wesen verstanden werden? Wie eine einseitige Akzentuierung des Menschen als Individuum, als Interaktionspartner oder als durch soziale Strukturen determiniertes Wesen zu vermeiden? Kann eine Beratungshaltung durch Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung anderen gegenüber bestimmt werden? Welche Reflexionsmächtigkeit muß den Organisationsmitgliedern zugestanden werden, damit sich deren Kreativität, Lernneigung und Lernbereitschaft in der Organisationsentwicklung *und* in der Personalentwicklung widerspiegeln können?

(5) Welche Zielsetzung kann Beratung bei der Umsetzung von Konzeptionen verfolgen?
Wie lassen sich aus einer bestimmten Beratungsperspektive und einer bestimmten Beratungshaltung Zielsetzungen für die Beratung ableiten? Auf welche Weise ist in organisationalen Veränderungsprozessen mit Widerstand umzugehen? Gibt es andere Wege zur Lösung? Ist es eine Veränderungstheorie möglich, die auf eine instrumentelle Sichtweise und Phasenmodelle sowie auf Ist- und Sollkonzeptionen verzichtet?

---

[18] Vgl. ausführlich hierzu Kapitel 2.5.2 »Anspruch und Wirklichkeit in der Beratungspraxis«, S. 2ff.

All diese Fragen bleiben in den meisten Beratungsansätzen weitestgehend ausgeblendet. Zwar wird der Mensch nicht mehr als reiner Produktionsfaktor betrachtet, sondern er wird auch als soziales Wesen gesehen. Jedoch bleibt diese Erkenntnis entweder in einleitenden Worten oder in beiläufigen Anmerkungen stecken. Doch selbst wenn in einem Beratungsansatz Organisationen als soziale Systeme betrachtet werden und soziale Faktoren eine gewisse Rolle spielen, fehlt den fragmentarischen Ausführungen ein theoretisches Fundament.

Um einen neuen Beratungsansatz zu entwickeln, wird es deshalb als hilfreich angesehen, eine *soziologische Perspektive* einzuführen, die Organisationen umfassender als soziale Gebilde begreift und weiterführende Kategorien zur Betrachtung von Beratungsprojekten anlegen kann. Dabei geht es weder um eine Anreicherung der klassischen Expertenberatung um ein soziologisches Vokabular noch um eine Fortführung der Debatten zur Organisationsentwicklung oder zur systemischen Beratung. Vielmehr erscheint es aufgrund der ungelösten Fragen und der Defizite all dieser Konzepte geboten, einen *eigenständigen* soziologischen Beratungsansatz zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit umfaßt dabei sowohl problemorientierte als auch lösungsorientierte Aspekte.

(1) Im Sinne einer Problemorientierung soll die Vernachlässigung mikropolitischer Aspekte, das ungeklärte Verhältnis von System und Akteur, die einseitige Betonung von Struktur oder Strategie sowie das unzureichende Phasenmodell von Konzeptentwicklung und Implementierung aufgezeigt werden.

(2) Im Sinne einer Lösungsorientierung soll ein allgemeiner Rahmen für jedwede Beratungsansätze vorgestellt werden. Anschließend soll dieser Rahmen genutzt werden, um einen neuen Beratungsansatz zu entwickeln, der durch eine spezifische Ausgestaltung von Beratungshaltung, -perspektive und -methodik bestimmt wird. Die pragmatische Umsetzung erfolgt in einer Praxeologie.

Als Basis für einen neuen soziologischen Beratungsansatz wird die »Strukturationstheorie« von ANTHONY GIDDENS vorgeschlagen.[19] Diese ist zwar in erster Linie als allgemeine Sozialtheorie entwickelt worden,[20] jedoch zeigen inzwischen zahlreiche Arbeiten, daß dortige Grundüberlegungen durchaus für organisatorische Fragestellungen fruchtbar gemacht werden können.[21] Die Strukturationstheorie bietet dabei nicht nur das Potential zur Überwindung der genannten Defizite, sondern ermöglicht auch eine Integration verschiedener Konzepte, da sie weder dazu neigt, vom Kontext, in dem Organisationen bzw. deren Mitglieder handeln, zu abstrahieren, noch dazu, Handeln in Organisationen als durch strukturelle Zwänge determiniert zu betrachten.[22] Vielmehr liegt ihr ein Verständnis zugrunde, das beiden Perspektiven Rechnung trägt, indem es mit dem Konzept der »Dualität von Struktur« eine rekursive Vermittlung von Handlung und Struktur vollzieht.[23] Ein Beispiel vorweg: So resultiert die Kontroverse des strategischen Managements zwischen ‚structure fallows strategy' und ‚strategy fallows structure' aus Einseitigkeiten der beiden Paradig-

---

19 Vgl. GIDDENS (1997).

20 Vgl. ebenda, S. 30. Als »Sozialtheorie« findet die Strukturationstheorie in der »Organisationssoziologie« kaum Berücksichtigung: Lehrbücher (wie z.B. BÜSCHGES/ABRAHAM (1997), MÜLLER-JENTSCH (2003), PREISENDÖRFER (2005)) und Übersichten zur »Organisationssoziologie« (wie z.B. SCHIMANK (1994), ALLMENDINGER/HINZ (2002)) kommen *noch* gänzlich ohne GIDDENS aus – Ausnahme KÜHL (2003a).

21 Vgl. KIESER (2001), S. IV; ORTMANN/SYDOW/WINDELER (1998), S. 342f.

22 Vgl. WALGENBACH (2001), S. 355.

23 Vgl. GIDDENS (1997), S. 77ff.

men, die sich im Lichte der Strukturationstheorie mit Hilfe des Konzeptes der »Dualität von Struktur« auflösen, denn im Sinne rekursiver Konstitution gilt, daß Strategien Veränderungen von Strukturen induzieren, die ihrerseits die Entwicklung von Strukturen beeinflussen, welche sodann wieder Strukturveränderungen nach sich ziehen können und so fort.[24]

Darüber hinaus bietet die Strukturationstheorie auch Integrationspotentiale hinsichtlich rationalitätskritischer Positionen: Seien es BARNARD, MARCH/SIMON und CYERT/MARCH, die mit ihren Konzepten der begrenzten Rationalität (»bounded rationality«) und Ambiguität die Gradlinigkeit und Optimierungsvorstellungen im betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnis grundlegend in Frage gestellt haben, über die Beiträge von THOMPSON, BRUNSSON, WEICK, MEYER/ROWAN bis hin zum »Mülleimer-Modell« (»Garbage Can Model«) von COHEN/MARCH/OLSEN.[25]

Rationalität erscheint in der vorliegenden Arbeit vielmehr im Sinne von BERGER/LUCKMANN als eine soziale Konstruktion,[26] die letztlich nur auf einer intersubjektiven Validierung beruht und weniger als objektives Faktum gelten kann. Ebenso können im Rahmen der »strategischen Organisationsanalyse« von CROZIER/FRIEDBERG mikropolitische Aspekte integriert werden, ohne dabei einseitig die Akteursebene oder die strukturelle Ebene vernachlässigen zu müssen.[27] Beide Gesichtspunkte – Rationalitätskritik und Mikropolitik – erlauben es schließlich, Organisationen nicht so sehr als zweckrationale Gebilde zu betrachten, sondern eher als Arenen mikropolitischer Aushandlungsprozesse um scheinbar ökonomische Effizienzkriterien und Kämpfe, in denen jeder *sein* Spiel spielt.[28]

Die Strukturationstheorie dient allerdings nicht nur als Metatheorie und zur Integration unterschiedlicher Ansätze, sondern sie bietet auch die Möglichkeit, einen eigenständigen soziologischen Beratungsansatz jenseits der systemischen Beratungsphilosophie zu konzipieren. Die Grundidee liegt in der Überzeugung, daß die strukturationstheoretische Perspektive sowohl auf die zu beratende Organisation als auch auf den Beratungsprozeß angewendet werden kann. Denn die Sichtweise, die sich u.a. auf Strukturen sozialer Wirklichkeit und Handlungsintensionen sozialer Akteure in Organisationen richtet, ist weitgehend die gleiche Sichtweise, mit der der Beratungsprozeß analysiert werden kann. Auch hier werden soziale Wirklichkeiten konstruiert, Strategien durch einzelne Akteure „geschmiedet" und Legitimationsgrundlagen mittels Rationalitätsvorstellungen formuliert. Ein strukturationstheoretischer Beratungsansatz trägt diesen Umständen Rechnung, indem er nicht nur die zu beratende Organisation zum Gegenstand der Betrachtung macht, sondern auch den Beratungsprozeß selbst strukturationstheoretisch thematisiert. D.h. es geht nicht nur um eine »Soziologie in der Beratung«, die auf eine „Einspeisung" soziologischer Wissensbestände in die Beratung ausgerichtet ist, sondern auch um eine »Theorie der Beratung«. Durch diese *rekursive* Anwendung wird schließlich ermöglicht, daß der Beratungsprozeß selbst einer fundierten Analyse zugänglich wird. Inwieweit die Erkenntnisse dieser Analyse im Beratungsprozeß reflektiert werden können, ist aufgrund der nicht unerheblichen Brisanz noch genauer zu diskutieren. So offenbart die Analyse ja auch, daß selbst ein soziolo-

---

24 Vgl. ORTMANN/SYDOW (2001b), S. 428.

25 Vgl. BARNARD (1938); SIMON (1957, 1976); MARCH/SIMON (1958); CYERT/MARCH (1969); THOMPSON (1967); BRUNSSON (1982, 1985, 1989); WEICK (1985); MEYER/ROWAN (1977) und COHEN/MARCH /OLSEN (1972). Vgl. auch neuere Gespräche mit MARCH (2001) und WEICK (2001) sowie die entsprechenden Begleitaufsätzen von TACKE (2001) und KIESERLING (2001) in BARDMANN/GROTH (2001).

26 Vgl. BERGER/LUCKMANN (1980).

27 Vgl. CROZIER/FRIEDBERG (1979).

28 Vgl. ORTMANN/WINDELER/BECKER/SCHULZ (1990), S. 8.

gischer Berater sich mikropolitischen Spielen nicht entziehen kann. Andererseits bietet eine (gezielte) Offenlegung mikropolitischer Strategien die Möglichkeit, einer Instrumentalisierung zu begegnen.

Zwar zeigen ab Mitte der 90er Jahre Themen der Organisations- und Unternehmensberatung in der Soziologie eine breite Resonanz. Ein Blick in die *soziologische* Beratungsliteratur zeigt jedoch, daß unser Wissen über die hier problematisierten Fragestellungen noch sehr begrenzt ist. Zumindest scheint sich ein neues Selbstverständnis herauszubilden, indem sich die Soziologie zunehmend ihres eigenen Potentials bewußt wird. Man denke beispielsweise an die Tagung »Soziologische Beratung« des BERUFSVERBANDES DER DEUTSCHEN SOZIOLOGEN 1996 in Köln, an die Arbeitstagung »Sozialwissenschaft und Organisationsberatung« der SOZIALFORSCHUNGSSTELLE DORTMUND ein Jahr später, an die von der BDS-Sektion »Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung« ausgerichtete Tagung »Sozialwissenschaftliche Beratungsforschung« im Mai 2000 in München und an die zahlreichen Artikel zur soziologischen Organisationsberatung in der Zeitschrift »Sozialwissenschaften und Berufspraxis« des BDS.[29] Insofern hat die Soziologie wieder entdeckt, daß es bei der Beratung von Organisationen um einen ihren ureigensten Gegenstände geht, nämlich die Veränderung sozialer Strukturen in Organisationen.[30]

Vorbei sind somit die heftigen Auseinandersetzungen der 70er Jahre um das HdA-Programm und der anschließende „Dornröschenschlaf" einer Industriesoziologie, der sich aufgrund der Kritik an der interventionistischen Ausrichtung der eigenen Disziplin und dem Rückzug des mainstreams auf analytisch-diagnostische Fähigkeiten bei der Analyse gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen ergab.[31] Vorbei ist auch die Zeit, in der Aktionsforscher, die industriesoziologisches Wissen in Betrieben handlungsrelevant werden lassen wollten, als »servants of power« beschimpft wurden.[32] Vielmehr basiert die neue Diskussion auf einer kritischen Distanz zum Konzept der Begleitforschung, wie es dem HdA-Programm zugrunde lag.[33] Die damaligen Alternativen haben sich mehr oder weniger als überlebt dargestellt.[34] Die Devisen »Gestaltung durch Aufklärung« und »Aufklärung als Gestaltung«, wie LUTZ und SCHULTZ-WILD es noch 1986 formuliert hatten, sind obsolet

---

29 Zu den einzelnen Tagungen vgl. jeweils ALEMANN/VOGEL (1996a), HOWALDT/KOPP (1998a) und DEGELE/MÜNCH/PONGRATZ/SAAM (2001). Allerdings ist darüber hinaus die Literatur zum Thema »Soziologische Beratung« nicht sehr umfangreich und wird oftmals nur mit Fachliteratur über die Anwendung und Nutzung von Soziologie oder mit der Fachliteratur zum Themenbereich des Wissenstransfers kombiniert herausgegeben. Vgl. ALEMANN (1996a), S. 18; etwa BECK (1982); BECK/BONß (1984, 1989a); BONß/HARTMANN (1985); DEWE (1991). Für eine ausführliche Bibliographie zur soziologischen Beratung, die den Stand der Literatur aus der Sicht von VOGEL/ALEMANN im Jahre 1996 aufweisen soll, vgl. VOGEL/ALEMANN (1996), S. 319-343.

30 Vgl. EIBEN/KREKEL/SAURWEIN (1996).

31 Vgl. HOWALDT/KOPP (1998b), S. 10. Das HdA-Programm war im Rahmen von Begleitforschungsprojekten ein staatlich gefördertes Aktionsprogramm zur »Humanisierung der Arbeit« (HdA); insbesondere wurde von dabei von der Industriesoziologie abverlangt, sogenanntes Gestaltungswissen zu produzieren; vgl. BRACZYK/SCHMIDT (1982). Pragmatisch ruhte das HdA-Programm auf der Annahme, die Berücksichtigung neuer technischer und technologischer Forschungsergebnisse in Abstimmung mit den Tarifpartien umzusetzen; die Vermittlung zwischen ihnen wurde staatlich unterstützt sowie eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter und damit ihre qualifikatorische Einbindung gefördert; vgl. DANCKWERTS/JERICHOW (1998), S. 133. Vgl. auch FRICKE/FRICKE (1977), MATTHÖFER (1977), PÖHLER (1979), KERN (1979), PÖHLER/PETER (1982), WELTZ (1982), WELTZ/LULLIES (1983).

32 Vgl. KERN (1982), S. 254.

33 Vgl. HOWALDT/KOPP (1998b), S. 10.

34 Vgl. HOWALDT (1998), S. 81.

geworden.[35] So wird heute die eigene Rolle des Sozialwissenschaftlers in beratungsnahen Projekten neu bestimmt; er tritt immer weniger als Fachexperte auf, der qua besseren Wissens den betrieblichen Laien den Weg zu humaneren und effizienteren Produktions- bzw. Organisationsformen zu weisen weiß, sondern als Prozeßbegleiter, der in einem Kommunikationsprozeß den betrieblichen Akteuren hilft, ihre eigenen Konzepte zu entwickeln und ihre betriebliche Realität dementsprechend neu zu gestalten.[36]

Aber dennoch: Es besteht keine Einigkeit darüber, wie die neue Rolle soziologischer Beratung auszugestalten ist und welche Leistungen die Soziologie in die Beratung einbringen kann. Dabei erscheint die Beschreibung soziologischer Beratungsleistungen u.a. deshalb problematisch, weil die Soziologie anders als andere Disziplinen über keinerlei Spezialwissen mit Expertenstatus für betriebliche Gestaltungsfelder verfügt.[37] Gleichermaßen finden sich anschauliche oder präzise Hinweise zur methodischen Vorgehensweise in der soziologischen Beratungsliteratur selten.[38] Vielmehr muß das Feld für die spezifische Leistung der Soziologie in der Beratung erst noch konturiert werden.[39] Entsprechend häufig trifft man bei der Formulierung eines neuen Beratungsverständnisses auf den Gebrauch von Begriffen wie »Suche«, »Ansätze«, »Möglichkeiten« und »offene Fragen«, so daß unterschiedliche Auffassungen nebeneinander stehen, die ohne einheitliches Konzept sich dem Feld »Organisationsberatung« auf unterschiedlichen Wegen nähern und einen klaren Rückgriff auf organisationssoziologisches Wissen außer acht lassen. Beispielsweise sieht HEINRICH BOLLINGER die Aufgabe der beratenden Soziologen darin, konkrete *Gestaltungsoptionen* zusammen mit den betrieblichen Akteuren zu entwickeln.[40] Ferner spricht er von einem „soziologischen Blick" auf die konkrete Arbeit, die den Soziologen als Berater qualifiziert.[41] HEINER MINSSEN hingegen hebt die *Bereitstellung von Deutungen* als spezifische Leistung der Soziologie heraus.[42] Und ROLAND SPRINGER betont vor allem die *Reflexionsfunktion* als das „kritische Analyse- und Reflexionspotential", das die besondere Leistungsfähigkeit der Soziologie ausmache.[43]

Die Unklarheit bzgl. der Leistungen einer soziologischen Beratung spiegelt sich auch in der aktuellen Diskussion um eine typisch soziologische Qualifikation für die Beratung oder um die Ausbildung zum Berater wider. Bisher bleiben hierzu Präzisierungen noch auf der Ebene von stichwortartigen Fragen stecken, die nicht mehr als einen Klärungsbedarf zu den Begriffen »soziologische Beratung« und »soziologische Beratungskompetenz« formulieren.[44] Auch Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen drücken überwiegend nur Hoffnungen und Erwartungen aus.[45] Für manchen bleibt sogar fraglich, ob es eine eigenständige soziologische Beratung in praxi überhaupt geben kann, oder ob es nicht besser wäre, von soziologischen Kompetenzen in der Beratung als von soziologischer Beratung zu sprechen.[46] Da ohnehin ein ungeklärtes Berufsbild des Soziologen besteht,[47]

---

35 Vgl. FRICKE (1998), S. 21 sowie LUTZ/SCHULTZ-WILD (1986), S. 669ff.
36 Vgl. HOWALDT/KOPP (1998b), S. 12.
37 Vgl. BOLLINGER (1998), S. 42.
38 Vgl. THINNES (1998), S. 223.
39 Vgl. MINSSEN (1998), S. 60.
40 Vgl. BOLLINGER (1998), S. 41ff.
41 Ebenda, S. 44ff.
42 Vgl. MINSSEN (1998), S. 55.
43 Vgl. SPRINGER (1997), S. 41.
44 Vgl. KREKEL (1996), S. 301ff.; BEYWL/KREKEL/LEHMANN (1996), S. 267.
45 Vgl. LEHMANN (1997), S. 65ff.
46 Vgl. JOAS (1997), S. 172; siehe auch JOAS (1999), S. 478ff.

und selbst der BERUFSVERBAND DEUTSCHER SOZIOLOGINNEN UND SOZIOLOGEN (BDS) aus sich heraus ein Ausbildungsprogramm für eine soziologische Beratung nicht definieren möchte,[48] ist auf absehbare Zeit ein Berufsbild »Soziologischer Berater« nicht abzusehen. Trotzdem sind Vorschläge zu finden, die in der Erkenntnis stehen, daß zwar der Anspruch auf eine »soziologische Beraterausbildung« schwerlich einzulösen ist, die aber dennoch davon ausgehen, daß auch ohne Beraterausbildung die Soziologie Diplom-Soziologen das Bewußtsein mitgeben könnte, „daß die Auseinandersetzung mit Beratungsfragen in der eigenen Disziplin verankert ist und für eine entsprechende Berufstätigkeit professionellen Rückhalt bietet".[49] Inwieweit Professionalisierungsstrategien in der Soziologie Erfolg haben, bleibt dementsprechend abzuwarten.[50]

Zusammenfassend ist an dieser Stelle zu konstatieren, daß der Blick in die Literatur zur soziologischen Organisationsberatung ein diffuses Bild bietet. So ist jenseits der »systemischen Beratungskonzeption«, die sich als ein wichtiger Bezugspunkt bei der Suche nach einem geeigneten „soziologischen" Beratungsverständnis zu erweisen scheint,[51] unklar, wie die neue Rolle einer soziologischen Beratung auszugestalten ist und welche Leistungen die Soziologie in die Beratung einbringen kann. Andere Beratungsansätze sind bisher mehr oder weniger „singuläre Erscheinungen mit wenig Breitenwirkung geblieben", so daß gegenwärtig der Eindruck zu gewinnen ist, „soziologisch orientierte Beratung sei in erster Linie systemische Beratung".[52] Ein strukturationstheoretischer Beratungsansatz – wie er in dieser Arbeit vorgeschlagen wird – steht noch aus. Zwar werden einzelne Bruchstücke der Strukturationstheorie zur Problematisierung organisatorischen Fragestellungen herangezogen, allerdings ohne den Schritt zu wagen, einen eigenen Beratungsansatz daraus zu entwickeln.

Wie eingangs erwähnt, ist das zweite große Anliegen eines strukturationstheoretischen Beratungsansatzes die Thematisierung des Beratungsprozesses. Doch ein kritischer Blick in die soziologische Beratungsforschung offenbart auch hier ähnliche Defizite. Denn angesichts der Bedeutung des Beratungsgeschäftes läßt sich feststellen, daß wenig über den Beratungsprozeß aus wissenschaftlicher Perspektive bekannt ist. So kommt STEYRER in einer Bestandsaufnahme der deutschsprachigen Literatur zum Themenbereich »Unternehmensberatung« aus dem Jahre 1991 zu dem Ergebnis, daß nach wie vor eine Formulierung einer grundsätzlichen Theorie der Beratung aussteht – es herrsche „eine gewisse Theorie- und Empirieflaute".[53] Seines Erachtens sind zahlreiche Fragen „nur aufgeworfen und wenige hinreichend komplex beantwortet", so daß vieles nur in seinen Grundzügen theoretisch untermauert ist.[54] Einige Jahre später scheinen diese Defizite noch nicht behoben zu sein, wenn WALGER feststellt: „Was allerdings Unternehmensberatung ist, ist nach wie vor uner-

---

47 Vgl. MOREL (1997), S. 255. MOREL hält diese Situation für „unwürdig" und formuliert daraufhin anhand spezifischer Funktionen der Soziologie grundlegende Aufgaben, die den Beruf des Soziologen kennzeichnen sollten; vgl. MOREL (1997), S. 257ff.

48 Vgl. KREKEL (1996), S. 309. Allerdings gibt es im BDS ein Projekt »Qualifizierungsinitiative durch den BDS. Praxisnahe Qualifizierung und Einstieg in freiberufliche Beratungstätigkeit als Soziologe«, das mit der Einführung eines zweijährigen Traineeprogramms verbunden ist (erstmals 1998); vgl. HERBERMANN (2000).

49 PONGRATZ (1998), S. 261, 262.

50 Vgl. VOGEL (2000), S. 323ff.

51 Vgl. HOWALDT/KOPP (1998b), S. 12.

52 PONGRATZ (2000), S. 55.

53 STEYRER (1991), S. 3. Ähnlich WIMMER (1991), S. 116; WIMMER (1992b), S. 59.

54 Vgl. ebenda, S. 39.

forscht."[55] Selbst in jüngster Vergangenheit muß ITTERMANN konstatieren, daß die wissenschaftliche Forschung die Charakteristika und Entwicklungstrends der Dienstleistung Unternehmensberatung bisher wenig durchleuchtet hat.[56] Ebenso wundert sich PONGRATZ, daß die Soziologie der Forschung über Beratung bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet hat, obwohl „Beratung in charakteristischer Weise ein sozialer Prozeß [ist], der mit ökonomischen, politischen und psychologischen Kategorien nur unzureichend zu erfassen ist".[57] Und zuletzt stellen auch WALGER/SCHELLER fest, daß trotz beeindruckender Entwicklung der Beratungsbranche das Phänomen Unternehmensberatung „bisher recht wenig erforscht" ist.[58]

Ungeachtet dieser Theorie- und Forschungsdefizite liegen dennoch eine Reihe von wissenschaftlichen Studien und Publikationen vor, die aus unterschiedlichen Perspektiven sich dem Themenbereich Unternehmensberatung nähern. Beispielsweise untersucht SUSANNE MINGERS als Begleitforscherin die praktischen Probleme der systemischen Beratung und zeigt insbesondere deren Grenzen auf.[59] HERMANN IDING schaut hinter die „Kulissen der Organisationsberatung", indem er anhand qualitativer Fallstudien im Krankenhauswesen Macht in Beratungsprozessen ins Zentrum seiner Analyse stellt.[60] Ferner sind JÜRGEN HOWALDT und ROLAND SPRINGER zu erwähnen, die jeweils im Rahmen von betrieblichen Beratungsprojekten Einblicke aus industriesoziologischer Perspektive in den Beratungsprozeß gestatten.[61]

Eine soziologische Beratungsforschung scheint sich demnach erst langsam zu etablieren, so daß SAAM und PETRAN zuzustimmen ist, daß „die Soziologie über ein erhebliches, bisher wenig ausgeschöpftes Potential verfügt, Beratungsprozesse zu beschreiben, zu verstehen, und zu erklären".[62] Neue theoretische Zugänge zur Beratungsforschung werden beispielsweise in der Agenturtheorie gesehen, welche die Beziehung zwischen Berater und Klienten als Interaktionsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent modelliert, um Informationsasymmetrien problematisieren zu können.[63] Mikropolitische Ansätze in der Beratungsforschung eignen sich hingegen, um fehlgeschlagene Interventionen in Veränderungsprozesse und Probleme der Berater-Klienten-Beziehung zu erklären.[64]

Allerdings gilt auch hier: Eine strukturationstheoretische Perspektive hat in eine »Theorie der Beratung« noch nicht Eingang gefunden. Einzige Ausnahme bietet lediglich die Studie von HERMANN IDING: Denn neben seiner empirischen Untersuchung von Beratungsprozessen und seinem Hauptaugenmerk von Macht im Beratungsprozeß konzipiert er erste Überlegungen zu einer mikropolitischen Theorie der Organisationsberatung, welche die Strukturationstheorie, deren Verwendung durch ORTMANN und die »strategische Organisationsanalyse« von CROZIER/FRIEDBERG als Ausgangspunkt nimmt.[65] Jedoch bleibt seine

---

55 WALGER (1995b), S. 1.
56 Vgl. ITTERMANN (1998), S. 184.
57 PONGRATZ (1998), S. 258.
58 Vgl. WALGER/SCHELLER (2000), S. 2.
59 Vgl. MINGERS (1996).
60 Vgl. IDING (2000).
61 Vgl. HOWALDT (1996), SPRINGER (1999a).
62 SAAM/PETRAN (2001), S. 8. Gleicherweise fordern SCHÜTZEICHEL/BRÜSEMEISTER eine „Eröffnung einer soziologischen Theorie der Beratung" – insbesondere hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung; vgl. SCHÜTZEICHEL/BRÜSEMEISTER (2004), S. 8f. sowie SCHÜTZEICHEL (2004), S. 273ff.
63 Vgl. SAAM (2001), S. 15ff. sowie SAAM (2002), WEIERSHÄUSER (1996), MEIER (2004).
64 Vgl. GEßNER (2001), S. 39ff.
65 Vgl. IDING (2000), S. 81-88 und insb. S. 189-200.

Betrachtung noch in ersten (theoretischen) Zügen stecken, so daß die Beschreibung der Fallstudien ohne Begriffe seiner strukturationstheoretischen Inspiration auskommen muß. Indem er darüber hinaus eine »Theorie der Beratung« favorisiert, thematisiert er seine strukturationstheoretischen Überlegungen nur für den Beratungsprozeß; sie dienen ihm nicht als Interpretationsrahmen einer soziologischen Beratung, der er skeptisch gegenübersteht.[66]

Der strukturationstheoretische Beratungsansatz – wie er in dieser Arbeit vorgeschlagen wird – möchte indessen beides sein: Sowohl ein Interpretationsrahmen zur Analyse des betrieblichen Geschehens als auch ein Interpretationsrahmen zur Analyse des Beratungsprozesses. Aber mehr noch: Er zielt auf eine Verknüpfung beider Perspektiven ab, indem er die Problematisierung des Beratungsprozesses selbst zum Gegenstand der Beratung macht. Eine solche soziologische Beratung reflektiert beispielsweise, wie manche hochfliegende Projektidee im day-to-day-bargaining der Projektarbeit aufgerieben wird, wie Entscheidungen im Projekt unter dem Gesichtspunkt der Durchsetzung und Implementierung getroffen werden oder wie Leitbilder als rationale Fassaden Einfluß auf das Projekt nehmen. Darüber hinaus kann ganz im Sinne des Konzeptes der »Dualität von Struktur« aufgezeigt werden, wie personalisierte Konflikte auf Organisationsstrukturen zurückgeführt werden können, wie die Strukturen der Gesamtorganisation das Handeln der Projektbeteiligten maßgeblich bestimmen und wie das eigene Handeln zur Reproduktion bestehender Organisationsstrukturen, die es ja zu verändern gilt, beiträgt. Damit wird einerseits den Projektbeteiligten die Möglichkeit eröffnet, bisher ausgeblendete soziale Phänomene begrifflich erfaßbar, artikulierbar und somit thematisierbar zu machen, andererseits werden im Rahmen dieser Reflexion Konfliktpotentiale vorweggenommen, die üblicherweise bei klassischen Phasenmodellen der Beratung aufgrund der zeitlich nachgelagerten Implementierung entstehen.

Aus methodischer Perspektive bedeutet die Verwendung des strukturationstheoretischen Beratungsansatzes demnach nicht eine direkte Umsetzung von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen, sondern nur die Bereitstellung eines angemessenen Interpretationsrahmens, anhand dessen betriebliche Problemdefinitionen und Realitätskonstruktionen einzelner Akteure im Beratungsprozeß kritisch hinterfragt und gedeutet werden können. In diesem Sinne ist BOLLINGER zuzustimmen, wenn er betont:

> „[Die] Skepsis gegenüber Wirklichkeitskonstruktionen und präsentierten Wirklichkeitsdeutungen würde ich zum Kern professioneller soziologischer Identität zählen. Soziologische Beratung kann gerade deshalb produktiv sein, weil sie nicht ohne weiteres vorgegebene Problemdefinitionen und Sichtweisen übernimmt und quasi als ‚verlängerte Werkbank' arbeitet. [...] Es sollte deutlich geworden sein, daß soziologische Beratung nicht in der Übernahme einer Moderatorenrolle aufgeht, sondern eine analytisch begründete *Eigenperspektive* ins Spiel bringt."[67]

Ähnlich ist MINSSEN zu folgen, wenn er in der Beratung einen wichtigen externen Reflexionsmechanismus erblickt.[68] Allerdings ist fraglich, ob die Orientierung an der konkreten Arbeitssituation bei BOLLINGER aufgrund der Überbetonung der Akteursebene und der Vernachlässigung struktureller Faktoren eine angemessene Perspektive erlaubt. Indessen scheint MINSSEN von der umgekehrten Einseitigkeit erfaßt, wenn er bei der Frage nach den Themen soziologischer Deutungen zusammenfaßt: „Die Kontur soziologischer Beratung

---

66 Vgl. ebenda, S. 210.

67 BOLLINGER (1998), S. 48 *(Hervorhebung auch im Original)*.

68 Vgl. MINSSEN (1998), S. 62.

besteht also insbesondere in dem Verweis auf organisatorische Strukturen".[69] So unterschiedlich die Perspektiven der Reflexion beider auch sein mögen, eine Reflexion des Beratungsprozesses wird nicht thematisiert. Aber zumindest konkretisieren sie die Richtung soziologischer Reflexion, denn oftmals bleibt in der soziologischen Organisationsberatung die Frage offen, wie ein soziologisches „Reflexionswissen" aussehen könnte.[70] Der strukturationstheoretische Beratungsansatz hingegen setzt auf eine Reflexion des betrieblichen Geschehens *und* des Beratungsprozesses sowie auf einen Interpretationsrahmen, der soziale Strukturen *und* das Handeln der Akteure gleichermaßen berücksichtigt.

Ansatzweise wird in der Literatur schon bedacht, Erkenntnisse soziologischer Beratungsforschung als Grundlage zur Reflexion in der Beratung zu nützen. Beispielsweise hebt PONGRATZ hervor, daß gerade eine soziologische Beratung, die typische Handlungskonstellationen in Beratungsprozessen, Beziehungsdynamiken und Machtkonflikte, Spannungen zwischen Berateraktionismus und Betroffenenwiderstand oder charakteristische Handlungsstrategien auf seiten aller Beteiligter thematisiert, bei Auftraggebern ein offenes Ohr finden könnte, die „aus ambivalenten Erfahrungen mit Beratung im Hauruck-Verfahren die Bereitschaft entwickelt haben, Reflexionsprozesse in der Beratung auch dann zu akzeptieren, wenn sie unerwartete Zeit und Mühe kosten und unangenehme Erkenntnisse zutage fördern".[71] Obgleich er zu bedenken gibt, daß Beratung mit solchen Reflexionsansprüchen es freilich schwer haben wird, denn zu sehr scheuen viele Verantwortliche die Offenlegung unerwarteter Abläufe, Hindernisse und Nebenfolgen, die der manageriellen Steuerungsfiktion widersprechen.[72] Auch MOLDASCHL sieht in der Reflexion des Beratungsprozesses in der Beratung eine Alternative zu den bisherigen Beratungsansätzen: So versteht er sein Konzept der »reflexiven Beratung« als Typus von Praxisintervention, der nicht nur einen Reflexionsauftrag hinsichtlich der organisationalen Geschehen hat, sondern auch die Prinzipien, die er zu dessen Erfüllung anwendet, auch auf sich selbst anwendet.[73] Letzteres bleibt allerdings noch ohne konkrete Bestimmung, so daß – wie er selbst einräumen muß – eine systematische Theorie und Methodik reflexiver Intervention noch aussteht.[74] Bei der Thematisierung der Grenzen der Reflexivität von Beratung ist ihm wiederum zu folgen, wenn er darauf verweist, daß leitende wie ausführende Praktiker kaum daran interessiert sind, grundsätzlich jeden Aspekt ihres Handelns in Frage zu stellen, denn: „Wer unter Druck steht, will nicht hören, wie komplex und widersprüchlich die Welt ist, er will hören: So geht es, du schaffst es." Entsprechend mag – wie MOLDASCHL befürchtet – sein Konzept nur etwas für besonders „aufgeklärte" Organisationen zu sein.[75]

Zusammenfassend läßt sich nach diesem Streifzug durch die Problemstellung konstatieren, daß nach wie vor ungeklärt ist, welche Rolle die Soziologie in der Beratung spielen kann, wie soziologische Beratung auszugestalten sei und inwieweit der Beratungsprozeß selbst thematisiert werden soll. Eine soziologische Beratungsforschung etabliert sich erst langsam. Defizite bisherige Beratungsansätze werden zwar stellenweise problematisiert, allerdings steht ein angemessener Beratungsansatz, der diese Defizite überwindet, noch aus. Die Strukturationstheorie bietet in dieser Hinsicht als Interpretationsrahmen eine vielver-

69 Ebenda, S. 63.
70 Vgl. HOWALDT (1998), S. 81.
71 PONGRATZ (1998), S. 260.
72 Vgl. ebenda, S. 260.
73 Vgl. MOLDASCHL (2001), S. 155.
74 Vgl. ebenda, S. 148.
75 Vgl. ebenda, S. 155.

sprechende Perspektive. Beispielsweise läßt sich mit dem Konzept der »Dualität von Struktur« das organisationale Geschehen sowohl von der Akteursebene als auch von der Strukturebene rekursiv thematisieren. Als Metatheorie verfügt sie zudem über ein integratives Potential, um auch rationalitätskritische Positionen und mikropolitische Ansätze einer „Verwertung" zuführen zu können. Darüber hinaus ermöglicht die Strukturationstheorie, die Reflexion des Beratungsprozesses als Teil der Beratung zu verstehen, so daß für die vorliegende Arbeit die Chancen gut stehen, einen eigenständigen soziologischen Beratungsansatz entwickeln zu können.

1.2 Ziel und Vorgehensweise

Entsprechend der Problemstellung und der noch unzureichenden Antworten in der soziologischen Organisationsberatung, die die gegenwärtigen Theorie- und Forschungslücken offen legen, ist das *Ziel* der vorliegenden Dissertation, einen eigenständigen soziologischen Beratungsansatz zu entwickeln.

Dabei soll die Strukturationstheorie von ANTHONY GIDDENS für eine strukturationstheoretische Perspektive und eine strukturationstheoretische Methodik in der Beratung fruchtbar gemacht werden. Neben der Formulierung zentraler soziologischer Kategorien zum Aufbau eines organisationstheoretischen und –soziologischen Fundaments für einen strukturationstheoretischen Beratungsansatz sollen im Rahmen einer »allgemeinen Wissensstruktur der Beratung« handlungsnahe soziologische Raster und konkrete Entscheidungshilfen ausgearbeitet werden. Eine solche Praxeologie soziologischer Beratung soll jene Methoden umfassen, um sich einerseits von herkömmlichen (und vor allem betriebswirtschaftlich orientierten) Beratungsformen abgrenzen zu können, andererseits um den eigenen Ansprüchen einer soziologischen Perspektive zu genügen. Insofern soll ein methodisches Instrumentarium mehr als nur Anknüpfungspunkte für einen pragmatischen Werkzeugkasten eines soziologischen Beratungsansatzes bieten.

Ferner sollen sowohl das Wissen der soziologischen Disziplin als auch die besondere soziologische Kompetenz eines soziologischen Beraters in einem »Prozeß der Wissensgenerierung« jene neuen Handlungsmöglichkeiten in der Organisationsberatung eröffnen, die ohne soziologische Perspektive unbeachtet bleiben. Auf diese Weise möchte die vorliegende Arbeit dazu beitragen, der Soziologie einen weiteren Weg in die Praxis der Organisationsberatung zu ebnen.

Die *Vorgehensweise* ist danach angelegt, nicht nur das organisationssoziologische Potential der Strukturationstheorie für eine neue Beratungskonzeption zu nutzen, sondern auch Unternehmensberatungen das Potential einer neuformierten Soziologie in der Beratung aufzuzeigen. Konkrete Leistungen und Einsatzmöglichkeiten einer soziologischen Perspektive werden bezüglich ihrer methodischen Ausgestaltung für die Beratung aufbereitet und für die Arbeit in einer Unternehmensberatung praxisnah interpretiert.

Zunächst wird in *Kapitel 2 (TEIL A)* der Markt der Unternehmensberatung betrachtet. Es wird die Intransparenz dieses Marktes problematisiert *(Kapitel 2.1)*. Anbieter und Nachfrager von Beratungsleistungen *(Kapitel 2.2 bzw. 2.3)* sehen sich mit sehr unterschiedlichen Beratungsfeldern und kaum überschaubaren Beratungsphilosophien konfrontiert *(Kapitel 2.4)*. Die Grenzen klassischer Managementberatung offenbaren sich vor allem in der Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Beratungspraxis *(Kapitel 2.5)*. Aus der

Sicht der vorliegenden Arbeit begründet sich dies im Gebrauch inadäquater Phasenmodelle klassischer Beratungsansätze. Ferner wird darauf verwiesen, daß in der betriebswirtschaftlich dominierten Beratung kaum jene Kriterien verwendet werden, die in einer soziologischen Perspektive keinesfalls fehlen dürfen. Aufgrund dieser methodischen und perspektivischen Defizite verwundert dann nicht, wenn vermehrt die Umsetzbarkeit der von den Beratern vorgeschlagenen Problemlösungen verlangt wird. Doch für eine solche Ausrichtung scheinen die Unternehmensberatungen (noch) nicht gut gerüstet zu sein. Insofern muß sich klassische Expertenberatung mit neuen Problemen auseinandersetzen. Ein soziologischer Beratungsansatz kann hier einen wertvollen Beitrag leisten.

Allerdings steht – wie der Problemaufriß zeigt – noch kein soziologischer Beratungsansatz zur Verfügung, der die Ansprüche an eine soziologisch fundierte Organisationsberatung erfüllt. In *TEIL B* soll deshalb ein eigenständiger soziologischer Beratungsansatz entwickelt werden.

Mit der Strukturationstheorie des britischen Soziologen ANTHONY GIDDENS wird in *Kapitel 1* die Möglichkeit eröffnet, konkrete soziale Phänomene und Prozesse durch ein begrifflich abgestimmtes Raster zu analysieren.[76] Für die vorliegende Arbeit soll die Strukturationstheorie zunächst als Interpretationsrahmen kurz vorgestellt werden *(Kapitel 1.1)*. Dabei wird sich zeigen, welche wichtige Rolle die Strukturationstheorie heute schon für organisationstheoretische und -praktische Fragestellungen spielt *(Kapitel 1.2)*. Als organisationssoziologisches Fundament wird die Strukturationstheorie im weiteren Eingang in eine soziologische Beratungskonzeption finden. Aufgrund der verschiedenen Anwendungsfelder der Strukturationstheorie hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes »Organisation« führen die Überlegungen der Strukturationstheorie zu einem spezifisch strukturationstheoretischen Organisationsverständnis: Dabei werden zehn zentrale soziologische Kategorien herausgearbeitet, die für einen strukturationstheoretischen Beratungsansatz von enormer Bedeutung sind *(Kapitel 1.3)*.

In *Kapitel 2* steht dann nicht mehr die Strukturationstheorie als Interpretationsrahmen zur Bestimmung wichtiger sozialer Kategorien im Vordergrund, sondern es wird die Methodik der Strukturationstheorie dahingehend geprüft, ob und inwieweit sie für einen soziologischen Beratungsansatz fruchtbar gemacht werden kann. Anknüpfungspunkt ist GIDDENS' Anspruch mit der Strukturationstheorie eine theoretisch-methodische Grundlegung der Sozialwissenschaften zu leisten *(Kapitel 2.1)*. Des weiteren wird die Wissensproblematik rekonzeptionalisiert, um eine neue Form des Wissens und der Wissensgenerierung in Strukturationstheorie einführen zu können *(Kapitel 2.2)*. Dies soll eine neue methodische Ausrichtung von Beratung ermöglichen, so daß man „darauf hoffen darf, in konkreten Analysen ein ‚theoretisch überlegenes' wissenschaftliches Wissen generieren zu können" *(Kapitel 2.3)*.[77]

In Anbetracht dessen, daß noch keine Einigkeit darüber besteht, wie die neue Rolle soziologischer Beratung auszugestalten ist und welche Leistungen die Soziologie in die Beratung einbringen kann, wird in *Kapitel 3* ein soziologischer Beratungsansatz auf der Basis der Strukturationstheorie entwickelt. Ein solcher strukturationstheoretischer Beratungsansatz soll exemplarisch offene Theorie- und Forschungslücken soziologischer Beratung beantworten und als *eine* von vielen Möglichkeiten gesehen werden, um Gegenstand und Methodik soziologischer Beratung zu konkretisieren.

---

[76] Vgl. GIDDENS (1997).

[77] KIEßLING (1988), S. 291.

Dabei sollen zwei Ziele bei der Abgrenzung des Gegenstandes »Beratung« erreicht werden *(Kapitel 3.1)*. Erstens soll ein allgemeiner Rahmen vorgestellt werden, an dem sich soziologische Beratungsansätze orientieren können. So wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, daß es für jegliche Beratungsansätze notwendig ist, über ein konsistentes theorie- und methodenplurales Konzept zu verfügen. Wie Gegenstand und Methodik soziologischer Beratung konkretisiert werden können, soll anschließend erfolgen. So wird zweitens der allgemeine Rahmen eines Beratungsansatzes anhand einer strukturationstheoretischen Perspektive und einer strukturationstheoretischen Methode inhaltlich und methodisch ausgefüllt. Wenn Beratung in einen allgemeinen Betrachtungsrahmen gestellt wird, so lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Zum einen kann die fachliche Kompetenz bezogen auf die jeweilige Fragestellung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Zum anderen wird neben dieser feldabhängigen Fachkompetenz eine feld*un*abhängige Beratungskompetenz benötigt.

Der allgemeine Rahmen für einen Beratungsansatz orientiert sich am Modell der »Wissensstruktur«, welches sich auch der wissenschaftstheoretischen Problematik von Integrationsmodellen annimmt.[78] Hintergrund eines solchen Integrationsmodells ist die Vorstellung, daß aus komplementären Elementen und scheinbar entgegengesetzten Positionen ein Ganzes zur Erfassung sozialer Wirklichkeit entstehen kann. Die strukturationstheoretische Perspektive ist so eine Möglichkeit, Wirklichkeit konzeptionell zu erfassen. Die Wissensform, mit welchem dieses theoretische Modell die Wirklichkeit beschreibt, unterscheidet sich von der Wissensform der Alltagsakteure dadurch, daß diese die Strukturen der Wirklichkeit nicht in bewußter Weise erkennen. In Rückgriff auf die Wissensstruktur wird aufgezeigt, daß jeder Beratungsansatz sowohl eine *theoretisch-perspektivische* als auch eine *methodisch-pragmatische* Ausrichtung beinhalten muß.

Entsprechend den fünf Wissensebenen der allgemeinen Wissensstruktur bilden die drei Wissensebenen »Meta-Modell« (incl. einer anthropologischen und erkenntnistheoretischen Positionierung), »Basistheorie« und »Veränderungstheorie« den theoretischen Kontext des Beratungsansatzes. Diese drei Wissensebenen werden anschaulich ausgefüllt, so daß sich daraus eine strukturationstheoretische Beratungshaltung, eine strukturationstheoretische Beratungsperspektive und eine strukturationstheoretische Zielrichtung ableiten lassen *(Kapitel 3.2)*.

Nach dieser Darstellung der theoretisch-perspektivischen Ausrichtung des strukturationstheoretischen Beratungsansatzes schließt sich die Ausgestaltung der methodisch-pragmatischen Wissensebenen an *(Kapitel 3.3)*. So wird auf der vierten Wissensebene der Wissensstruktur ein integriertes Analysekonzept vorgestellt, welches in eine reflexive Beratungsmethodik mündet. Die pragmatische Umsetzung dieser Beratungsmethodik wird anhand von Beratungsfertigkeiten aufgezeigt, die im Rahmen der fünften Wissensebene konkret beraterisches Handeln anleiten.

In *TEIL C* wird dann abschließend das Fazit zu ziehen sein, daß durchaus ein strukturationstheoretischer Beratungsansatz entwickelt und konkret ausgestaltet werden kann. Neben diesem Fazit wird ein Ausblick für die Etablierung strukturationstheoretischer Organisationsberatung im Feld soziologischer Beratung und klassischer Unternehmensberatung gegeben.

In *Abbildung 1* wird die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit nochmals systematisch zusammengefaßt.

---

[78] Vgl. HERZOG (1982), S. 9ff.

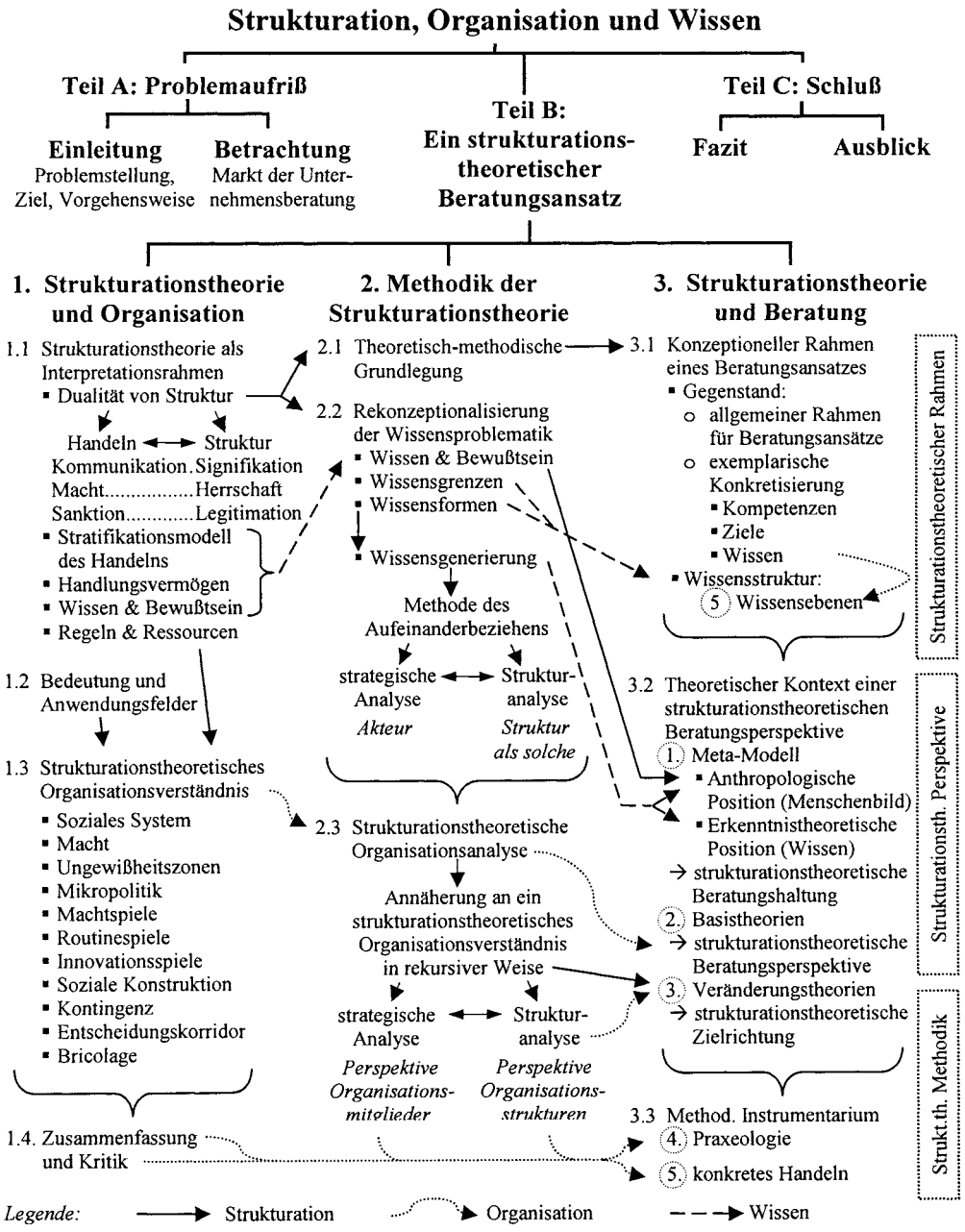

Abbildung 1: Vorgehensweise

2 Der Markt der Unternehmensberatung

2.1 Intransparenz des Marktes

Wie schon in der Problemstellung zu konstatieren war, fehlt trotz neuerer wissenschaftlichen Studien und Publikationen eine »Theorie der Beratung«.[79] Gleichermaßen haben sich auch nur wenige Autoren mit der Struktur des deutschen Beratungsmarktes und den angebotenen Beratungsleistungen auseinandergesetzt. Empirische Daten zum Beratermarkt sind fast ausschließlich den jährlich neu erscheinenden Publikationen »Facts & Figures« des BDU zu entnehmen. Selbst ein Blick in die *betriebswirtschaftliche* Forschung zur Unternehmensberatung hilft hier nicht viel weiter, denn diese hat sich „eher zaghaft mit der Beratungsbranche beschäftigt", so daß nur wenige Arbeiten vorliegen, die keiner einheitlichen Entwicklungslinie folgen und einen Überblick zum Beratermarkt kaum ermöglichen.[80]

Nach Ansicht von WALGER/SCHELLER stammt die letzte umfassend publizierte Marktstudie zur Beratungsbranche für die Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahre 1982.[81] Doch angesichts der dynamischen Entwicklung der Branche zweifeln sie daran, daß diese von SZYPERSKI/ELFGEN/KLAILE durchgeführte Studie ein zutreffendes Bild von der aktuellen Situation noch vermitteln kann. Gleichermaßen müssen sie aufgrund der Defizite der heutigen Beratungsforschung einräumen, daß seit dieser letzten systematischen empirischen Arbeit über den Beratungsmarkt die Entwicklung, die seitdem der Markt für Unternehmensberatungen genommen hat, nicht mehr umfassen beschrieben werden kann.[82]

---

79 Vgl. Kapitel 1.1 »Problemstellung«, S. 20ff. sowie im einzelnen STEYRER (1991), S. 3; WIMMER (1991), S. 116; WIMMER (1992b), S. 59; WALGER (1995b), S. 1; ITTERMANN (1998), S. 184; PONGRATZ (1998); WALGER/SCHELLER (2000), S. 2.

80 Vgl. ARMBRÜSTER/KIESER (2001), S. 689. Dies mag – wie ARMBRÜSTER/KIESER weiter ausführen – daran liegen, „daß Wissenschaftler sich lieber als Berater betätigen als das Tun von Beratern zu analysieren". Eine einheitliche Entwicklungslinie ist nach Ansicht von ARMBRÜSTER/KIESER deshalb nicht zu erkennen, weil zwar einzelne Ergebnisse über Wettbewerbsmechanismen, Machtverhältnisse zwischen Beratern und Auftraggebern sowie Schwierigkeiten der Beziehungen zwischen Berater- und Kundenorganisation vorhanden sind, aber eine Einordnung des Beratungsphänomens in „breitere wirtschaftliche, institutionelle und kulturelle Zusammenhänge noch nicht vorliegt"; vgl. ebenda, S. 688, 705.
Ferner sind weite Teile der betriebswirtschaftlichen Forschung eher beschreibender als erklärender Natur, wenn beispielsweise Beratungsprozesse und Probleme der Auswahl von Beratern ohne Bezug auf eine »Theorie der Beratung« beschrieben werden; vgl. z.B. MEFFERT (1990), STRASSER (1993), HUMMEL/ZANDER/ZIEHM (1993), HUMMEL/ZANDER (1998), KOHR (2000).
Andere Autoren wiederum möchten Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses aufzeigen oder zu einem verbesserten Marketing der Leistung Unternehmensberatung beitragen; z.B. HOFMANN/SERTL (1989), ALTHAUS (1994), NIEDEREICHHOLZ (1994), SCHADE (1997), MIETHE (2000). Manche Bücher dienen gar der Selbstdarstellung von Beratern; z.B. HÖSELBARTH/LAY/LÓPEZ DE ARRIORTÚA (2001), BAMBERGER (2002).
Hingegen sind kritische wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der Beratungsbranche in der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung selten zu finden; Ausnahme NICOLAI (2000).

81 Vgl. WALGER/SCHELLER (2000), S. 2 bzw. ELFGEN/KLAILE (1987).

82 Vgl. ebenda, S. 9.

Aber auch die weniger umfangreichen Arbeiten zum Beratermarkt wie beispielsweise von MEFFERT, HOFMANN und STEYRER sind in die Jahre gekommen, so daß sie lediglich Anhaltspunkte bieten können.[83] Neuere Veröffentlichungen zum Beratermarkt, die mehr Transparenz und klare Konturen ermöglichen könnten, sind Mangelware. Entsprechend müssen – wie KAAS/SCHADE ein paar Jahre zuvor – auch SPERLING/ITTERMANN in einer neueren Analyse konstatieren, daß ein aussagefähiger Überblick über den Markt von Management- und Unternehmensberatung „nur schwer zu gewinnen" ist.[84]

Die enorme Expansionsdynamik des Beratermarktes läßt sich zumindest anhand der Veröffentlichungen des BDU belegen, wonach der Branchenumsatz in Deutschland in den Jahren 1994 bis 1999 um durchschnittlich 9,3% und in den Jahren 2000 bis 2005 um durchschnittlich 3,2% pro Jahr auf nunmehr 13,2 Mrd. Euro gestiegen ist (vgl. *Abbildung 2*).

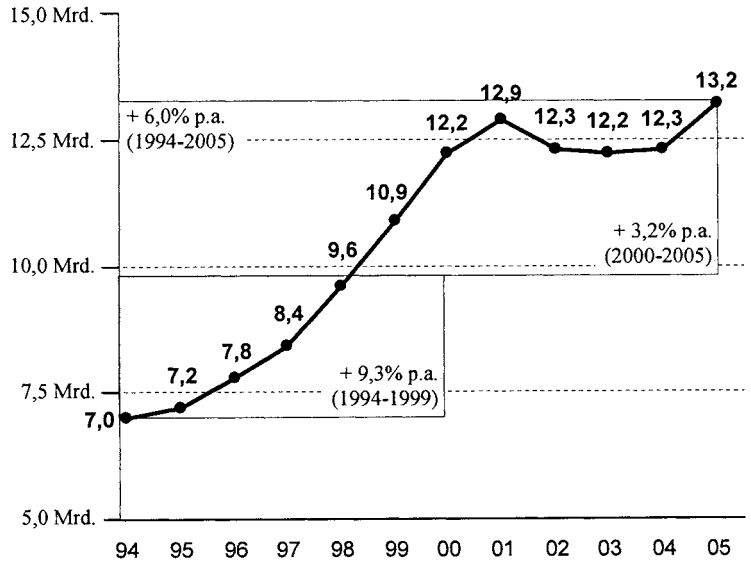

Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Unternehmensberatungsbranche (in €)[85]

Kritisch ist anzumerken, daß anhand der Zahlen eines Verbandes nicht ohne weiteres auf den Gesamtmarkt geschlossen werden kann. Zum einen sind im BDU weniger als 20 Prozent der Berater und weniger als 5 Prozent der Beratungsfirmen organisiert, zum anderen werden qualitative Veränderungen von Beratungsleistungen hinsichtlich neuer Beratungsformen nicht erfaßt. Als Trendaussagen mögen die Daten allerdings genügen.

---

83 Vgl. MEFFERT (1990), HOFMANN (1991), STEYRER (1991).

84 Vgl. KAAS/SCHADE (1995), S. 1068; SPERLING/ITTERMANN (1998), S. 18 sowie ITTERMANN (1998), S. 186.

85 BDU (2006a), S. 6 *(Abbildung leicht verändert)*. Vgl. auch einleitende Ausführungen zum Verlauf und zu den Gründen der Umsatzentwicklung in Kapitel 1.1 »Problemstellung«, S. 13.

2.2 Anbieter von Beratungsleistungen

Der Gesamtumsatz der Unternehmensberatungsbranche von 13,2 Mrd. Euro im Jahr 2005 und einem Wachstum von 7,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr verteilt sich auf rund 68.500 Berater in 14.000 Beratungsunternehmen, wovon 13.000 Berater in 520 Mitgliedsunternehmen durch den BDU repräsentiert werden (Marktanteil ca. 25 Prozent).[86] Die Anbieterseite weist dabei eine eindeutige Struktur auf: Eine begrenzte Zahl von großen und bekannten Anbietern steht einer weniger transparenten, aber um so größeren Zahl mittelgroßer und kleinerer Beratungsgesellschaften gegenüber. Die Entwicklung ist gleichermaßen unterschiedlich: Während es vor allem die kleineren Gesellschaften sind (bis 5 Mio. Euro Umsatz), die mit einem überdurchschnittlichen Umsatzwachstum von über 7,5 Prozent zu der positiven Gesamtentwicklung der Branche beitragen, verzeichnen mittelgroße Beratungsgesellschaften ein Wachstum von 6,5 Prozent; mit einem Marktanteil von fast 50 Prozent schneiden die großen »Top 50«-Beratungsunternehmen (ab 45 Mio. Euro Umsatz) mit 6,0 Prozent am schlechtesten ab (vgl. *Abbildung 3*).

	Beratungsunternehmen ab € 45 Mio. Umsatz	Beratungsgesellschaften mit Umsatz zwischen € 5 Mio. und 45 Mio.	Beratungsgesellschaften mit Umsatz zwischen € 1 Mio. und 5 Mio.	Beratungsgesellschaften mit Umsatz unter € 1 Mio.	*Gesamtmarkt*
Umsatz in Mrd. €	6,0	2,0	2,2	3,0	*13,2*
Marktanteil	45,7%	15,2%	16,7%	22,4%	
Wachstum 2005	6,0%	6,5%	7,5%	10,0%	*7,3%*
Anzahl Beratungsunternehmen	50	250	1.700	12.000	*14.000*
Anzahl Mitarbeiter	27.500	10.000	18.400	35.700	*91.600*
Anzahl der Berater	22.650	7.500	12.600	25.750	*68.500*
Umsatz pro Berater in €	264.900	266.700	174.600	116.500	*192.700*

Abbildung 3: Kennzahlen zum deutschen Unternehmensberatungsmarkt 2005[87]

Die Gründe für den unterschiedlichen Verlauf sind nach Ansicht des BDU in den Nachwirkungen der Konsolidierung des »Neuen Marktes« zu suchen.[88] Neben einer solchen kurzfristigen Betrachtung lassen die Zuwachsraten großer Beratungsunternehmen auch andere Erklärungen zu. Zum einen profitieren große und vor allem internationale Beratungsgesellschaften davon, daß sie aufgrund ihres umfangreichen und spezialisierten Wissens einzelner Expertengruppen als »Supra-Experten« wahrgenommen werden, während kleineren und mittleren Unternehmen weit weniger zugetraut wird.[89] Und dies nicht einmal ganz zu un-

[86] Vgl. BDU (2006), S. 5, 18.
[87] Ebenda, S. 5 *(Abbildung leicht verändert sowie eigene Ergänzungen).*
[88] Vgl. BDU (2002), S. 7.
[89] Vgl. ERNST/KIESER (1999), S. 6.

recht, wenn man bedenkt, daß beispielsweise MCKINSEY jährlich mehr als 50 Millionen Dollar für die Weiterentwicklung der bestehenden Know-how-Basis hinsichtlich Managementwissen, Produkten, Verfahren und Konzepten ausgibt.[90] Entsprechend solcher Bemühungen können große Beratungsgesellschaften auch eher dem Wunsch nach einer Komplettberatung nachkommen, die neben der Strategieformulierung und -umsetzung die bestehende EDV-Infrastruktur des Klienten berücksichtigt sowie eine reibungslose Implementierung neuer Systemkomponenten verspricht; hingegen werden kleinere Unternehmensberatungen oder gar Einzelberater, die nicht über das erforderliche EDV-Wissen verfügen, diesen neuen Anforderungen weit weniger gerecht.[91]

Zum anderen verfügen große und weltweit tätige Beratungsunternehmen über wichtige Verbindungen zu Wirtschaftsführern, internationalen Konzernen und renommierten Forschungsstätten, so daß sie leichter eine hohe Reputation aufbauen können, die weithin als ein entscheidendes Einschaltungskriterium für Beratung gilt.[92] Gleichermaßen sind große Beratungsunternehmen mit globaler Ausrichtung in der Lage, Managementdiskurse zu beeinflussen und quasi als „Händler auf zwei Ebenen" ihre Klienten durch die „Irrgärten" zu führen, an deren Aufbau sie selber in erheblichem Maße beteiligt waren.[93] Dabei treten sie nicht nur als „Theorie- und Wissensproduzenten" neuer Managementkonzepte in Erscheinung, „sondern entfalten vor allem auch in praktischer Absicht ihre Aktivitäten", so daß heute die meisten größeren organisatorischen Veränderungen in Unternehmen von Unternehmensberatungsaktivitäten unterschiedlicher Art begleitet, wenn nicht gar initiiert werden.[94]

Darüber hinaus können große Beratungsgesellschaften durch Zukäufe von kleineren spezialisierten, aber erfolgreichen Beratungsunternehmen und durch Fusionen sich besser für den globalen Wettbewerb rüsten, während mittelständische Beratungsunternehmen aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen es nicht aus eigener Kraft schaffen können, zu den großen aufzuschließen.[95] Beispielsweise wurde A.T. KEARNEY durch die Systemberatung ELECTRONIC DATA SYSTEMS CORPORATION (EDS) übernommen, die deutsche Unternehmensberatung PLOENZKE durch die amerikanische Informationstechnologie-Beratung COMPUTER SCIENCE CORPORATION (CSC), die mittelständische Unternehmensberatung DIEBOLD durch die Daimler-Benz-Tochter DEBIS und GRUBER, TITZE & PARTNER durch GEMINI CONSULTING.[96] Des weiteren fusionierten Anfang 1998 COOPERS & LYBRAND mit PRICE WATERHOUSE zum Prüfungs- und Beratungsunternehmen PRICE WATERHOUSE COOPERS, welches wiederum seit Mitte 2002 zu IBM gehört.[97]

Und schließlich dürfte die interne Auslese- und Beförderungspraxis als „Schlüssel für den Erfolg" großer Beratungsunternehmen ausschlaggebend sein, denn hier wird konsequenter nach den Devisen „up or out" (wer nicht befördert wird, muß das Unternehmen verlassen) bzw. „grow or go" für Direktoren (wer die Firma nicht weiter nach vorn bringt,

---

90 Vgl. BALZER/WILHELM (1995), S. 47.
91 Vgl. BIERACH (1995), S. 117.
92 Vgl. FAUST (2000), S. 60.
93 Vgl. ebenda, S. 60.
94 Vgl. SPERLING/ITTERMANN (1998), S. 65 in Anlehnung an WALGER (1995), S. V. Eine Übersicht über verschiedene Publikationen von Beratungsunternehmen findet sich bei SPERLING/ITTERMANN (1998), S. 66.
95 Vgl. BIERACH (1996c), S. 165.
96 Vgl. SPERLING/ITTERMANN (1998), S. 25.
97 Vgl. o.V. (2002b), S. 24.

muß gehen) gehandelt.[98] *Abbildung 4* gibt einen Überblick über den Stand der zehn größten Managementberatungen in Deutschland im Jahre 2004.

Die TOP 10 – Managementberatungen in Deutschland 2005

	Unternehmen	*Umsatz in Mio. €*	*Mitarbeiterzahl*
1.	McKinsey & Company	560	1900
2.	Roland Berger Strategy Consultants	550	1352
3.	The Boston Consulting Group	265	1108
4.	Mercer Consulting Group	209	545
5.	Booz Allen & Hamilton GmbH	205	475
6.	Capgemini Consulting Deutschland	187	885
7.	Deloitte Consulting GmbH	184	850
7.	Steria Mummert Consulting AG	184	1.277
9.	A.T. Kearney GmbH	165	407
10	Bain & Company Germany Inc.	144	335

Abbildung 4: Die Top 10 – Managementberatungen in Deutschland[99]

Aber auch sonst ist der Markt in Bewegung, denn aufgrund geringer Eintrittsbarrieren und des ungeregelten Zugangs zum Markt ergibt sich eine enorme Zugangs- und Abgangsdynamik, wie sie kaum in einer anderen Branche zu verzeichnen ist.[100] So positionieren sich Finanzdienstleister durch Beteiligungsübernahmen (z.B. DEUTSCHE BANK bei ROLAND BERGER & PARTNER, COMMERZBANK bei BAUMGARTNER & PARTNER) oder durch die Gründung eigener Tochtergesellschaften (z.B. DEUTSCHE INDUSTRIE CONSULT durch die WESTDEUTSCHE LANDESBANK) neu im Markt und gehen damit weit über ihre reine Firmenkundenbetreuung hinaus.[101] Ähnlich versuchen Industrieunternehmen durch die Ausgliederung von internen Serviceabteilungen rechtlich selbständige Beratungsunternehmen zu etablieren, die ausgestattet mit der Reputation eigener erfolgreich realisierter Projekte

98 Vgl. BALZER/WILHELM (1995), S. 46, 55; vgl. auch DE VRIES (1995), S. 119ff.

99 Vgl. LÜNENDONK-Liste (2006) *(eigenes Layout, Auszug aus der LÜNENDONK-Liste »Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2005«).* Die aktuelle Liste findet sich auch bei NÖCKER (2006). Zahlen zum Beratermarkt und zur Positionierung von MCKINSEY, ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS und anderen Big Playern der Branche auch bei LEIF (2006), S. 21ff.
Eine Typologisierung großer Beratungsgesellschaften findet sich bei BIERACH, die vier strategische Gruppen verortet: a) Töchter der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie ANDERSON CONSULTING (nunmehr ACCENTURE); b) internationale Generalisten wie MCKINSEY, THE BOSTEN CONSULTING GROUP, BOOZ ALLEN & HAMILTON, BAIN & COMPANY, MERCER CONSULTING GROUP und ARTHUR D. LITTLE; c) Generalisten wie ROLAND BERGER & PARTNER und d) EDV-Spezialisten wie IBM-CONSULTING; vgl. BIERACH (1995), S. 117. Vgl. auch ältere Portfolios zur Positionierung von internationalen Beratungsgesellschaften bei PAYNE (1986), S. 48 und SCHERER (1992), S. 83. Speziell zu ROLAND BERGER & PARTNER, BOSTEN CONSULTING GROUP und MCKINSEY in Deutschland vgl. HIRN/STUDENT (2001), S. 51ff.

100 Vgl. NIEDEREICHHOLZ (1994), S. 5.

101 Vgl. SPERLING/ITTERMANN (1998), S. 15f., 25. Einen Überblick über Banken als Unternehmensberater und das »Consulting Banking« liefert SCHÄFER (1993), S. 328ff.; vgl. auch RÜSCHEN (1990). Kritische Anmerkungen zu den Verflechtungen von Banken und Beratungsunternehmen finden sich bei STAUTE (1996), S. 38ff.