

Hellmann, Christoph

Doctoral Thesis

Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken in Unternehmen durch Managementberater: Eine empirische Analyse

Suggested Citation: Hellmann, Christoph (2010) : Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken in Unternehmen durch Managementberater: Eine empirische Analyse, ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel, Hamburg,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20100408430>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/30177>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

International University Schloss Reichartshausen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

**Ansatzpunkte zur Veränderung
sozialer Praktiken in Unternehmen
durch Managementberater**

Eine empirische Analyse

Christoph Hellmann

Meinen Eltern

Vorwort

Diese Arbeit beschäftigt sich mit sozialen Praktiken, d.h. mit Mustern im alltäglichen Miteinander. Der Anlass dazu ist ein tiefliegendes Sichwundern über eben jenes Miteinander, das sich zwar den Anschein gibt, gegeben, normal und stabil zu sein und doch immer auch anders stattfinden könnte.

Dieses Andere ist nun häufig das Ziel der Bemühungen in Unternehmen: Das Unternehmen soll in seiner bestehenden Form verändert werden und eine neue Form annehmen. Häufig werden dabei Managementberater eingesetzt, die diese Veränderung initiieren und begleiten sollen. Wie aber kann eine solche Veränderung gelingen, noch dazu, wenn viele Akteure involviert sind? Wie werden Akteure so koordiniert, dass am Ende Veränderung erreicht wird? Und gibt es dabei vielleicht Muster, die, einmal erkannt, sich auch bewusst einsetzen lassen, um Veränderung zu bewirken?

Bei der Suche nach Antworten zu diesen Fragen habe ich teilweise sehr grundsätzlich und außerhalb des betriebswirtschaftlichen Mainstreams angesetzt. Dass dies im Rahmen der Dissertation möglich war, dafür danke ich meinem Doktorvater Herrn Professor Grimm. Mehr als er sich vermutlich vorstellen kann, hat er durch diesen Freiraum mein Denken mitgeprägt und dafür gesorgt, dass mein Sichwundern über scheinbare Normalität im alltäglichen, nicht nur betrieblichen Miteinander bleiben wird. Außerdem möchte ich Frau Professor Darkow danken, die nicht nur das Zweitgutachten übernommen hat, sondern mich überdies in allen methodischen Fragen unterstützt hat und immer mit Rat und Tat helfend zur Seite stand.

Während der Beschäftigung mit sozialen Praktiken ist mir zudem sehr bewusst geworden, wie sehr andere an meinen Praktiken teilhaben, sie ermöglicht und geprägt haben. Dank gebührt insofern vielen: meinen Interviewpartnern in den untersuchten Beratungen und Unternehmen für ihre Aufgeschlossenheit, meinen akademischen Gesprächspartnern für ihre Anregungen, meinen Freunden für ihren Rückhalt.

Besonders hervorheben möchte ich aber meine lieben Eltern: Ihr Zuspruch, ihr tiefes Verständnis und Vertrauen und schließlich ihre bedingungslose Unterstützung haben es überhaupt erst möglich gemacht, dass ich diese Arbeit beginnen und beenden konnte. Ihnen widme ich sie.

Düsseldorf, im März 2010

Christoph Hellmann

Inhaltsübersicht

VORWORT	II
INHALTSÜBERSICHT	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
1 EINLEITUNG: DIE WIDERSPRÜCHLICHKEIT DER MANAGEMENTBERATUNG	1
2 HELFER IN UNTERNEHMERISCHER NOT 1: MANAGEMENTBERATUNG	11
3 HELFER IN UNTERNEHMERISCHER NOT 2: MANAGEMENTWISSENSCHAFT	51
4 SOZIALE PRAKTIKEN ALS ANSATZ ZUR HANDLUNGSBESCHREIBUNG UND -ERKLÄRUNG	85
5 DAS PROBLEM DER PROBLEMLÖSUNG DER MANAGEMENTBERATUNG VOR DEM HINTERGRUND SOZIALER PRAKTIKEN.....	139
6 ZIEL UND VORGEHENSWEISE DER QUALITATIVEN, EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	153
7 MANAGEMENTBERATUNG IN VIER FALLBEISPIELEN	183

8	FALLVERGLEICH: IDEALTYPISCHE ANSATZPUNKTE ZUR VERÄNDERUNG SOZIALER PRAKTIKEN DURCH MANAGEMENTBERATER	210
9	IMPLIKATIONEN FÜR DIE MANAGEMENTBERATUNG.....	265
10	FAZIT UND AUSBLICK	282
	APPENDICES	287
	LITERATURVERZEICHNIS	365

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	II
INHALTSÜBERSICHT	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
1 EINLEITUNG: DIE WIDERSPRÜCHLICHKEIT DER MANAGEMENTBERATUNG	1
1.1 Problemstellung, Forschungsfragen und Zielsetzung	3
1.2 Vorgehen und der Aufbau der Arbeit	8
2 HELFER IN UNTERNEHMERISCHER NOT 1: MANAGEMENTBERATUNG	11
2.1 Ordnung im Dickicht der verschiedenen Arten von Unternehmensberatung	14
2.2 Zwei Beratungsphilosophien, zwei Interventionsverständnisse	21
2.3 Erfolg von Unternehmensberatern – Erfolg, den man nicht messen kann?.....	29
2.4 Kritik an Unternehmensberatung oder: Holzwege auf der Suche nach dem Königsweg der Problemlösung	38
2.5 Das Problem der Problemlösung	46
3 HELFER IN UNTERNEHMERISCHER NOT 2: MANAGEMENTWISSENSCHAFT	51
3.1 Managementwissenschaft als anwendungsorientierte Wissenschaft oder: Was darf „die Praxis“ von „der Wissenschaft“ erwarten?.....	52
3.2 Die Beratungsphilosophien als Exponenten dualistischer Positionen in der Managementwissenschaft.....	62
3.2.1 Inhalt vs. Prozess	63
3.2.2 Akteur vs. Organisation	67
3.2.3 Rationalismus vs. Rationalitätskritik vs. aufgeklärter Rationalismus	69

3.3	Jenseits gängiger Dualismen? Ein erster Blick auf die Theorie sozialer Praktiken als Forschungsansatz.....	81
4	SOZIALE PRAKTIKEN ALS ANSATZ ZUR HANDLUNGSBESCHREIBUNG UND -ERKLÄRUNG	85
4.1	Begriffliche Vorarbeiten: Aktivität, Verhalten, Handlung und deren Verknüpfung mit unterschiedlichen Erklärungsweisen	86
4.1.1	Aktivität als Eigenleistung	86
4.1.2	Verhalten als Selektionsleistung	87
4.1.3	Handlung als intentionale Selektionsleistung	88
4.2	Wissenschaftstheoretische Vorarbeiten: „Erklären“ und „Verstehen“ von Handlungen und das Leib-Seele-Problem	92
4.3	Variationen in der Erklärung von Handlungen und in deren Kritik.....	100
4.3.1	Ausgangssituation: zweck- vs. normorientierte Handlungserklärungen	100
4.3.2	Fortsetzung: interpretative vs. strukturalistische Handlungserklärungen	102
4.3.3	Die praxeologische Kritik an den vier Versionen der Handlungserklärung	105
4.4	Beispiele praxeologischer Alternativen.....	108
4.4.1	Bourdieu's Theorie der Praxis	108
4.4.2	Giddens Strukturationstheorie	113
4.5	Kernelemente einer Theorie sozialer Praktiken	120
4.5.1	Analytisch unterscheidbare Elemente sozialer Praktiken	121
4.5.1.1	Wissen: Know-that und Know-how	121
4.5.1.2	Materialität: Körperlichkeit und Artefakte	124
4.5.1.3	Intentionalität: Gründe und Ziele	128
4.5.2	Folgen der Theorie sozialer Praktiken für das Verständnis von Praxis	129
4.5.2.1	Kontextuelle Rahmung und reflexive Hervorbringung sozialer Praktiken.....	129
4.5.2.2	Stabilität und Wandel sozialer Praktiken.....	134
5	DAS PROBLEM DER PROBLEMLÖSUNG DER MANAGEMENTBERATUNG VOR DEM HINTERGRUND SOZIALER PRAKTIKEN.....	139
5.1	Organisation: die kontinuierliche Hervorbringung eines Bündels sozialer Praktiken	140
5.2	Managementberatung: die Veränderung sozialer Praktiken durch soziale Praktiken	145
6	ZIEL UND VORGEHENSWEISE DER QUALITATIVEN, EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	153
6.1	Qualitative Untersuchung als Forschungsmethodologie	155
6.2	Multiple Fallstudien als Forschungsansatz.....	157

6.3 Forschungsdesign	159
6.3.1 Definition, Auswahl und Anzahl der Fälle	159
6.3.1.1 Auswahl der Beratungsunternehmen.....	161
6.3.1.2 Auswahl der Klientenunternehmen	163
6.3.1.3 Auswahl der Beratungsprojekte	163
6.3.1.4 Anzahl der Fälle	166
6.3.2 Ausdifferenzierung der Forschungsfragestellung	166
6.3.3 Datensammlung durch problemzentrierte Interviews und Dokumentenanalyse	168
6.3.4 Datenauswertung durch zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring, unterstützt durch die Software NVivo	171
6.4 Güte und Limitierungen der Untersuchung.....	177
6.4.1 Probleme der Untersuchung sozialer Praktiken, des damit verknüpften Erfolgsbegriffs und der Erforschung von Managementberatungen	177
6.4.2 Validität und Reliabilität.....	179
7 MANAGEMENTBERATUNG IN VIER FALLBEISPIELEN	183
7.1 Fall 1: die Schaffung reflexiver Selbstregulation und eines kontrollierten Aushandlungsraumes.....	184
7.1.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes in der Konsumgüterindustrie.....	184
7.1.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens A.....	184
7.1.1.2 Problemstellung: strukturell angelegte Konflikte verstärkt durch ein widriges Marktumfeld	185
7.1.1.3 Ablauf und Ergebnisse des ersten Teils des Beratungsprojektes: ein organisatorischer Kompromissvorschlag	190
7.1.1.4 Ablauf und Ergebnisse des zweiten Teils des Beratungsprojektes: die Einführung von Programm-Management.....	194
7.1.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater	196
7.1.2.1 Verstehen	197
7.1.2.2 Herstellen von Rationalität und das Ausloten ihrer Grenzen	199
7.1.2.3 Verankern von Rationalität.....	203
7.1.2.4 Fordern und fördern	204
7.1.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen A.....	205
7.2 Zusammenfassung der Fälle 2, 3 und 4	209
8 FALLVERGLEICH: IDEALTYPISCHE ANSATZPUNKTE ZUR VERÄNDERUNG SOZIALER PRAKTIKEN DURCH MANAGEMENTBERATER	210
8.1 Entwickeln einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition.....	214
8.1.1 Notwendigkeit einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition: die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemsituation	214
8.1.2 Veränderung durch Legitimation und Macht einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition	219

8.1.3	Veränderung durch Orientierung an einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition	225
8.1.4	Veränderung durch Sanktionierung auf Grundlage einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition	230
8.1.5	Reflexivität als Kennzeichen eines aufgeklärten Rationalitätsverständnisses	232
8.2	Einbinden der Mitarbeiter	242
8.2.1	Gründe für das Einbinden der Mitarbeiter	242
8.2.1.1	Ausbau der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition	242
8.2.1.2	Reflexivität in Bezug auf die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition	244
8.2.1.3	Aneignen neuer Praktiken	247
8.2.1.4	Sekundäre Gründe: Vertrauen außerhalb des Projektteams, Bewältigung hoher Arbeitsvolumina und Anregen der Reflexivität der Mitarbeiter	248
8.2.2	Möglichkeiten und Voraussetzungen für das Einbinden der Mitarbeiter	249
8.3	Einbinden der Führung	254
8.3.1	Einbinden der Führung zur Sicherung von Ressourcen	256
8.3.2	Einbinden der Führung zur Sicherung von Legitimität	257
8.4	Verankern der aufgeklärt-rationalen Problem- und Lösungsdefinition	259
8.4.1	Verankern durch Artefakte: Reichweite, zeitliche Beständigkeit und Depersonalisierung	259
8.4.2	Verankern durch Reproduktionskreisläufe	261
8.5	Nutzen der Rahmenbedingungen	263
9	IMPLIKATIONEN FÜR DIE MANAGEMENTBERATUNG	265
9.1	Implikationen des Praktik-Modells	267
9.1.1	Zwei Vorzüge von „Denken in Praktiken“ als Beratungshaltung	267
9.1.2	Möglichkeiten zur Analyse der Beratungspraxis	270
9.2	Implikationen des idealtypischen Sachschemas: Institutionalisierung von Reflexivität	273
9.2.1	Form der Reflexivität: Supervision	273
9.2.2	Inhalt der Supervision: Arbeit an Dilemmata	277
10	FAZIT UND AUSBLICK	282
APPENDICES		287
Appendix A:	Fall 2 – die entscheidungsorientierte Bepreisung von Handlungsfolgen	287
A.1	Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im produzierenden Gewerbe	287
A.1.1	Ausgangssituation des Unternehmens B	287
A.1.2	Problemstellung: steigende Variantenvielfalt, steigende Overheadkosten und eine schwierige Argumentationsgrundlage zur	

Aufnahme von Varianten ins und Entfernung aus dem Produktprogramm	287
A.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: Bepreisen von Komplexität.....	292
A.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater	296
A.2.1 Das Schaffen einer rationalistischen Argumentationsgrundlage	296
A.2.2 Sicherstellen der Unterstützung der Führungsebene	298
A.2.3 Sicherstellen der Unterstützung der Mitarbeiter.....	301
A.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen B.....	306
Appendix B: Fall 3 – Bereitstellen eines integrierenden Interpretationsschemas	310
B.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im Dienstleistungssektor.....	310
B.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens C.....	310
B.1.2 Problemstellung: ein struktureller Zielkonflikt, der in Kombination mit einer unvollständig vollzogenen Fusion zu Frustration führt.....	310
B.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: eine strategisch- organisatorische Neuausrichtung statt Prozessoptimierung.....	316
B.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater	319
B.2.1 Verstehen zwischen Analytik und Empathie	320
B.2.2 Herstellen eines geteilten Problemverständnisses	322
B.2.3 Neuverhandlung des Beratungsauftrags	324
B.2.4 Orientieren der organisatorischen Ausrichtung durch Quantifizierung	325
B.2.5 Aufbereiten von Ergebnissen	326
B.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen C.....	327
Appendix C: Fall 4 – eine Veränderung „als ob“, um reflexive Selbstregulation zu ermöglichen	330
C.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im Handel.....	330
C.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens D.....	330
C.1.2 Problemstellung: ein Ergebniseinbruch mit unklaren Ursachen, organisatorische Verunsicherung und das Ziel, Kosten zu sparen.....	330
C.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: ein Maßnahmenplan zur Kostensenkung	333
C.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater	339
C.2.1 Kapazitive Projektleitung	339
C.2.2 Entwickeln von Hypothesen	339
C.2.3 Quantifizieren von Hypothesen	341
C.2.4 Bilden von Interessengruppen	343
C.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen D.....	346
Appendix D: Kommentierter Interviewleitfaden	350
Appendix E: Übersicht der geführten Interviews	351
Appendix F: Übersicht der ausgewerteten Dokumente	353
Appendix G: Beispiel eines Forschungsprotokolls	357

Appendix H: Aus der Analyse resultierende Kodierschemata	358
H.1 Kodierschema Fallbeispiel 1	358
H.2 Kodierschema Fallbeispiel 2	359
H.3 Kodierschema Fallbeispiel 3	360
H.4 Kodierschema Fallbeispiel 4	361
Appendix I: Übersicht der thematisierten Praktiken und Ansatzpunkte zur Veränderung	363
LITERATURVERZEICHNIS	365

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Größenverteilung Beratungsunternehmen 2007 [%].....	15
Abbildung 2:	Marktanteile Beratungsfelder Deutschland 2008 [%]	16
Abbildung 3:	Häufigkeitsverteilung Beratungsphilosophien in Deutschland, Österreich und der Schweiz	20
Abbildung 4:	Unterscheidung von Beratungsphilosophien und ihrer relative Häufigkeit.....	22
Abbildung 5:	Gegenüberstellung von Prozess- und Inhaltsberatung	28
Abbildung 6:	Beratungsumsatz in Deutschland, 1994-2008 [€ Mrd.]	29
Abbildung 7:	Anteil Beratungsumsatz am Bruttosozialprodukt in Deutschland, 1994-2007 [%].....	30
Abbildung 8:	Beratungsumsatz in Europa, 1994-2007 [€ Mrd.]	31
Abbildung 9:	Abgrenzung unterschiedlicher Forschungsansätze in der Managementwissenschaft.....	63
Abbildung 10:	Prozessverständnis des rationalistischen Strategieprozesses	65
Abbildung 11:	Prozessverständnis der Durchführung inhaltsorientierter Beratung	65
Abbildung 12:	Rekursivität von Fähigkeiten	79
Abbildung 13:	Zusammenhang von Praktikern, Praktiken und Praxis	83
Abbildung 14:	Abgrenzung von Aktivität, Verhalten und Handlung.....	89
Abbildung 15:	Wissenschaftstheoretische Position	99
Abbildung 16:	Soziale Praktiken als Resultat der dialektischen Verknüpfung von Feld und Habitus	111
Abbildung 17:	Dualität von Struktur	115
Abbildung 18:	Stratifikationsmodell des Akteurs	117
Abbildung 19:	Reflexive Hervorbringung sozialer Praktiken	132
Abbildung 20:	Rekursive Hervorbringung sozialer Praktiken	137
Abbildung 21:	Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken	147
Abbildung 22:	Problemdruck der untersuchten Fallbeispiele	164
Abbildung 23:	Sachschemata idealtypischer Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken durch Managementberater	212
Abbildung 24:	SPID-Modell zum Aufspüren von Dilemmata	279

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Erfolgsverständnis und ausgewählte Erfolgsindikatoren für die Bewertung von Beratungsprojekten	32
Tabelle 2:	Erfolgsquote von Beratungsprojekten	33
Tabelle 3:	Lesehäufigkeit ausgewählter Journale von deutschen Managern	55
Tabelle 4:	Bekanntheit ausgewählter Journale unter amerikanischen CEOs	55
Tabelle 5:	Zusammenfassung der Wahrnehmung von Managementjournalen durch deutsche Manager	57
Tabelle 6:	Schema der zweck- und normorientierten Handlungserklärung	102
Tabelle 7:	Schema der zweck- und normorientierten, sowie der interpretativen und strukturalistischen Handlungserklärung	104
Tabelle 8:	Größe und Industrie der Unternehmen der Fallbeispiele	163
Tabelle 9:	Pragmatische Gliederungskriterien für Projekte der Managementberatung	165
Tabelle 10:	Bedeutung und Festlegung der Analyseeinheiten	173
Tabelle 11:	Deduktives Kategoriensystem zur Grobcodierung	174
Tabelle 12:	Zusammenfassung der Problemsymptome und -ursachen in den Fallbeispielen	215
Tabelle 13:	Problemdefinition, Maßnahmen und Annahmen der Berater in Fallbeispielen	219
Tabelle 14:	Orientierende Effekte des rationalistischen Argumentationsschemas in den Fallbeispielen	226
Tabelle 15:	Beispiele für reflexiven Umgang mit rationalistischer Problem- und Lösungsdefinition	235
Tabelle 16:	Beispiele für Verknüpfung interpretativer Mehrdeutigkeit und gegenläufigen Intentionen aus den Fallbeispielen	245
Tabelle 17:	Möglichkeiten zum Einbinden der Mitarbeiter in Fallbeispielen	250

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business-to-Business
Bd.	Band
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DB	Deckungsbeitrag
ders.	derselbe
dies.	dieselben
e. V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EBIT	earnings before interest and taxes
et al.	et alii („und andere“)
etc.	et cetera
f.	folgende
FEACO	Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation (Dachverband der europäischen Beraterverbände)
ff.	fortfolgend
FTE	full time equivalent (Mitarbeiter)
FuE	Forschung und Entwicklung
ggfs.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. S.	im Sinne
IT	Informationstechnik
Jr.	Junior
KW	Kalenderwoche
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde

Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahrgangsangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
S.	Seite
u.	und
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung: die Widersprüchlichkeit der Managementberatung

Beschäftigt man sich mit Unternehmensberatung, dann wird schnell eine gewisse Widersprüchlichkeit dieses Wirtschaftszweigs sichtbar. Unternehmensberatung war, gemessen an ihrem Marktwachstum, überaus erfolgreich. So nahm sie zwischen 1994 und 2001 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von mehr als 9% in Deutschland bzw. mehr als 23% in Europa zu¹. Erste Risse bekam diese Erfolgsstory während der Jahre 2002 bis 2004, als erstmals in der Geschichte der Branche kein Marktwachstum verzeichnet werden konnte. Dies gab allerdings nur wenig Anlass zur Besorgnis, schienen die Gründe dafür in Form eines weltweiten, konjunkturellen Dämpfers doch eher externer Natur zu sein als das Ergebnis inhärenter Schwierigkeiten im Geschäftsmodell von Beratung. Und so mag es für die Branche insgesamt beruhigend gewirkt haben, dass in den vergangenen Jahren von 2005 bis 2008 fast wieder „wie gewohnt“ knapp zweistellige Wachstumsraten erzielt werden konnten.

Doch von Beruhigung kann keine Rede sein: Denn einerseits scheint der Welt zum Ende des Jahres 2008 ein globaler Entschuldungsprozess bevorzustehen, in dessen Gefolge auch eine langanhaltende Rezession der Weltwirtschaft droht. Für die Unternehmensberatung, deren Wachstum als typisches „discretionary good“ in der Summe positiv mit der Konjunktur korreliert, könnten daher schwere Zeiten drohen². Andererseits wäre es möglich, dass ein solcher Einbruch die in letzter Zeit immer deutlicher geäußerte Kritik an Beratung übertönt und die Branche von einer heilsamen Auseinandersetzung mit den Prämissen ihres Vorgehens abhält.

In der Kritik an Unternehmensberatung zeigt sich dann die oben angesprochene Widersprüchlichkeit. Hier gilt es zunächst, die Betrachtung zu differenzieren, und zwar zum einen in Hinblick auf den Adressaten der Kritik und zum anderen in Bezug auf den Inhalt der vorgebrachten Kritik. Unternehmensberatung ist ein Sammelbegriff, der im Grunde für jede Art der Unterstützung bei unternehmerischen Problemen stehen kann und so von der Personal- über die IT- bis hin zur Organisations- und Strategieberatung reicht. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich nur mit der Organisations- und Strategieberatung, da sie nicht nur den größten Anteil am Beratungsmarkt in Deutschland hat, sondern weil an ihr in letzter Zeit vermehrt kritisiert worden ist, dass sie vielfach nicht ihrem Auftrag gerecht wird und es häufig nicht vermag, den beratenen Unternehmen zu einer produktiven Problemlösung zu verhelfen³. Zwar ist Managementberatung trotz ihrer Ubiquität vielfältiger Kritik

¹ Vgl. für die nun folgenden Marktgrößen BDU (2008), S. 4; FEACO (2007), S. 8.

² Vgl. zum Zusammenhang zwischen Beratung und Konjunktur Armbrüster und Glückler (2007), S. 1874f.

³ Um dem Leser einen schnellen Überblick über die Arbeit zu ermöglichen, ist die Einleitung bewusst knapp und eingängig gehalten. Daher wird auf detaillierte Quellenangaben an dieser Stelle soweit wie möglich verzichtet. Das

aus Medien und Wissenschaft ausgesetzt, doch greift der Vorwurf der mangelnden Problemlösungsfähigkeit ihre Grundfeste an, da erfolgreiche Problembewältigung zumindest der offiziell proklamierte Grund für ihr Dasein ist. Diese Kritik ist umso gravierender, als sie erstens in Untersuchungen von Kunden der Managementberatung geäußert wurde und zweitens alles andere als neu ist⁴.

Managementberatung könnte nun versucht sein, der Kritik ihrer Kunden auszuweichen, indem sie darauf verweist, dass sie nur Lösungskonzepte anbiete und die Verantwortung für die Implementierung dieser Konzepte und damit für eine erfolgreiche Problemlösung letztlich beim Kunden selbst liege. Damit würde aber die nachgewiesene Unzufriedenheit vieler Beratungskunden entweder negiert oder übergangen und so nicht nur ihr Status als Kunden u. U. in Frage gestellt; vielmehr würden auch frühe Krisenzeichen für tiefer liegende Schwierigkeiten im Geschäftsmodell von Managementberatung ignoriert.

nachfolgende Kapitel 2 greift dann die hier eingeführten Themen auf und erläutert sie mit Verweis auf die bestehende Literatur dann wesentlich detaillierter, als es für den Überblick hier zweckmäßig wäre.

⁴ Vgl. die in regelmäßigen Abständen publizierten Studien von Fink und Kollegen, o.V. (2004); daneben Student und Werres (2004), S. 48; Student (2007), S. 36.

1.1 Problemstellung, Forschungsfragen und Zielsetzung

Wertet man die vorliegenden Studien zum Erfolg von Managementberatung kritisch aus und betrachtet sie vor dem Hintergrund gängiger Kritik an Managementberatung, dann kommt man zu dem Schluss, dass für Managementberatung die Problemlösung ihrer Klienten selbst zum Problem geworden ist. Konzeptionell ist Problemlösung dabei gleichzusetzen mit Veränderung, da ohne Veränderung ein Problem fortbesteht. Dies bedeutet in Hinblick auf Managementberatung, dass sie anscheinend nicht die zur Problemlösung notwendigen Veränderungen in den beratenen Unternehmen induzieren kann⁵. Damit ist nicht gesagt, dass „mehr Veränderung“ in irgendeiner Weise automatisch zu „erfolgreicheren Beratungsprojekten“ führt, unabhängig davon, wie man den Erfolg von Beratungsprojekten nun im Einzelnen definiert. Fest steht allerdings, dass die Veränderung von Unternehmen eine notwendige Vorbedingung darstellt, ohne die Beratung nicht erfolgreich sein kann. Daraus ergibt sich die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit:

Wie können Managementberater zur Veränderung in Unternehmen beitragen?⁶

Um durch die Bearbeitung dieser Frage einen Erkenntnisfortschritt leisten zu können, ist zweierlei notwendig: Erstens muss sie an den Lücken der bestehenden Beratungsforschung ansetzen. Zweitens muss das Objekt spezifiziert werden, das verändert werden soll, d. h. das zugrunde gelegte Organisationsverständnis muss vorab spezifiziert werden⁷. Beide Fragestellungen sind eng miteinander verknüpft.

Betrachtet man die für die hier verfolgte Fragestellung relevante Literatur zur Beratungsforschung, dann offenbaren sich im Kern fünf Lücken⁸.

- Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Interaktionsprozess zwischen Beratern und Klienten und die aus ihm resultierenden Veränderungschancen bisher insgesamt nur unzureichend verstanden und erklärbar sind⁹.
- Aus wissenschaftlicher Perspektive können zwar zwei dominante Beratungsphilosophien und ihre wechselseitigen Grenzen aufgezeigt werden, doch gibt es keine etablierten Ansätze

⁵ Vgl. zum Problemlösen als Veränderung Dörner (1979), S. 10-14.

⁶ Um den Text besser lesbar zu halten, werden im Allgemeinen die maskulinen Formen verwendet.

⁷ Dies fordern in aller Klarheit Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 34: „If consulting is about intervening to change organizations, a starting point must be an outline of what one conceives an organization to be, such that it can be changed.“

⁸ Abgesehen davon fristet die Beratungsforschung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung insgesamt eher ein Schattendasein. So moniert z. B. Whittington (2007), S. 1579, dass laut Stand Februar 2007 im Strategic Management Journal keinerlei Veröffentlichungen zur Arbeit von Beratern zu finden sind.

⁹ Vgl. Wimmer (1991), S. 116; Wimmer (1992), S. 59; Wimmer und Kolbeck (2001), S. 525f.; Steyrer (1991), S. 3; Walger (1995), S. 1; Sperl und Ittermann (1998), S. 69, 75; Hislop (2002), S. 657; Pohlmann (2002), S. 291.

- abgesehen von einer wenig zielführenden bloßen Vermischung beider Philosophien –, die erstens diese Grenzen überschreiten helfen und die sich zweitens nicht in reiner Kritik erschöpfen¹⁰.
- Zuvor wurde gefordert, dass bei der Beschäftigung mit Beratung das zugrunde gelegte Organisationsverständnis offengelegt werden muss, um Möglichkeiten und Grenzen bei der Veränderung von Unternehmen aufzeigen zu können. Dies wird auch in der Diskussion um die beiden Beratungsphilosophien geleistet. Das jeweils vertretene Organisationsverständnis muss dabei vor dem Hintergrund alternativer Organisationsverständnisse betrachtet werden, die in der Managementwissenschaft, d. h. im strategischen Management bzw. in der Organisationsforschung, diskutiert werden¹¹. Nun ist aber zu berücksichtigen, dass es innerhalb dieser wissenschaftlichen Disziplinen selbst schon lange eine zu der in der Beratungsforschung stattfindenden Debatte vergleichbare Diskussion gibt. Analog dazu geht es dort einerseits um die Frage, ob und wie die Managementwissenschaft in der unternehmerischen Praxis Wirksamkeit erlangt, und andererseits darum, welche Auswirkungen dabei die interne Strukturierung der vertretenen Organisationsansätze hat. Denn bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass sich die in der Managementwissenschaft diskutierten Ansätze entlang typischer Dimensionen gliedern lassen. Diese Dimensionen, wie z. B. Analysefokus oder Erkenntnisgegenstand, werden i. d. R. als Dualismen verstanden und verlangen daher von demjenigen, der mit ihnen arbeitet oder auf sie Bezug nimmt, eine eindeutige Festlegung auf einen Pol der jeweiligen Dimension. Wie noch zu zeigen sein wird, fokussieren die verschiedenen Ansätze der Managementwissenschaft in ihren Analysen z. B. entweder den Inhalt oder den Prozess oder betrachten als primären Erkenntnisgegenstand entweder den einzelnen Akteur oder die gesamte Organisation. Dieses Entweder-oder bzw. diese innere Struktur wird häufig als limitierend empfunden, wodurch eine Suchbewegung nach alternativen Ansätzen jenseits etablierter Gegensätze eingesetzt hat. Prominent ist in diesem Zusammenhang momentan der Ansatz, der unter dem Titel „Strategy-as-Practice“ soziale Praktiken in den Mittelpunkt seiner Analysen und Erklärungen stellt, wobei soziale Praktiken unkompliziert zunächst als Handlungsmuster beschrieben werden können¹². Hilfreich erscheint den Protagonisten des Strategy-as-Practice-Ansatzes wiederum der Rückgriff auf solche Arbeiten in der

¹⁰ Dies gilt es allerdings erst noch zu zeigen, was in den Abschnitten 2.2, S. 23-31 und 2.4, S. 42-49 geschieht.

¹¹ Wenn nachfolgend von Managementwissenschaft die Rede ist, sind immer beide wissenschaftlichen Disziplinen – strategisches Management und Organisationsforschung – gemeint.

¹² In den Worten eines der Protagonisten des Strategy-as-Practice-Ansatzes, Whittington (2006), S. 613: „Traditionally, the strategy discipline has treated strategy as a property of organizations: an organization has a strategy of some kind or other. Increasingly, however, strategy is being seen also as a practice: strategy is something people do.“ Der Strategy-as-Practice Ansatz, seine Zielsetzung und Besonderheiten werden in Abschnitt 3.3, S. 89-94 wieder aufgegriffen und erläutert werden.

Sozialtheorie, die ebenfalls nach Erklärungen abseits etablierter Ansätze und Gegensätze suchen, dort aber mit dem Fokus auf das Verstehen und Erklären alltäglichen Handelns¹³. Möchte man nun die spiegelbildlichen Lücken der beiden Beratungsphilosophien schließen und betrachtet sie als Folge der dualistischen Struktur der Managementwissenschaft, dann scheint es sinnvoll, die Suche nach einem Erklärungsansatz jenseits etablierter Gegensätze in der Managementwissenschaft und in der Sozialtheorie nachzuvollziehen und auf den Gegenstand der Managementberatung zu beziehen. Innerhalb der Beratungsforschung ist dies in systematischer Form bisher noch nicht geschehen, was, wie gesagt, insofern problematisch ist, als das der Beratung notwendigerweise unterliegende Organisationsverständnis gewissermaßen einen Import darstellt – mit dem aber allzu leicht auch ein unreflektierter Import der dualistischen Struktur der „Mutterdisziplin“ geschieht¹⁴.

- In Variation der soeben angesprochenen Lücke ist zudem auffällig, dass in der Beratungsforschung, unabhängig von der Diskussion in der Managementwissenschaft, bisher noch keine deutliche Rezeption sozialtheoretischer Konzeptionen abseits von Luhmanns (1984, 1997) Systemtheorie stattgefunden hat. So finden z. B. die Strukturationstheorie Giddens (1984a), Bourdieus (1979) Theorie der Praxis oder Latours (1998a) Actor-Network-Theory, die jeweils auch von den Autoren des Practice-Turn gerne für ihre Überlegungen genutzt werden, bisher bestenfalls eher schleppend Eingang in die Beratungsforschung¹⁵.
- Schließlich stellt sich noch die Herausforderung, dass Beratungsforschung häufig nicht empirisch untermauert ist und besonders detaillierte, qualitative Studien zu Beratungsprojekten fehlen, in denen die Perspektiven von Kunden und Berater gleichermaßen berücksichtigt werden – und dies abseits der von Beratern verfassten Erfolgsgeschichten¹⁶. Insgesamt scheinen im deutschsprachigen Raum mit den Arbeiten von Mingers (1996), Iding (2000), Kopp (2002) und Muhr (2004) nur vier qualitative Fallstudien von Beratungsprojekten zu existieren, doch beschäftigt sich keine von ihnen mit dem am Markt am häufigsten anzutref-

¹³ Vgl. Schatzki (1996, 2002), Reckwitz (2000a) oder Hörning (2001).

¹⁴ Moldaschl (2001a), S. 159 führt dazu aus: „Im Grunde geht es darum, Analyse und Intervention, Organisationstheorie und Interventionstheorie miteinander zu verknüpfen. Die Frage, wie man das intelligent bewerkstelligen kann, halte ich derzeit für eine zentrale, wenn nicht die Herausforderung der Organisationsforschung und zugleich der Beratungsforschung. Denn beide Stränge haben bislang nur wenig miteinander zu tun (vgl. Kühl (2000); Moldaschl im Erscheinen; Kühl/Moldaschl im Erscheinen). Um es zuzuspitzen: Außer dem Versuch, Beratung systemtheoretisch zu fundieren, sind die meisten Beratungskonzepte entweder verschämt theoriearm oder kokett theorielos.“

¹⁵ Vgl. Saam (2007), S. 221, die den Status quo der Beratungsforschung zusammenfassend darstellt. Allerdings muss man hier zumindest in Bezug auf Giddens Strukturationstheorie relativieren, auf die z. B. die Arbeiten von Iding (2000) oder Loose (2001) zurückgreifen. In jüngerer Zeit legt Schwarz (2007) ein umfassendes Beratungskonzept auf Basis der Strukturationstheorie vor.

¹⁶ Quantitative Erfolgsfaktorenforschung unterschiedlicher Beratungsaspekte ist demgegenüber etablierter, vgl. z. B. Mugler und Lampe (1987); Meffert (1990); Fritz und Effenberger (1998); Kohr (2000) oder Sommerlatte (2000).

fenden Typus von Unternehmensberatung, d. h. mit der Managementberatung in Industrieunternehmen¹⁷.

Aus diesen fünf Lücken ergeben sich Anhaltspunkte für das Vorgehen bei der Suche nach der Antwort auf die Frage, wie Managementberater einen Beitrag zur Veränderung von Unternehmen leisten können. Demnach gilt es, folgende Fragen als Vorarbeit für die leitende Forschungsfrage zu bearbeiten.

- Welche Lücken und Gegensätze bestehen in den dominanten Beratungsphilosophien?
- Inwieweit lassen sich diese Lücken und Gegensätze in einen Zusammenhang mit einer dualistischen Strukturierung der Managementwissenschaft bringen?
- Inwiefern bietet der Vorschlag des Strategy-as-Practice-Ansatzes, soziale Praktiken im Sinne von Handlungsmustern als Analyseeinheit in der Managementwissenschaft zu verwenden, Möglichkeiten, Gegensätze zu überwinden?

Wie besonders in Kapitel 2 noch zu zeigen sein wird, scheint der Ansatz sozialer Praktiken vielversprechend. Allerdings ergibt sich die Schwierigkeit, dass zuweilen unklar ist, was mit seiner Kernkategorie, den sozialen Praktiken, gemeint ist und wie sich die Handlungserklärungen im Zuge des Practice-Turn von alternativen Versionen der Handlungserklärung unterscheiden¹⁸. Außerdem muss geklärt werden, was sie für das Verständnis von Organisation und Managementberatung bedeuten und welche Ansatzpunkte sich für ihre Veränderung ergeben. Folglich sind vier weitere Subfragen zu beantworten.

- Wie unterscheiden sich die Handlungserklärungen im Zuge des Practice-Turn von alternativen Versionen der Handlungserklärung?
- Was ist unter einer sozialen Praktik zu verstehen?
- Was bedeuten Organisation und Managementberatung vor dem Hintergrund sozialer Praktiken?
- Welche Ansatzpunkte ergeben sich für die Veränderung sozialer Praktiken?

Natürlich ist jede einzelne dieser Fragen schon für sich genommen so relevant, dass sie eigene Untersuchungen rechtfertigen würde – deshalb kann es hier auch nicht darum gehen, diese Frage in höchster Detailschärfe zu bearbeiten. Dies ist nachfolgend auch nicht das Ziel, denn die leitende Forschungsfrage war ja, wie Managementberater einen Beitrag zur Veränderung von Unternehmen leisten können. Und in Bezug darauf haben die obigen Fragen den Charakter von Hilfskonstruktion-

¹⁷ Der Grund dafür ist in hohen Zugangsbarrieren zu suchen, mit der sich empirische Beratungsforschung konfrontiert sieht (vgl. Gillmann (2001), S. 165; Graubner (2006), S. 82; Puutio, Kykyri und Wahlström (2008), S. 39).

¹⁸ Vgl. zu dieser Kritik Carter, Clegg und Kornberger (2008a), S. 89-91.

nen, die es in erster Linie pragmatisch zu beantworten gilt. Dabei wird aber schon deutlich, dass durch den hier skizzierten Gedankengang die leitende Forschungsfrage selbst modifiziert werden muss. Denn wenn Unternehmen, wie noch zu zeigen sein wird, als Bündel sozialer Praktiken mit spezifischen Eigenschaften verstanden werden können, dann zielen die Veränderungsbemühungen von Managementberatern letztlich auf die Veränderung der sozialen Praktiken, die das beratene Unternehmen bilden. Legt man aber soziale Praktiken als Analyseeinheit fest, dann muss man konsequenterweise auch das Handeln der Berater als soziale Praktik konzeptionalisieren. Die variierte Forschungsfrage lautet daher:

Wie tragen die sozialen Praktiken von Managementberatern dazu bei, dass sich die sozialen Praktiken eines Unternehmens verändern?

Diese Frage steht im Zentrum der Arbeit. Um einen Beitrag zu ihrer Beantwortung zu leisten, soll ein Begriffsrahmen erarbeitet werden, der zeigt, was zur Veränderung sozialer Praktiken eines Unternehmens durch die Praktiken von Managementberatern notwendig ist. Außerdem soll dieser Begriffsrahmen nicht nur aus theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet sein, sondern auch empirisch verankert sein, zumal Letzteres einen Mangel in der Beratungsforschung darstellt. Während die so entwickelten Einsichten primär zur Theorieentwicklung in der Beratungsforschung beitragen sollen, können sie gleichzeitig dazu dienen, praktische Implikationen für die Weiterentwicklung der Beratungspraxis aufzuzeigen. Davon würden nicht nur Berater, sondern auch Kunden profitieren, denn beide sind von den Auswirkungen der Implementierungslücke betroffen und spüren sie.

1.2 Vorgehen und der Aufbau der Arbeit

Die im vorherigen Abschnitt hergeleiteten Forschungsfragen strukturieren das Vorgehen und den Aufbau der Arbeit, an deren Ende die Entwicklung des theoretisch wie auch empirisch fundierten Begriffsrahmens steht. Ausgestattet mit einem zuvor entwickelten Verständnis sozialer Praktiken und konzeptionellen Ansatzpunkten zu ihrer Veränderung, werden vier Projekte der Managementberatung durch problemzentrierte Interviews mit Kunden und Beratern und Dokumentanalysen rekonstruiert. Da detaillierte Fallstudien von Managementberatungsprojekten in der Literatur rar sind, besteht das Ziel zunächst darin, die Fallbeispiele möglichst dicht mit Hilfe der Überlegungen zu sozialen Praktiken zu beschreiben. Dass eine solche „Thick-Description“ naturgemäß viel Raum einnimmt, wird dabei in Kauf genommen. Denn erst durch eine detaillierte Beschreibung wird es interessierten Praktikern und anderen Leser ermöglicht, aus dem Material eigene Schlüsse zu ziehen und dadurch auch von Reflexionsanstößen für die eigene berufliche Praxis zu profitieren. Außerdem werden die so gewonnenen Daten der Fallbeispiele anschließend mit Hilfe der mayringschen Inhaltsanalyse qualitativ ausgewertet, wobei die abgeleiteten Kategorien den Begriffsrahmen bilden.

Bevor nun abschließend der Argumentationsaufbau der Arbeit überblicksartig zusammengefasst wird, sei der Leser explizit dazu ermuntert, den nachfolgenden Überblick und die Zusammenfassung des Argumentationsaufbaus zu nutzen, um den Weg durch die Arbeit selbst mit festzulegen. Zwar bauen die Kapitel logisch aufeinander auf, doch helfen zusammenfassende Passagen zu Beginn und Ende der Kapitel sowie detaillierte Querverweise, die Inhalte zu erschließen.

Kapitel 2 greift zunächst die hier in der Einleitung adressierten Themen auf und leistet wichtige Vorarbeit. So wird zunächst der Begriff „Unternehmensberatung“ inklusive verschiedener Typen von Beratung definiert, bevor die beiden dominanten Beratungsphilosophien voneinander abgegrenzt werden und gezeigt wird, dass die Effektivität beider Arten von Beratung mit Hilfe quantitativer Verfahren bisher nicht nachgewiesen werden konnte¹⁹. Daraufhin werden die spiegelbildlichen Schwächen beider Beratungsphilosophien herausgearbeitet und die Belege für das bisher eher unterstellt gebliebene „Problem der Problemlösung“ gesichtet und ausgewertet²⁰.

In Kapitel 3 wird erläutert, warum zwischen den identifizierten Schwächen der beiden Beratungsphilosophien ein Zusammenhang besteht. Dazu wird auf die Gemeinsamkeiten von Managementberatung und Managementwissenschaft eingegangen, die sich u. a. in einer vergleichbaren „Implementierungslücke“ zeigen und deren Thematisierung auch die Grenzen der Veränderungsversuche

¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.1, S. 16-22; Abschnitt 2.2, S. 23-31 sowie Abschnitt 2.3, S. 32-41.

²⁰ Vgl. Abschnitt 2.4, S. 42-49 sowie Abschnitt 2.5, S. 50-56.

der Managementberatung deutlich macht²¹. Danach wird die dualistische Strukturierung der Managementwissenschaft beleuchtet, der Zusammenhang zu den spiegelbildlich verlaufenden Schwächen der beiden dominanten Beratungsphilosophien gezeigt und ein erster Blick auf den Ansatz sozialer Praktiken geworfen²².

Im vierten Kapitel geht es dann um die Besonderheiten der Handlungserklärung mit Hilfe sozialer Praktiken vor dem Hintergrund alternativer Beschreibungsmöglichkeiten und um die Konzeptionalisierung sozialer Praktiken. Als sanften Einstieg in die Thematik werden vorab die häufig synonym gebrauchten Begriffe Aktivität, Verhalten und Handlung voneinander abgegrenzt²³. Außerdem ist hier, ausgehend vom Handlungsbegriff, auch die Stelle, um das wissenschaftstheoretische Fundament der Arbeit zu legen, da die Argumentation sonst angreifbar würde²⁴. Die darauf folgenden Abschnitte skizzieren kurz verschiedene Versionen der Handlungserklärung und zeigen, dass die Dualismen, die zuvor in den beiden Beratungsphilosophien diskutiert und bis in die Managementwissenschaft zurückverfolgt wurden, auch in der Soziologie anzutreffen sind. Weitergehend erläutern die Abschnitte des vierten Kapitels, warum in der Soziologie die verschiedenen Versionen der Handlungserklärung aus praxeologischer Perspektive kritisiert werden, zeigen mit Bourdieu und Giddens Beispiele alternativer Erklärungsansätze und umreißen abschließend die Eckpunkte einer Theorie sozialer Praktiken mit besonderem Fokus auf die hier interessierende Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten von Praktiken²⁵.

Kapitel 5 bezieht die aus der Sozialtheorie abgeleiteten Überlegungen auf Organisationen und Managementberatung²⁶. Damit ist der konzeptionelle Boden für die empirische Untersuchung bereitet.

Kapitel 6 dient der methodischen Fundierung der empirischen Untersuchung. Zuerst wird dabei erläutert, warum eine qualitative Methodologie und multiple Fallstudien als Forschungsansatz für die hier verfolgten Ziele angemessen sind²⁷. Dieser Forschungsansatz wird dann in ein konkretes Forschungsdesign überführt, dessen Güte und Limitierungen abschließend diskutiert werden²⁸.

Kapitel 7 widmet sich ausschließlich den untersuchten Fallbeispielen. Jedes der vier Fallbeispiele beginnt mit einer beschreibenden Übersicht, rekonstruiert die Praktiken der Berater und leitet daraus die zur Veränderung genutzten Ansatzpunkte ab. Während das erste Fallbeispiel in Kapitel 7.1

²¹ Vgl. Abschnitt 3.1, S. 59-67.

²² Vgl. Abschnitt 3.2, S. 68-88 sowie Abschnitt 3.3, S. 89-94.

²³ Vgl. Abschnitt 4.1, S. 97-102.

²⁴ Vgl. Abschnitt 4.2, S. 103-111.

²⁵ Vgl. im Einzelnen die Abschnitte 4.3, S. 112-120, 4.4, S. 121-133 sowie 4.5, S. 134-154.

²⁶ Vgl. Abschnitt 5.1, S. 156-161 sowie Abschnitt 5.2, S. 162-170.

²⁷ Vgl. Abschnitt 6.1, S. 173f. sowie Abschnitt 6.2, S. 175-176.

²⁸ Vgl. die Abschnitte 6.3, S. 177-196 und 6.4, S. 197-204.

vollständig dargestellt wird, finden sich die übrigen drei Fallbeispiele in voller Länge in Appendix A bis C²⁹.

Die Erkenntnisse aus den theoretischen Vorüberlegungen und dem Vergleich der Fallstudien werden in Kapitel 8 zusammengeführt. Als Ergebnis entsteht so der Begriffsrahmen, der im Sinne eines Sachschemas fünf idealtypische Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens durch die sozialen Praktiken von Managementberatern aufzeigt und jeweils erläutert³⁰.

Kapitel 9 nutzt die gewonnenen Erkenntnisse, um aus ihnen praktische Implikationen für die Beratungspraxis zu gewinnen. Den Aufhänger dazu bilden zum einen die Konzeptionalisierung sozialer Praktiken und zum anderen das Sachschema idealtypischer Ansatzpunkte³¹.

Am Schluss der Arbeit wird in Kapitel 10 ein Fazit über die erzielten Ergebnisse gezogen und in Form eines Ausblicks gezeigt, welche im Verlauf der Arbeit aufgeworfenen Fragen sich für weitere Forschungsbemühungen eignen könnten³².

²⁹ Vgl. Kapitel 7, S. 207-235 und Appendix A bis C, S. 321-389.

³⁰ Vgl. Kapitel 8, S. 237-296.

³¹ Vgl. Abschnitt 9.1, S. 299-305 sowie Abschnitt 9.2, S. 306-314.

³² Vgl. Kapitel 10, S. 315-320.

2 Helfer in unternehmerischer Not 1: Managementberatung

Wie einleitend beschrieben, bieten Unternehmensberatungen „ratkräftige“ Hilfe bei unternehmerischen Fragestellungen an. Die Inhalte und der Prozess, durch den diese Art der Dienstleistung erbracht wird, können unterschiedliche Formen annehmen und reichen z. B. von der Gutachtenerstellung zur Wettbewerbssituation auf Absatzmärkten über Gestaltungsempfehlungen zum angebotenen Leistungsspektrum bis hin zur Moderation von Neuorganisationen gesamter Unternehmen. Möchte man nun den Begriff „Unternehmensberatung“ handhabbar machen und versucht daher, ihn enger zu fassen, dann kann dazu in einem ersten Schritt entweder auf institutionelle oder funktionale Charakteristika von Unternehmensberatung zurückgegriffen werden.³³

Institutionelle Merkmale beschreiben die Form der Unternehmen, die Beratungsleistungen anbieten und empfangen. Die Anbieter sind i. d. R. als „extern“ vom beratenen Unternehmen zu betrachten, d. h. als rechtlich, finanziell, räumlich und organisatorisch unabhängig, und betreiben die Beratung von Unternehmen dauerhaft, ausschließlich und werden für ihre vertraglich fixierte Dienstleistung entlohnt³⁴. Die Empfänger sind verschiedenste Arten von Organisationen, die nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch innerhalb von Politik, Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen zu finden sind.

Aus funktionaler Sicht kann Unternehmensberatung dahingehend spezifiziert werden, dass sie i. d. R. nur für einen begrenzten Zeitraum in einem Unternehmen durchgeführt wird und sie ihren Ausgangspunkt in einer betriebswirtschaftlichen Problem- oder Fragestellung nimmt³⁵. Mit dieser

³³ So merkt Steyrer (1991), S. 8 an, dass der Begriff „Unternehmensberatung“ nicht sehr präzise und inkonsistent genutzt werde und neben ihm viele Synonyme bestünden. In die gleiche Richtung formuliert Michael Young, ehemaliger Managing Director von Arthur D. Little pointierter, dass es so viele unterschiedliche Definitionen von Unternehmensberatung gebe, wie es Berater gebe (vgl. Payne und Lumsden (1987), S. 59). Die Schwierigkeit, die Grenzen eines Begriffes scharf zu umreißen, wird in dieser Arbeit im Zusammenhang mit „Strategie“, „Organisation“, „Handlung“ oder „soziale Praktik“ noch häufiger auftreten. Und immer könnte auf diese Schwierigkeit hingewiesen werden und sie anhand treffender Zitate wie dem von Michael Young zum Ausdruck gebracht werden. Darauf soll allerdings im Folgenden verzichtet werden. Denn aus semiotischer Perspektive werden diese Schwierigkeiten schnell verständlich: Begriffe beziehen ihren Bedeutungsgehalt durch Bedeutungsketten und in Abgrenzung zu anderen Begriffen. Dadurch sind Mehrdeutigkeiten vorprogrammiert und der Wunsch nach begrifflicher Eindeutigkeit auf interpersonalen Ebene bleibt zwangsweise unerreichbar. Umso wichtiger wird daher die Offenlegung der zur Eingrenzung genutzten Begrifflichkeiten. Die hier zur Charakterisierung von Unternehmensberatung angewandten Dimensionen „Funktion“ und „Institution“ stammen von Steyrer (1991), S. 12.

³⁴ Von den institutionell unabhängigen Unternehmensberatungen können „interne Beratungen“ unterschieden werden. Interne Beratungen sind häufig Teil von Großunternehmen und bieten teilweise ihre Leistungen in Konkurrenz zu den institutionell unabhängigen Beratungen auf dem Markt an. Vgl. z. B. Niedereichholz (2000).

³⁵ Vgl. Lippit und Lippit (1977), S. 94; Walger (1995), S. 1; Schrädler (1996), S. 12f., 20; Mohe, Heinecke und Pfriem (2002); Grimm (2007), S. 7. Zudem wird als weiteres funktionales Kriterium häufig „Freiwilligkeit“ bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen angeführt. Gerät ein Unternehmen allerdings in Liquiditätsnöte, dann verknüpfen die kreditgebenden Banken die Weiterführung von Kreditlinien häufig mit der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen. Auch wenn diese Praxis aus Sicht der Kapitalgeber gerechtfertigt erscheint, so kann von

funktionalen Festlegung sind gleichzeitig allerdings eine Reihe von Schwierigkeiten verbunden, wenn man versucht, das Phänomen „Unternehmensberatung“ noch stärker einzugrenzen:

Zum einen wird die Vielfalt dessen, was als Unternehmensberatung dem Inhalt oder der Vorgehensweise nach gelten kann, so nicht eingegrenzt, denn schließlich kann so jede Art der Hilfestellung bei unternehmerischen Problemstellungen als Unternehmensberatung verstanden werden³⁶. Bezogen auf den Inhalt der Beratungsleistung muss zudem festgehalten werden, dass das, was als „unternehmerische Problemstellung“ bezeichnet wird, als Ergebnis einer sozialen Konstruktions- bzw. Aushandlungsleistung ebenfalls interpretatorisch offen ist³⁷. Und schließlich führt der Problembezug als Ausgangspunkt beraterischer Tätigkeit dazu, dass die Lösung des unternehmerischen Problems zum Erfolgsmaßstab für Unternehmensberatung wird. Was aber als erfolgreiche Lösung eines unternehmerischen Problems gelten kann, ist interpretatorisch ebenfalls offen³⁸. Dies wirkt umso schwerwiegender, wenn z. B. mit dem Erfolg eines Beratungsprojektes der „going-concern“, d. h. der Fortbestand, eines in Turbulenzen gekommen Unternehmens verknüpft ist, in die Beratungsleistung selbst mitunter beträchtliche finanzielle und zeitliche Beträge³⁹ investiert wurden oder zur Kostenreduktion erhebliche Personalfreisetzungen vorgenommen wurden.

Und so verwundert es kaum, dass das kontemporäre Phänomen „Unternehmensberatung“ polarisiert⁴⁰: Einerseits werden die Dienste von Unternehmensberatungen von den verschiedensten Organisationen weitläufig in Anspruch genommen, und es gibt scheinbar keine gesellschaftlichen Sphäre, in der nicht in irgendeiner Form beraten würde⁴¹. Andererseits ist die Branche beständiger Kritik aus Wissenschaft und Medien ausgesetzt. Dieser Widerspruch soll im Folgenden näher beleuchtet werden:

- Dazu wird zunächst der marktwirtschaftliche Erfolg der Unternehmensberatungsbranche näher untersucht, einige idealtypische Formen der Unternehmensberatung voneinander abgegrenzt und auf die Gründe für den Einsatz von Unternehmensberatern eingegangen.

„Freiwilligkeit“ dann keine Rede mehr sein. Pohlmann (2002), S. 295f. findet in seiner empirischen Untersuchung ostdeutscher Industrieunternehmen dann auch, dass die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs der Beratung aus Sicht der Beratenen dann am höchsten ist, wenn die Beratung von der Hausbank initiiert wurde und spricht dementsprechend von einer „reinen Legitimationsveranstaltung“ die in „Schein-Beratungsinteraktionen“ mündet.

³⁶ Und so kommt auch Klein schon 1977 zu dem Schluss: „There is hardly anything a business does for which there is not a consultant.“ (S. 36).

³⁷ Dies wird auch ein Ergebnis des Fallvergleichs sein, vgl. Abschnitt 8.1.1, S. 241-246.

³⁸ Auf die Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung von Beratungsleistungen wird in Abschnitt 2.3, S. 32-41 weiter eingegangen.

³⁹ Vgl. Clark (1995), S. 10.

⁴⁰ So stellen z. B. Alvesson und Johansson (2002), S. 229 fest: „Few occupations and activities trigger such strong reactions, both positive and negative.“

⁴¹ Vgl. z. B. Faust (1998), S. 149-151, der auf die „Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung“ hinweist oder Nicolai (2000), S. 228, der die von „Beratungsgesellschaften beratene Gesellschaft“ thematisiert.

-
- Dann wird die Kritik an der Tätigkeit von Unternehmensberatungen zusammengefasst und auf alternative Erklärungsformen für ihren Erfolg eingegangen.
 - Schlussendlich wird mit der Diskussion der häufig laut werdenden Forderung nach „handfesten Problemlösungen“ der Bogen zurück zum Beginn dieses Kapitels gespannt. Dies geschieht, in dem die inhaltliche Einheit in der Vielheit der Formen von Unternehmensberatung in ihrem betriebswirtschaftlichen Problembezug verortet wird.

2.1 Ordnung im Dickicht der verschiedenen Arten von Unternehmensberatung

Im vorherigen Abschnitt wurde die Dienstleistung Unternehmensberatung anhand institutioneller und funktionaler Charakteristika näher beschrieben. Nach dieser Abgrenzung gegenüber anderen Dienstleistungen nach außen, kann man nun den Markt für Beratungen nach innen strukturieren und zwar anhand

- der Größe,
- des funktionalen Spektrums des Dienstleistungsangebotes und
- der Beratungsphilosophie der verschiedenen Unternehmensberatungen.

Der nun folgende Abschnitt wird nicht nur die Bandbreite der verschiedenen Beratungsunternehmen aus der Perspektive dieser Ordnungskriterien beschreiben, sondern auch begründen, warum die Arbeit speziell auf Managementberatungen mittlerer Größe mit einer inhaltsorientierten Beratungsphilosophie eingeht.

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, ist der Markt, bezogen auf die Anzahl der Beratungsunternehmen, zwar fragmentiert, doch wird er insgesamt durch eine kleine Anzahl großer Beratungsunternehmen mit einem Umsatz von über € 45 Millionen dominiert. Zusammengenommen erzielen diese großen Beratungsgesellschaften im Jahr 2007 einen Marktanteil von 45%.

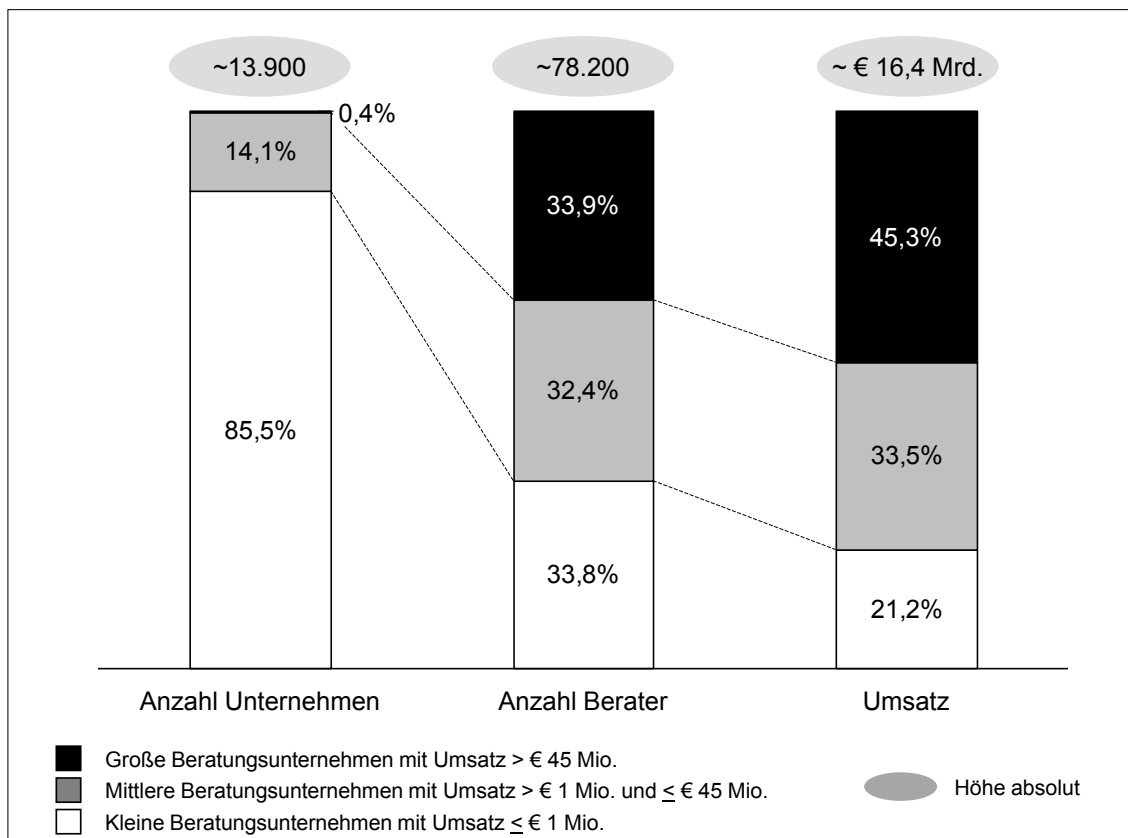


Abbildung 1: Größenverteilung Beratungsunternehmen 2007 [%]⁴²

Quelle: BDU (2008)

Trotz der marktwirtschaftlichen Dominanz der großen Beratungshäuser verteilt sich die Anzahl der Berater annähernd gleichmäßig auf die hier festgelegten Größenklassen. Bezogen auf die Anzahl der Beratungsunternehmen, kehrt sich dann jedoch das Bild um, und die kleinen Beratungsunternehmen und häufig auch Einzelberater mit einem Umsatz von unter € 1 Million prägen den Markt. Obwohl die Arbeit von Unternehmensberatern insgesamt noch relativ unerforscht ist, sind besonders Beratungen kleiner und mittlerer Größe bisher wenig untersucht worden – trotz ihres hohen

⁴² Die Einteilung der Beratungshäuser in Größenklassen wird unterschiedlich vorgenommen. Während der BDU (2008) Beratungen anhand ihres Umsatzes in sieben verschiedene Gruppen einteilt, unterteilt Kubr (2002), S. 45-50 Beratungen anhand ihrer Angestellten in kleine (bis zu fünf Angestellte), mittlere (bis zu 100 Angestellte) und große Unternehmen (über 100 Angestellte). Barchewitz und Armbrüster (2004), S. 19f. unterscheiden grob zwischen großen Beratungsunternehmen („oftmals mehr als 1.000 Mitarbeiter“), mittelständischen Unternehmen („bis zu einige hundert Mitarbeiter“) und kleinen Beratungen („meist weniger als fünf Berater“). Die EU wiederum nutzt gänzlich andere Umsatz- und Bilanzwerte, um mikro-, kleine- und mittlere Unternehmen zu unterscheiden (vgl. Commission of the European Communities (2003)). Nach Graubner (2006), S. 117 kommen die Klassifizierungen anhand von Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter vom BDU (2003) sowie von Kubr (2002) und Barchewitz und Armbrüster (2004) zu ähnlichen Ergebnissen. Um die Vergleichbarkeit mit früheren Veröffentlichungen des BDU beizubehalten, nutzt Abbildung 1 die Größenklassen aus BDU (2003).

Anteils am Beratungsmarkt. Daher gewinnt diese Arbeit ihre Erkenntnisse aus Fallbeispielen von Managementberatungen mittlerer Größe.⁴³

Das Angebotsspektrum der vom BDU berücksichtigten Unternehmensberatungen umfasst neben der Human-Resource- noch die IT- und Management-Beratung. Mit einem Marktanteil von 68% dominiert die Managementberatung, die sich weiter in Organisations- bzw. Prozess- sowie Strategieberatung untergliedern lässt (vgl. Abbildung 2). Mit der Wirtschaftsprüfung und der technischen Beratung existieren daneben noch weitere Beratungsfelder, die in den vom BDU erhobenen Daten jedoch nicht erfasst sind.

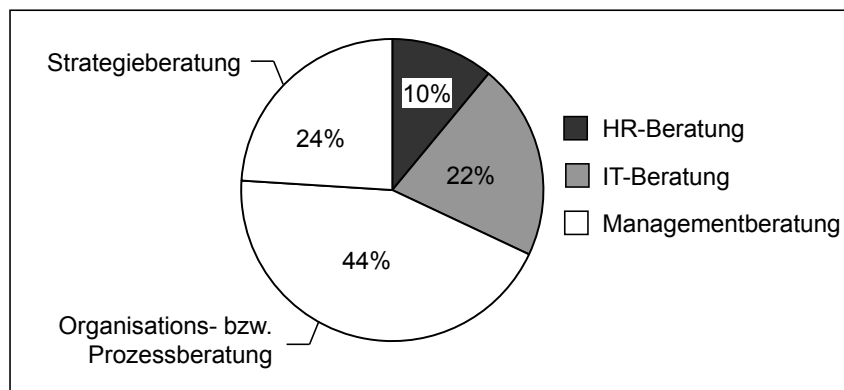


Abbildung 2: Marktanteile Beratungsfelder Deutschland 2008 [%]

Quelle: BDU (2009)

Die Leistungen innerhalb der verschiedenen Beratungsfelder können dann noch weiter entlang spezifischer Themen unterschieden werden. So lassen sich z. B. innerhalb der Managementberatung Business Process Reengineering, Customer Relationship Management, Change Management, Komplexitätsmanagement oder auch Restrukturierung voneinander unterscheiden⁴⁴. Diese sogenannten „practice areas“ sind jedoch nicht stabil, da sie als abgrenzbare Beratungsprodukte Modetrends unterliegen und sich daher im Laufe der Zeit verändern⁴⁵. Hier nimmt die Arbeit speziell Projekte von Managementberatungen in den Blick, wobei sich die Projekte in den später dargestellten

⁴³ Forschungsbedarf zu Unternehmensberatungen wird in den verschiedensten Bereichen gesehen, z. B. hinsichtlich der Interaktion zwischen Berater und Kunde, des Einflusses von Beratern auf Strategien und organisatorische Veränderungen oder des Wertbeitrags von Beratern; vgl. auch Bloomfield und Danieli (1995), S. 25f.; Dichtl (1998), S. V, 25; Köppen (1999); Pohlmann (2002), S. 291; Whittington (2002a), S. 14; Clark (2004), S. 105; Güttel (2007), S. 293; Saam (2007), S. 221; Whittington (2007), S. 1579 sowie die Quellen bei Puutio, Kykyri und Wahlström (2008), S. 39. Bei einer Durchsicht der aktuellen Literatur finden sich keine Arbeiten, die sich explizit mit Beratungen kleiner und mittlerer Größe beschäftigen bzw. Fallbeispiele mit Beratungen dieser Größe bearbeiten.

⁴⁴ Beispiele solcher funktionalen Abgrenzungen finden sich z. B. bei Elfgen und Klaile (1987), S. 171f.; Niedereicholz (2001); Czerniawska (2005), S. 332.

⁴⁵ In gewisser Weise stellen diese „practice Areas“ voneinander abgrenzbare Beratungsprodukte dar (vgl. Wimmer (1991), S. 61).

Fallbeispielen besonders mit dem Thema der Veränderung von Organisation beschäftigen⁴⁶. Denn mit insgesamt rund 68% Marktanteil ist die Managementberatung trotz der unbestreitbar zunehmenden Bedeutung von Informationstechnologie für Unternehmen weiterhin das bedeutsamste Feld für Beratungsleistungen⁴⁷.

Schließlich lassen sich Beratungsunternehmen noch anhand ihrer „Beratungsphilosophie“ voneinander abgrenzen. Die häufig implizit bleibende Beratungsphilosophie beschreibt die Werte und Normen, die ein Beratungsunternehmen an den Beratungsprozess und die Beratungsinhalte anlegt und vor deren Hintergrund sich ihr Selbstverständnis aufbaut⁴⁸. In der alltäglichen Beratungspraxis regelt sie, was von den Beratern als relevant wahrgenommen wird, wie diese Beobachtungen interpretiert und welche Maßnahmen daraus abgeleitet werden⁴⁹. Für die Beratung der Politik durch Wissenschaftler hat Habermas (1979) drei prototypische Modelle entworfen, die sich auch als unterschiedliche Beratungsphilosophien der Unternehmensberatung verstehen lassen⁵⁰. Mit Hilfe dieser drei Modelle benennt Habermas unterschiedliche Konstellationen zwischen beratenem Politiker und beratendem Wissenschaftler, die er als technokratisch, dezisionistisch und pragmatisch beschreibt.

- Im technokratischen Modell folgen politische Entscheidungen vollständig sachlogischen Vorgaben, die sich aus wissenschaftlich-technologischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten ergeben. Der Wissenschaftler als Berater wird in dieser Perspektive qua seines Wissens zum „Experten“, dem der Politiker folgt.
- Eine ähnlich asymmetrische, allerdings spiegelbildlich verdrehte Beziehung beschreibt auch das dezisionistische Modell: Hier ist es der Politiker, der unverrückbare Zielvorgaben macht, während der Wissenschaftler lediglich den Weg zum Erreichen der Zielvorgaben aufzeigt, ohne die Ziele selbst jedoch in Frage zu stellen oder zu beeinflussen.
- Im pragmatischen Modell schließlich beeinflussen sich Politiker und Wissenschaftler wechselseitig und die Beziehung wird symmetrisch. Während die wissenschaftlich-

⁴⁶ Die Auswahl von Projekten, die erklärtermaßen die Veränderung von Organisationen zum Inhalt haben, liegt nahe, wenn man der Frage nach den Interventionsmöglichkeiten von Beratern nachspürt.

⁴⁷ Ob diese Vorherrschaft auch in Zukunft besteht, wird von einigen Autoren, wie z. B. von Kipping (2002), bisweilen bezweifelt. Armbrüster und Kipping (2003) skizzieren vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Informationstechnologie und der daraus resultierenden strukturellen Veränderungen des Beratungsmarktes schlüssig die Entwicklungsoptionen klassischer Managementberatungen.

⁴⁸ Vgl. zum Begriff der Beratungsphilosophie Hill (1990), S. 179-180. Als Unterscheidungsmerkmale von Beratungsphilosophien nennt Hill in der Folge allerdings Beratung als Lebensinhalt oder -unterhalt, moralische Positionen und Beratung als individualisierte versus standardisierte Dienstleistung. Diese Merkmale werden im Folgenden nicht berücksichtigt.

⁴⁹ Vgl. Wimmer (1991), S. 58.

⁵⁰ Die Übertragung der Überlegungen von Habermas auf die Unternehmensberatung findet sich in der Literatur häufig, vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 289-295; Kirsch (1990), S. 409-412; Schrädler (1996), S. 39-44.

technologischen Möglichkeiten anhand der politischen Ziele selektiert werden, erfahren gleichzeitig die politischen Ziele angesichts der wissenschaftlich-technologischen Möglichkeiten eine Modifizierung.

Habermas Überlegungen sind auch auf die Beratung von Unternehmen anwendbar, wodurch sich zwei dominante Beratungsphilosophien bzw. zwei Idealtypen von Beratung ausmachen lassen: die Inhalts- und die Prozessberatung⁵¹. Als Idealtypen sind sie in der Beratungspraxis allerdings kaum in Reinform beobachtbar⁵².

Die asymmetrische Beratungsbeziehung, die dem dezisionistischen und technokratischen Modell Habermas' zugrunde liegt, findet sich in der sogenannten Inhaltsberatung, auch Fach- oder Expertenberatung genannt, wieder. Diese idealtypische Sichtweise unterstreicht die inhaltliche Lösung eines unternehmerischen Problems, das der Berater mit Hilfe seines betriebswirtschaftlichen Fachwissens bearbeitet. Die Beziehung zwischen Klient und Berater ist asymmetrisch, da die Mitarbeiter des Klientenunternehmens selbst nicht über das Fachwissen des Beraters verfügen und so lediglich Erfahrungswissen über den Zustand des Unternehmens und seiner Umwelt zuliefern. Die Inhaltsberatung kann weiter in Gutachten- und Expertenberatung unterschieden werden.

- Tritt sie in Form der Erstellung von Gutachten auf⁵³, wird das unternehmerische Problem vom Klienten vorgegeben, und der Berater erarbeitet und bewertet auf Basis seines Fachwissens alternative Problemlösungen. Die letztendliche Auswahl und Umsetzung der Problemlösung besorgt wiederum der Klient.
- Vom grundsätzlichen Ansatz her ähnlich verfährt die zweite Art der Inhaltsberatung, die sogenannte Expertenberatung. Anders als bei der gutachterlichen Form von Beratung arbeiten Berater und Klienten schon bei der Festlegung des zu lösenden Problems enger zusammen, denn häufig lassen sich nur die Symptome, nicht aber das zugrundeliegende Problem deutlich benennen. An der Ausarbeitung der Problemlösung sind die Mitarbeiter des Klientenunternehmens jedoch nicht beteiligt und werden erst mit ihrem Ergebnis konfrontiert⁵⁴. Ferner sind die Mitarbeiter des Klientenunternehmens aktiv an der Anpassung des von den Beratern vorgeschlagenen Lösungsansatzes an die Situation des Unternehmens beteiligt. Damit sind sie nicht nur reine „Informationslieferanten“, sondern beeinflussen die

⁵¹ Vgl. zu dieser Unterscheidung Fleischmann (1984); Kirsch (1990), S. 413f., Kirsch und Eckert (2002), S. 302-307; Moldaschl (2001b), S. 138-145; Moldaschl und Brödner (2002), S. 179-181; Bamberger und Wrona (2002), S. 17-22; Froschauer und Lueger (2003), S. 2-5; Handler (2007), S. 31-57.

⁵² Vgl. Saam (2007), S. 49-51.

⁵³ Zur nun folgenden Unterscheidung von Beratung in Form von Gutachten, Expertenberatung, Organisationsentwicklung und systemischer Beratung vgl. Exner, Königswieser und Titscher (1987), S. 276-283; Walger (1995).

⁵⁴ Vgl. ebd. sowie Kirsch und Eckert (2002), S. 304.

Entstehung und den Inhalt der nach Abschluss der Analysen vorgelegten Lösung direkter als bei der Erstellung von Gutachten.

Demgegenüber lässt sich das Verhältnis zwischen Berater und Klient in der Prozessberatung bzw. Organisationsentwicklung als symmetrisch beschreiben⁵⁵: Hier tritt der Berater nicht mit einem in Bezug auf den Klienten überlegenen, betriebswirtschaftlichen Fachwissen und dem Ziel, für ein vorab definiertes Problem eine inhaltliche Problemlösung zu erarbeiten, in den Beratungsprozess ein. Stattdessen unterstützt er den Klienten bei der Lösungsfindung mit Hilfe von Methoden, die fachlich vom Klienten mit Inhalt gefüllt werden. Hintergrundannahme ist hier, dass nur die Klienten selbst in der Lage sind, „ihr“ Problem erfolgreich zu lösen und dass diese Lösung nicht durch ein kontextunspezifisches Fachwissen eines Externen erreicht werden kann.⁵⁶ Zu ganz ähnlichen Aussagen wie die Organisationsentwicklung kommt die systemische Beratung, die primär im deutschsprachigen Raum vorkommt⁵⁷. Im Unterschied zur Organisationsentwicklung wendet die systemische Beratung jedoch die Denkfiguren aus der neueren, soziologischen Systemtheorie auf das Verhältnis zwischen Berater und Klient an und gründet auf diesem Grundmodell ihre Vorgehensweise⁵⁸.

Die empirische Verteilung dieser unterschiedlichen Arten von Beratungsphilosophien haben für den deutschsprachigen Raum Walger und Scheller (2000) untersucht. Abbildung 3 zeigt deren relative Verteilung, die Walger und Scheller auf der Basis einer Befragung von 285 Beratungsunternehmen verschiedener Größe in Deutschland, Österreich und der Schweiz ermittelt haben.

⁵⁵ Vgl. zur Prozessberatung grundlegend Schein (1987, 1999).

⁵⁶ Vgl. z. B. Walger (1995), S. 7-11, Bamberger und Wrona (2002), S. 17-22, Kirsch und Eckert (2002), S. 302-304.

⁵⁷ Es gibt allerdings auch Quellen, die die systemische Beratung als eigenständige Gattung neben die Inhalts- und Prozessberatung stellen, so z. B. Walger (1995) oder Wimmer (1995). Dies mag gerechtfertigt sein, wenn man nur den theoretischen Unterbau der verschiedenen Ansätze innerhalb der Prozessberatung im Blick hat und daraus konzeptionelle Unterschiede herleitet. In ihrer proklamierten „inhaltlichen Enthaltsamkeit“ gleichen sich diese Ansätze jedoch, d. h. sie geben vor, keine inhaltlichen Ziele zu setzen oder Bewertungen von Alternativen vorzunehmen (vgl. Moldaschl (2001b), S. 138-145; Moldaschl (2007), S. 35).

⁵⁸ Vgl. z. B. Exner, Königswieser und Titscher (1987), Wimmer (1995), Mingers (1996), Kolbeck (2001).

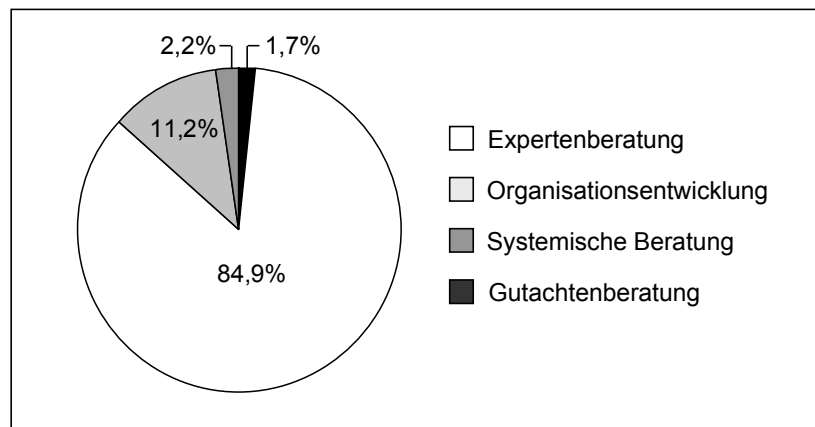


Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung Beratungsphilosophien in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Quelle: Walger und Scheller (2000)

Deutlich wird, dass die Inhaltsberatung, fasst man Gutachten- und Expertenberatung zusammen, mit knapp 87% die vorherrschende Beratungsphilosophie in den untersuchten Fällen ist. Diese Beratungsphilosophie teilen nicht nur die meisten großen Beratungshäuser⁵⁹, sondern sie ist auch im Fokus der wissenschaftlichen Beschäftigung. Auch diese Arbeit beschäftigt sich in erster Linie mit der Inhaltsberatung. Zum besseren Verständnis dieser Beratungsphilosophie werden im nächsten Abschnitt daher zunächst ihre Grundannahmen im Vergleich zur Prozessberatung deutlich gemacht.

⁵⁹ Dies lässt sich mit einem Blick in die Mission Statements von Beratungen wie z. B. Arthur D. Little, Bain, BCG, Booz Allen Hamilton oder McKinsey belegen.

2.2 Zwei Beratungsphilosophien, zwei Interventionsverständnisse

Ausgangspunkt der Gegenüberstellung der beiden idealtypischen Beratungsphilosophien „Inhaltsberatung“ und „Prozessberatung“ sowie ihrer Interventionsverständnisse soll noch einmal die Studie von Walger und Scheller (2000) sein. Abbildung 4 fasst die Ergebnisse illustrativ zusammen, untergliedert sie jedoch entlang der Dimensionen „Status des Fachwissens“ und „Direktive Einflussnahme“. Status des Fachwissens beschreibt das Verhältnis zwischen dem Wissen des Beraters und dem des Kunden, während „direktive Einflussnahme“ auf die Frage abzielt, inwieweit der Berater mehr als nur Ratschläge erteilt. Dies kann soweit führen, dass der Berater selbst operative Verantwortung für die Umsetzung seiner Empfehlungen übernimmt und damit u. U. auch Teil der betrieblichen Hierarchie wird und so direkte Anweisungen gibt. Walger und Scheller fanden in ihrer Untersuchung, dass 41% der Expertenberater auch Hilfestellung bei der Umsetzung ihrer Empfehlungen i. S. einer „Umsetzungsberatung“ anboten und dass ca. 23% sogar operative Verantwortung übernahmen. Damit werden die Berater zu „Co-Managern“ auf Zeit⁶⁰.

⁶⁰ Ein ähnliches Ergebnis findet sich in der Studie von Pohlmann (2002), S. 292, in der auch das Bild des Beraters als „Co-Manager“ auftritt. Bei der dort durchgeführten Befragung von 108 ostdeutschen Industrieunternehmen gaben 46% eine Umsetzungsbeteiligung der Beratung an. Meffert (1990), S. 185 stellt in seiner Studie dar, dass 20% der Befragten den Berater in der Rolle des Implementierers sehen, wobei jedoch unklar ist, mit welchem Grad der direkten Einflussnahme diese Rolle im Einzelfall einherging.

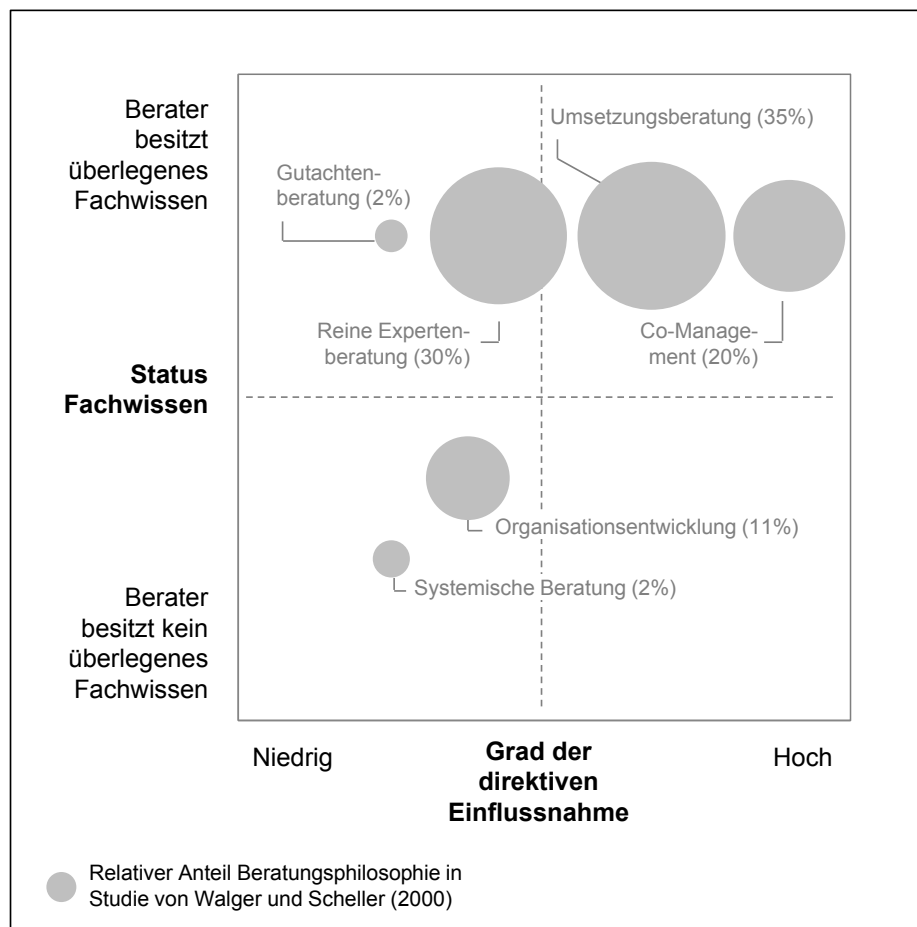


Abbildung 4: Unterscheidung von Beratungsphilosophien und ihrer relative Häufigkeit

Quelle: eigene Darstellung, relativer Anteil Beratungsphilosophien aus Walger und Scheller (2000)

Wie zuvor schon erwähnt und in Abbildung 4 erneut dargestellt, geht die Inhaltsberatung und damit das Gros der Befragten (87%) davon aus, dass die Berater gegenüber dem Kunden ein überlegenes Fachwissen besitzen. Dieses Fachwissen basiert auf der Betriebswirtschaftslehre, relevanten Nachbardisziplinen und dem Erfahrungswissen der Berater. Unterstellt wird, dass es allgemeingültige, betriebswirtschaftliche Gesetze und Heuristiken enthält, die sich auch auf den spezifischen Fall des Klientenunternehmens anwenden lassen. Dies impliziert ferner, dass es für spezifische betriebswirtschaftliche Probleme jeweils eine optimale Lösung gibt, die durch eine genau darauf zugeschnittene Betriebsorganisation erzielt werden kann. Darauf gründet sich ein Interventionsverständnis, das dem Arzt-Patienten-Modell der klassischen Schulmedizin gleicht⁶¹: Nach einer eingehenden Anamnese durch die Berater, bei der die Mitarbeiter des beratenen Unternehmens Aussagen zu Problemsymptomen, zur Umwelt des Unternehmens etc. machen, stellt der Berater, basierend auf seinem Fachwissen, eine Problem diagnose. Aus dieser lässt sich dann auch die passende Problemlösung

⁶¹ Die Analogie zwischen Inhaltsberatung und dem Verhältnis zwischen Arzt und Patient liegt nahe und findet sich dementsprechend häufig, vgl. z. B. Schein (1987); Nees und Greiner (1985).

aus der Methoden-Werkzeugkiste der Berater ermitteln, die, angepasst auf die spezifische Situation des Klienten, eine Lösung der unternehmerischen Probleme verspricht.

Intervention wird aus dieser Perspektive primär zu einer Vermittlung von Wissen und zu einem zielgerichteten Eingriff in eine mechanistisch funktionierende Organisation. Mechanistisch daher, weil der Glaube an die Möglichkeit zielgerichteter Eingriffe die Grundannahme verlangt, dass Unternehmen eindeutigen und konstanten Ursache-Wirkungsbeziehungen unterliegen, bei denen die gleichen Inputs (hier: Beratungstools) zu den immer gleichen Outputs (Problemlösungen) führen⁶². Die Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb der Organisation können aber unter anderem nur dann als eindeutig und konstant betrachtet werden, wenn man Interessendivergenzen zwischen den einzelnen Teilnehmern der Organisation ausblendet und die Organisation so, individualistisch verkürzt, als monolithischen Block gleichsam einer einzelnen Person betrachtet und ihr ein gemeinsam verfolgtes Ziel unterstellt⁶³. Denn letztendlich ist es sehr wahrscheinlich, dass sich im Zuge von Interventionen auch die Machtverhältnisse zwischen den Organisationsteilnehmern verschieben und ihre unterschiedlichen Interessen zu Aushandlungsprozessen mit zunächst ungewissem Ausgang führen, wodurch eindeutige und konstante Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht mehr zu erwarten wären. Werden die möglichen Interessendivergenzen und Aushandlungsprozesse innerhalb der Organisation nicht ausgeblendet, dann müssen diese zumindest als beeinflussbar und zielgerichtet lösbar eingestuft werden. Dies ist aber nur dann der Fall, wenn man ein zweckrationales Menschenbild zugrunde legt. Denn damit werden die Organisationsteilnehmer, kennt man ihre Ziele und Präferenzen, selbst zielgerichtet steuerbar. All diese Wirkungszusammenhänge werden in der inhaltsorientierten Sichtweise als vorhanden gedacht und harren demnach nur ihrer Entdeckung. Dazu wird dem Berater eine „objektivierende Distanz“ zugesprochen, die eine von der betrieblichen Historie unverstellte Sicht auf die Probleme des Unternehmens gewähren soll. Auf wissenschaftstheoretischer Ebene verlangt dieses Interventionsverständnis, wenn es konsistent sein will, eine rationalistische bzw. positivistische Epistemologie. Wenn man von unabhängig vom Beobachter bestehenden Ursache-Wirkungszusammenhängen ausgeht, sagt man im Grunde nichts anderes, als dass diese in der betrieblichen Realität „wirklich“ vorhanden sind und geht insofern von einer realistischen Ontologie aus. Zusätzlich existieren diese Wirkungszusammenhänge oder Gesetze aber nicht nur unabhängig vom Beobachter, sondern der Beobachter hat zudem noch grundsätzlich die Möglichkeit, diese mit rationalistischen bzw. positivistischen Mitteln zu erkennen.

Dass die Expertenberatung gemäß der Untersuchung von Walger und Scheller aus dem Jahr 2000 auch im Modus der Umsetzungsberatung bzw. weitergehend als Co-Management auftritt, deutet allerdings schon darauf hin, dass die alleinige Vorgabe von Empfehlungen zur Problemlösung an-

⁶² Vgl. das Bild der „trivialen Maschine“ bei von Foerster (1984), S. 11.

⁶³ Weitere Einwände gegen ein mechanistisches Organisationsverständnis werden später in Abschnitt 3.2.3, S. 76 diskutiert werden, wenn rationalitätskritische Ansätze im strategischen Management näher beleuchtet werden.

scheinend nicht immer ausreichend ist bzw. den Kunden nicht genügt. Andernfalls gäbe es keine Nachfrage nach diesen weitergehenden Dienstleistungen. Die gleiche Argumentation kann auch für die Existenz der Prozessberatung als zweite Form einer Beratungsphilosophie angebracht werden, die sich auch aus der Kritik an und in Auseinandersetzung mit den Prämissen der Inhaltsberatung heraus entwickelt hat.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, liegt der primäre Unterschied zwischen Inhalts- und Prozessberatung, unter die hier sowohl die Organisationsentwicklung als auch ihre Weiterentwicklung, die systemische Beratung, gefasst werden, darin, dass die Prozessberatung nicht von der fachlichen Überlegenheit des Beraters bzw. seines Wissens ausgeht. Der Expertenstatus kommt den Beratern – zumindest in fachlicher Hinsicht – abhanden, da die Prozessberatung nicht von universal gültigen Gesetzen in der Betriebswirtschaft ausgeht. Daher können unternehmerische Probleme weder auf gesetzmäßige Ursache-Wirkungsbeziehungen zurückgeführt werden, noch können in Beratungstools verpackte, inhaltliche Lösungen geboten werden. Die Begründungen hierfür differieren zwischen den verschiedenen Ausprägungen der Prozessberatung:

Für die Organisationsentwicklung kommt ein Anbieten standardisierter, inhaltlicher Lösungen nicht in Frage, da für sie ein unternehmerisches Problem nicht losgelöst von den Menschen in einer Organisation besteht⁶⁴. Daraus folgt, dass nur die von einem Problem Betroffenen es zu lösen vermögen⁶⁵. Dies bedingt zum einen, dass sich die Organisationsmitglieder in ihren Fähigkeiten, ihren Denk- und Interaktionsmustern usw. zur Problemlösung weiterentwickeln müssen. Denn nur so kann aus Sicht der Organisationsentwicklung eine produktive, d. h. neuartige Bearbeitung eines Problems stattfinden. Für Berater bedeutet dies wiederum, dass nicht sie die unternehmerischen Probleme ihrer Klienten inhaltlich direkt lösen können. Daher geht die Organisationsentwicklung auch nicht von einem überlegenen fachlichen Wissen des Beraters oder von standardisierten Problemlösungen in Form von Beratungstools aus. Stattdessen können Berater aber ein methodisches Wissen einsetzen, um die Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder zu fördern, damit sie im Zuge ihrer menschlichen Weiterentwicklung zu einer veränderten Problemsicht und -bearbeitung kommen. Intervention bedeutet demnach, Lernprozesse bei den Organisationsmitgliedern zu ermöglichen und zu fördern⁶⁶.

Hinter diesem Interventionsverständnis verbirgt sich neben der schon oben anklingenden Annahme, dass die Letzteinheit von Organisationen ihre Mitglieder sind, zusätzlich noch die eines humanistischen Menschenbilds, mit dem Werte wie Selbstverantwortung, Vertrauen, Lernbereitschaft, Of-

⁶⁴ Vgl. insgesamt auch die Übersicht zur Organisationsentwicklung bei Schrädler (1996), S. 47-55.

⁶⁵ So formuliert Schein (1990), S. 60: „I assume that only clients know what form of remedial intervention will really work, because only they know what will fit their personalities and their group or organizational culture.“

⁶⁶ Dazu noch einmal Schein: „Helpers must help their clients to learn how to learn.“ (ebd.).

fenheit usw. verknüpft sind⁶⁷. Dieses humanistische Menschenbild dient dann auch der Orientierung für die durchzuführenden Interventionen⁶⁸. Um das Interventionsverständnis der Organisationsentwicklung zu verstehen, ist es zudem wichtig, zu sehen, dass das normativ gewendete Menschenbild in seinen Annahmen konträr zu einer stark hierarchisch aufgebauten Organisation ist: Hierarchie wird als Hindernis für die Entfaltung des humanistischen Menschenbild gesehen und verursacht dadurch hohe Folgekosten in Form organisationaler Reibungsverluste, wie z. B. gebremster Kreativität und Motivation⁶⁹. Intervention bedeutet daher für die an der Organisationsentwicklung orientierten Berater auch Hierarchiekritik und -abbau, gepaart mit einer Installation von Partizipation und Teamorientierung⁷⁰.

Möchte man diese Grundhaltung in einen größeren Gesamtzusammenhang stellen und versucht, die zumeist nur angedeutete bleibende wissenschaftstheoretische Grundposition der Organisationsentwicklung zu benennen, dann lassen sich Parallelen zur kritischen Theorie der Frankfurter Schule erkennen. Das methodische Interventionswerkzeug der Organisationsentwicklung wurde zunächst an den Arbeiten von Lewin (1951), die sich mit der Verhaltensänderungen von Gruppen beschäftigten, orientiert⁷¹. Darin wurde auch der bekannte Dreischritt „unfreeze – change – refreeze“ zur Verhaltensänderung entwickelt. Durch diesen sollen Barrieren, die Wandel verhindern, in einem ersten Schritt aufgebrochen werden. Die Organisationsentwicklung setzt dazu auf die Spiegelung des Problemlösungsverhaltens der Organisationsteilnehmer durch den Berater, z. B. in Form von Survey-Feedback-Methoden oder durch Nachfragen, das die Organisationsmitglieder zur Erklärung ihrer Einstellung und Problemwahrnehmung auffordern soll⁷². Diese Spiegelung soll eine Bewusstwerdung des Klienten unterstützen, wodurch dann Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen und damit immer auch eine veränderte Problembearbeitung möglich werden sollen. Aber auch hier ist intendiert, dass der Berater keine inhaltlichen Ratschläge zu konkreten Gestaltungsalternativen gibt. Das Refreeze, also das Stabilisieren einer veränderten oder bewusst beibehaltenen Verhaltensweise, bildet dann schließlich den Endpunkt im Beratungsprozess.

⁶⁷ Vgl. Trebesch (1984), S. 319; Becker und Langosch (1995), S. 20.

⁶⁸ Vgl. Wimmer (1991), S. 75, 93f.

⁶⁹ Vgl. ebd.

⁷⁰ Der Freiraum für eine solche Orientierung scheint auch bei der Definition von Organisationsentwicklung von French und Bell jr. (1994), S. 31 durch: „[Organisationsentwicklung meint die, C.H.] langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, v. a. durch eine wirksame und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur“. Und genau an dieser Stelle macht die Organisationsentwicklung dann doch entgegen ihren eigenen Prämissen inhaltliche Vorgaben zur optimalen Gestaltung von Organisation, was sie dann auch in die Nähe der zuvor beschriebenen Inhaltsberatung rückt, die ja ebenfalls von allgemeingültigen Regeln der Organisationsgestaltung ausgeht (vgl. zu dieser Kritik Moldaschl (2001b), S. 139).

⁷¹ Vgl. Wimmer (1991), S. 69-72.

⁷² Relative Bekanntheit hat auch das „Managerial-Grid“ als Methode der Organisationsentwicklung erlangt (vgl. z. B. Blake, Mouton und McCauley (1993)).

Die systemische Beratung als theoretische Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung vermeidet ebenfalls inhaltliche Aussagen zur Lösung unternehmerischer Probleme. Die Gründe hierfür sind primär in der Annahme der operativen Geschlossenheit von Systemen zu suchen, deren Konsequenzen sich epistemologisch im Konstruktivismus niederschlagen, der das wissenschaftstheoretische Fundament der neueren Systemtheorie und damit auch der systemischen Beratung bildet⁷³. Dort, wo die Inhaltsberatung ihren Expertenstatus paradigmatisch auf der Erkenntnis ontologisch bestehender Gesetzmäßigkeiten aufbaut, lässt der Konstruktivismus eine Leerstelle und schließt ontologische Aussagen aus: Systeme, wie z. B. der menschliche Erkenntnisapparat, operieren selbstreferentiell und operativ geschlossen. Dies bedeutet, dass sie sich nur auf von ihnen selbst produzierte Zustände berufen können und das ein 1:1-Import von Inhalten aus der Umwelt nicht stattfindet. Stattdessen werden die aus der Umwelt empfangenen Reize immer nur in den Begriffen des Systems ausgedrückt. Stark verkürzt hat dies im Wesentlichen zwei Konsequenzen für die systemische Beratung⁷⁴.

- Da ontologische Aussagen aus konstruktivistischer Sicht nicht mehr möglich sind, sind auch der inhaltlichen Argumentation mit „betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten“ enge Grenzen gesetzt – denn wie könnte man sicher sein, dass diese Gesetzmäßigkeiten „wirklich“ bestehen und auch für das aktuelle Beratungsprojekt gültig sind? Der Wahrheitsgehalt inhaltlicher Aussagen muss also dementsprechend mit den Teilnehmern ausgehandelt werden – „Fachexperten“ mit einem privilegierten „Wahrheitszugang“ kann es also nicht geben⁷⁵.
- Daneben nimmt die systemische Beratung noch eine weitere Konsequenz aus der Annahme der Selbstreferenz von Systemen sehr ernst: Wenn Systeme, also auch Organisationen, jeweils nur die von ihnen selbst produzierten Zustände verarbeiten können, dann kann man ein so gedachtes System von außen auch nicht zielgerichtet steuern. Denn schließlich entscheidet nur das System darüber, wie von außen kommende Steuerungsimpulse weiterverarbeitet werden.

⁷³ Wenn hier von der „neueren“ Systemtheorie die Rede ist, dann sind damit solche Ansätze gemeint, die Systeme als selbstreferentiell und operativ geschlossen beschreiben (vgl. prominent z. B. Luhmann (1984)). Zwar benutzte die zuvor beschriebene Organisationsentwicklung ebenfalls den Begriff des Systems, v. a. der ihr zuzuordnende soziotechnische Systemansatz, doch werden Systeme dort im Zuge der Übernahme kybernetischer Gedanken (vgl. z. B. von Bertalanffy (1968)) als offen beschrieben. „Offen“ insofern, als angenommen wurde, dass Systeme wie z. B. Organisationen mit ihrer Umwelt stark verwoben sind, in enger Austauschbeziehung stehen und daher auch sozusagen von „außen“ verändert werden können.

⁷⁴ Diese aus dem theoretischen Ansatz der systemischen Beratung stammenden Konsequenzen sind auch der Grund, warum die systemische Beratung in Abbildung 4 auf S. 24 als radikalisierte Form der Organisationsentwicklung auf den Dimensionen „Status Fachwissen“ und „direktive Einflussnahme“ dargestellt wurde.

⁷⁵ Wohl aber solche Teilnehmer, die gesellschaftlich legitimiert sind – andernfalls könnte man die Vorherrschaft der Inhaltsberatung auf dem Beratungsmarkt kaum erklären. Und das bedeutet auch, dass „anything goes“ i. S. beliebiger Konstruktion von Wahrheit eben nicht geht, wenn man in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist.

Nichtsdestotrotz stellt sich auch der systemischen Beratung das Problem, wie sie bei der Lösung unternehmerischer Probleme behilflich sein kann. Zwar kann sie sich weder auf ein inhaltlich überlegenes Wissen stützen, noch geht sie davon aus, die Organisation zielgerichtet steuern zu können. Was sie jedoch kann, ist die Art und Weise, wie die beratene Organisation sich selbst und ihre Umwelt wahrnimmt und wie sie diese Reize verarbeitet, ihrerseits beobachten⁷⁶. Durch diese „Beobachtung von Beobachtung“ kann zunächst deutlich werden, welche Dinge die beratene Organisation überhaupt beobachtet und welche sich ihrer Aufmerksamkeit entziehen. So können Rückschlüsse gezogen werden, welche Beobachtungs- und Verarbeitungsmuster der Organisation dysfunktionale Konsequenzen haben, d. h. letztendlich zu den Problemen führen, auf deren Lösung die Beratung angesetzt wurde. In einem nächsten Schritt kann dann versucht werden, diese Beobachtungsmuster zu stören⁷⁷. Ausgehend von dieser Irritation, soll dem Klientensystem ermöglicht werden, neue Beobachtungs- und Verarbeitungsmuster zu generieren und dadurch die eigenen Probleme zu beheben⁷⁸. Die Rolle des systemischen Beraters ist also die eines Beobachters und Moderators – und damit vergleichbar der des Beraters als Organisationsentwickler.

Bevor nun abschließend die beiden Beratungsphilosophien und Interventionsverständnisse der Inhalts- und Prozessberatung noch einmal vergleichend gegenübergestellt werden, soll die Dominanz der Inhaltsberatung aus der Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Beratern heraus erneut verdeutlicht werden. Werden Kunden nach den Gründen für den Einsatz von Beratern gefragt, so werden „Fehlendes Know-how auf Kundenseite“ und „Höhere Objektivität der Berater“, neben der originären Funktion der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, d. h. dem Lösen unternehmerischer Probleme, regelmäßig am höchsten bewertet⁷⁹. Dies kann einerseits als Beleg dafür gewertet werden, wie fest die Grundannahmen der Inhaltsberatung gesellschaftlich verankert sind. Andererseits werden so die Normalität und auch die Vorherrschaft der Inhaltsberatung auf dem Beratungsmarkt verständlich.

Abbildung 5 versucht nun, die vorgenommene Charakterisierung von Prozess- und Inhaltsberatung inklusive ihrer jeweiligen Grundannahmen pointiert zusammenzufassen. Dazu bedient sie sich auch der von Lippit und Lippit (1979) eingeführten Typologie verschiedener Beraterrollen und stellt diese in einen losen Zusammenhang mit den zwei Beratungsphilosophien⁸⁰.

⁷⁶ Vgl. z. B. Luhmann (2000), S. 470.

⁷⁷ Vgl. z. B. die Methodenübersicht bei Handler (2007), S. 183-210.

⁷⁸ Vgl. Walger (1995), S. 11-14.

⁷⁹ Vgl. die Ergebnisse der Studien von Eschbach (1984); Meffert (1990); Steyrer (1991); Bierach (1996); Fritz und Effenberger (1998); Höck und Keuper (2001); Pohlmann (2002).

⁸⁰ Die von Lippit und Lippit (1979) eingeführte Typologie ist nicht die einzige geblieben. Eine weitere, recht bekannte findet sich z. B. bei Hoffmann (1991), S. 87, während Fleischmann (1984), S. 123 eine Typologie von Klienten erarbeitet. Empirische Untersuchungen wie die von Meffert (1990) zeigen zudem, dass Berater und Klienten die

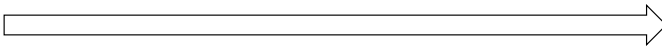
	<u>Prozessberatung</u>					<u>Inhaltsberatung</u>		
	Systemisch		Organisations- entwicklung					
<u>Wissenschafts- theoretische Basis</u>	Konstruktivismus		Anleihen bei kritischer Theorie			Rationalismus		
<u>Menschen- bild</u>	<i>Tritt hinter Orga- nisationsverständnis zurück</i>		humanistisch			zweckrational		
<u>Organisations- verständnis</u>	soziales System		<i>Tritt hinter Menschen- bild zurück</i>			triviale Maschine		
<u>Beraterrolle</u>	reflector	process specialist	fact finder	alternative identifier	collaborator in problem- solving	trainer/ educator	technical expert	advocate
	Raises questions for reflection	Observes problem- solving processes and raises issues mirroring feedback	Gathers data and stimulates thinking	Identifies alternatives and resources for client and helps assess conse- quences	Offers alternatives and participates in decisions	Trains the client and designs learning experiences	Provides information and suggestions for policy or practice decisions	Proposes guidelines, persuades, or directs in the problem- solving process
<u>Interventions- verständnis</u>	Inhaltlich nicht direktiv							Inhaltlich stark direktiv

Abbildung 5: Gegenüberstellung von Prozess- und Inhaltsberatung⁸¹

Quelle: Beraterrollen entnommen aus Lippit und Lippit (1979), S. 31

Ausgestattet mit einem konkreteren Verständnis von Beratung und dominanten Beratungsphilosophien, wird im nächsten Abschnitt nun der Frage nach dem Erfolg von Beratung nachgegangen.

Rolle des Beraters unterschiedlich beschreiben. Dieses Ergebnis unterstreicht den losen Charakter der Zusammenstellung von Beratungsphilosophie und Beraterrolle in Abbildung 5.

⁸¹

Dem Selbstverständnis der prozessorientierten Beratungsphilosophie wird am ehesten die Rolle des „reflector“ und „process specialist“ entsprechen. Die Rolle des „fact finder“ lässt sich beiden Philosophien zuordnen, je nachdem, was man unter „Fakten“ versteht: Begreift man Fakten i. S. von Meinung der involvierten Klienten, was zwar korrekt, aber eher untypisch wäre, dann ließe sich diese Rolle auch der prozessorientierten Beratungsphilosophie zuordnen. Auch die Rolle des „trainer / educator“ lässt sich je nach Füllung beiden Beratungsphilosophien zuordnen. Die übrigen Rollen passen dagegen eher zum inhaltsorientierten Strang von Beratung. Die Darstellung dient lediglich der Anreicherung der Überlegungen, und eine Vielzahl von Fragen wird dabei ausgeblendet, z. B. die, inwieweit es diese Rollen „gibt“ und ob sie während eines Projektes konstant bleiben. Beides ist aus Sicht der hier vertretenen Sicht der Theorie sozialer Praktiken fraglich. Eine ähnliche, aber weitaus detaillierte Gegenüberstellung in tabellarischer Form findet sich bei Exner, Königswieser und Titscher (1987), S. 280-283.

2.3 Erfolg von Unternehmensberatern – Erfolg, den man nicht messen kann?

Mit dem Verweis auf die gesellschaftliche Allgegenwärtigkeit von Beratung wurde in der Einleitung zu diesem Kapitel bereits ein erster Hinweis auf ihren Erfolg gegeben. Dieser qualitative Eindruck des Erfolgs kann mit Abbildung 6, die Größe und Wachstum des Unternehmensberatungsmarktes zeigt, zunächst erhärtet werden.

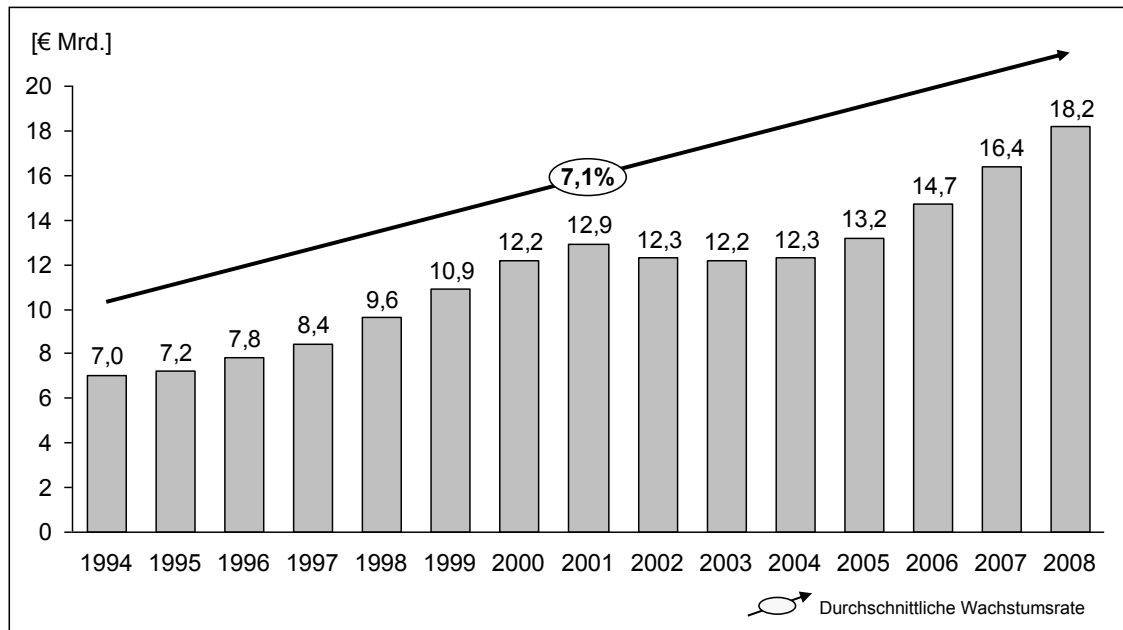


Abbildung 6: Beratungsumsatz in Deutschland, 1994-2008 [€ Mrd.]

Quelle: Daten zusammengestellt aus BDU (2008, 2009)

Angesichts dieses Wachstums sprechen Ernst und Kieser (2002) von der „Consulting Explosion“, die zwar zwischen 2002 und 2004 einen leichten Dämpfer hinnehmen musste, danach aber erneut Wachstumsraten im fast zweistelligen Prozentbereich zeigte und ein durchschnittliches Wachstum weit über dem der Gesamtwirtschaft erzielte⁸². Dadurch konnte zuletzt auch die Beratungsintensität, gemessen als der Anteil des Beratungsumsatzes am Bruttosozialprodukt, in den letzten Jahren weiter zunehmen (vgl. Abbildung 7)⁸³.

⁸² Vgl. Niewiem und Richter (2004), S. 8; Richter (2004), S. 112-117.

⁸³ Korreliert man das Wachstum von Weltwirtschaft und internationalem Beratungsmarkt, dann zeigt sich, dass der Beratungsmarkt in Zeiten einer boomenden Weltwirtschaft überproportional wächst und bei einem Rückgang ebenso stark schrumpft. Daraus lässt sich schließen, dass Sanierung und Restrukturierung entgegen landläufiger Vermutung insgesamt nur einen relativ geringen Teil der Beratungsleistung ausmachen, vorausgesetzt, dass Sanierung und Restrukturierung besonders während eines ökonomischen Abschwungs nachgefragt werden (vgl. Armbrüster und Glückler (2007), S. 1874f.).

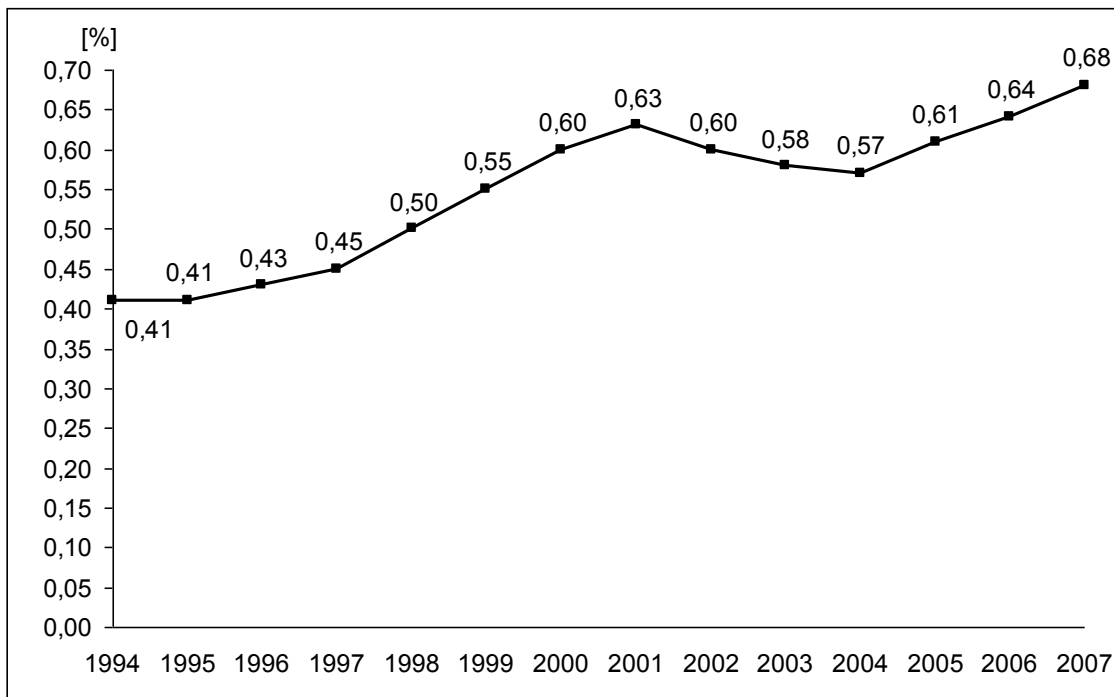


Abbildung 7: Anteil Beratungsumsatz am Bruttosozialprodukt in Deutschland, 1994-2007 [%]

Quelle: Daten zusammengestellt aus BDU (2003, 2008)

Ermöglicht werden solche Wachstumsraten nicht nur durch starke Nachfrage, sondern auch durch verhältnismäßig niedrige Eintrittsbarrieren auf der Anbieterseite⁸⁴: So ist die Ausübung der Profession und die Verwendung der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ in Deutschland, anders als z. B. in Österreich, rechtlich keinen Beschränkungen unterworfen⁸⁵. Aber auch europaweit zeigt der Markt ähnliche hohe Wachstumsraten, wie Abbildung 8 verdeutlicht.

⁸⁴ Vgl. Clark (1995), S. 29f.; Kieser (1998), S. 194.

⁸⁵ Vgl. Kohr (2000), S. 14, Pohlmann (2002), S. 291. Wenn also weder institutionell geregelt ist, welche Anforderungen ein Berater zu erfüllen hat, und noch dazu unklar ist, welche Fähigkeiten er besitzen sollte, dann kann durchaus bezweifelt werden, ob „Unternehmensberater“ eine Profession sein kann (vgl. Kyrö (1995), S. 247 zitiert nach Glückler und Armbrüster (2003), S. 272; Kieser (1998), S. 196f.; Richter und Schmidt (2006), S. 370; für die Organisationsentwicklung Kühl (2001), S. 216-221). Dagegen ist in Österreich ein Befähigungsnachweis, der unterschiedliche Formen wie z. B. eine Kombination betriebswirtschaftlicher Ausbildung und Berufserfahrung annehmen kann, zu erbringen (vgl. o.V. (2003a)).

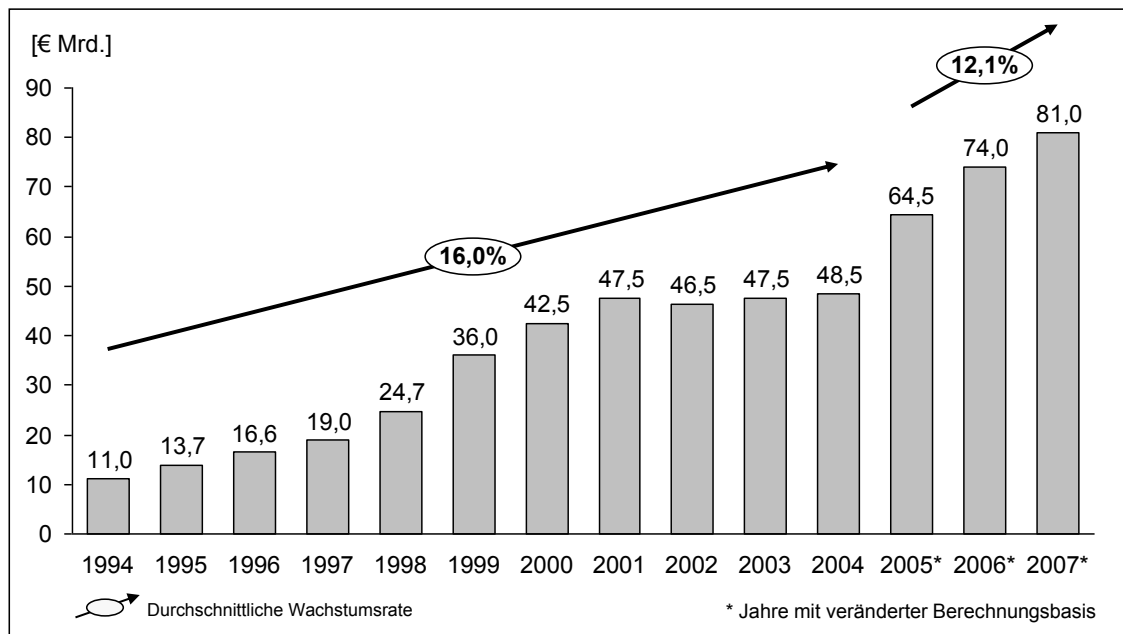


Abbildung 8: Beratungsumsatz in Europa, 1994-2007 [€ Mrd.]

Quelle: FEACO (2006, 2007)

Zusammengenommen legen die absolute Höhe und die Wachstumsquoten des Beratungsumsatzes nahe, dass Beratung insgesamt ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist. Mit diesen aggregierten Daten ist aber noch keine kausal zwingende Aussage zum wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Beratungsprojektes für Kunden verknüpft – man kann allenfalls schließen, dass sich der Einsatz von Beratern lohnt. Auch der Hinweis, dass schätzungsweise 60-70% aller Beratungsprojekte Nachfolgeprojekte sind⁸⁶, ist ebenfalls nur ein starker Indikator für die Zufriedenheit der Kunden, jedoch kein hinreichender Beleg für den wirtschaftlichen Erfolg von Beratung, bzw. sagt er nichts darüber aus, ob Unternehmen, die Berater einsetzen, erfolgreicher sind, als solche, die auf Berater verzichten. Hier wird deutlich, dass Erfolg unterschiedlich definiert und folglich gemessen werden kann: einmal i. S. von Kundenzufriedenheit und einmal als Verbesserung wirtschaftlicher Kennzahlen, wie z. B. Umsatz, Gewinn oder steigende Aktienkursentwicklung. Ferner kann Erfolg verstanden werden als reine Zielerreichung, d. h. i. S. von Effektivität, daneben aber auch als Verhältnis von eingesetzten Mitteln zum Grad der Zielerreichung. Tabelle 1 gibt dazu eine Übersicht.

⁸⁶ Vgl. Rassam und Oates (1991), S. 25 zitiert nach Sturdy (1997), S. 401; Kaas und Schade (1995), S. 1082; Kubr (2002), S. 670; Graubner (2006), S. 147.

Tabelle 1: Erfolgsverständnis und ausgewählte Erfolgsindikatoren für die Bewertung von Beratungsprojekten

Quelle: in Anlehnung an Schütte (1996); Dickel (1997) sowie Jeschke (2004)

	Effizienz	Effektivität	
		...in Bezug auf Beratungsergebnis	...in Bezug auf Beratungsprozess
Quantitativ	- Leistungserbringung vs. Beratungskosten	- Erreichen von z. B. Umsatz-, Gewinn-, Kosten- oder Marktanteilszielen	- Einhalten von Projekttermi- nen und Kosten - Einbeziehen von Mitar- beitern
Qualitativ	- Vollständigkeit und Aktualität des transferierten Wissens	- Kundenzufriedenheit - Gesteigertes Wissen bei Mitarbeitern - Umsetzungsgrad von Empfehlungen	- Prozessqualität und -zufriedenheit - Beziehungsqualität

Prüft man nun die vorhandene Literatur auf Ergebnisse zu diesen Erfolgsindikatoren, dann fällt zunächst auf, dass der Erfolg von Beratungsprojekten i. S. von Effizienz kaum untersucht wird⁸⁷, wobei in neuerer Zeit die Angemessenheit der Tagessätze für Unternehmensberater in der Praxis mitunter kritisch diskutiert wird⁸⁸.

Die Effektivität von Beratungsprojekten ist demgegenüber relativ häufig untersucht worden. Dabei stellt sich jedoch das Problem, dass die erzielten Ergebnisse zwischen den einzelnen Studien mitunter stark divergieren⁸⁹. Auch der Rückgriff auf quantitative Metastudien zur Ermittlung einer „durchschnittlichen“ Effektivität von Beratungsprojekten führt wegen der inhärenten methodischen Schwierigkeiten dieser Studien nicht zum Ziel⁹⁰. Eine Übersicht der Ergebnisse dieser Studien zeigt Tabelle 2.

⁸⁷ So zumindest für die deutschsprachige Literatur (vgl. z. B. die Übersicht von Beratungsstudien bis 1991 in Steyrer (1991), S. 30). Auch in einer neueren Übersicht von deutschsprachigen Beratungsstudien bis 2004 findet sich keine, die sich explizit der Effizienz von Beratung widmen würde (vgl. Mohe (2004)). Obwohl es intuitiv schlüssig klingt, wird teilweise nur schlichtweg behauptet, dass der projektweise Einsatz von Beratern bei nicht wiederkehrende Problemstellungen im Vergleich zur Festanstellung von ähnlich qualifizierten Managern günstiger und damit kosteneffizient sein kann (vgl. McLarty und Robinson (1998), S. 257).

⁸⁸ Eine Übersicht der in 2007 üblichen Tagessätze von Strategieberatern findet sich in Nissen und Kinne (2007), S. 9f.

⁸⁹ Vgl. Mohe (2004), S. 701.

⁹⁰ Die Schwierigkeiten von quantitativen Metastudien liegen zumeist a) in der unzulässigen Zusammenfassung von nicht vergleichbaren Untersuchungen; b) in der Integration von Studien auch von minderer methodischer Qualität sowie c) in der Betrachtung nur veröffentlichter Studien, die eher bestätigte als abgelehnte Hypothesen betrachten (vgl. ebd., S. 695).

Tabelle 2: Erfolgsquote von Beratungsprojekten

Quelle: Heuermann und Hermann (2003), S. 264 zitiert nach Mohe (2004), S. 702 und ergänzt um weitere Studien

Untersuchung	Bewertung Projekterfolg				Beratungsprodukt	Anmerkungen
	erfolgreich	eher erfolgreich	eher nicht erfolgreich	nicht erfolgreich		
Hoffmann (1991)	32%	31%	26%	11%	nur Empfehlung	N = 61 Unternehmen aus dem Mittelstand
Fritz und Effenberger (1998)	69%		31%		Strategieberatung	N = 74 der 450 größten Unternehmen Deutschlands
Vogl (1999)	3% („sehr erfolgreich“)	keine Angaben			keine Angaben	N = 250 Führungskräfte
Czander (2001)	keine Angaben	keine Angaben	25-50%		keine Angaben	keine Angaben
Hirn und Student (2001)	40-50%	ca. 20-40%	ca. 20-40%	0-10%	nur Empfehlung/Gutachten	N = ca. 100, davon 3 Großunternehmen
Höck und Keuper (2001)	9%	69%	5%	1%	Strategie, Organisation, IT	N = 71 der 1000 größten Unternehmen Deutschlands
Wall und Seifert (2001)		keine Angaben		40%	ERP-Projekte	N = 38 Unternehmen
Pohlmann (2002)	25%	60%	15%		Managementberatung	N = 104 Geschäftsführer ostdeutscher Industrieunter

Fortsetzung Tabelle 2

Untersuchung	Bewertung Projekterfolg				Beratungsprodukt	Anmerkungen
	erfolgreich	eher erfolgreich	eher nicht erfolgreich	nicht erfolgreich		
Smith (2002)	Durchschnittliche Zufriedenheit 5,6 auf Skala von 1 (unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden)				keine Angaben	N = 272 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen, 107 Mitarbeiter beziehen sich auf Beratungsprojekte
Zackrisson und Freedman (2003)	keine Angaben	80%			keine Angaben	keine Angaben
Appelbaum und Steed (2005)	40%	44%	16%		Managementberatung	N = 102 Mitarbeiter eines Telekommunikation
Student (2007), Studie aus 2002 ⁹¹	5%	39%	29%	17%	Managementberatung	keine Angaben
Student (2007), Studie aus 2004 ⁹¹	13%	43%	10%	1%	Managementberatung	N = 224 Führungskräfte (davon 37% aus dem Mittelstand, 41% aus Großunternehmen, 22% aus den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland)
Student (2007), Studie aus 2007 ⁹¹	10%	52%	6%	1%	Managementberatung	N = 264 Führungskräfte aus Unternehmen mit Umsatz größer € 1 Mrd. 31%

⁹¹ Prozentsatz der Befragten, die weder zufrieden noch enttäuscht waren: 2002 – 10%; 2004 – 33%; 2007 – 31%.

Der Großteil der in Tabelle 2 dargestellten Studien bewertet die Beratungseffektivität qualitativ und nutzt daher die Kundenzufriedenheit als Indikator. Dagegen versuchen Fritz und Effenberger (1998), die Beratungseffektivität auch quantitativ zu messen, und kommen zu dem Ergebnis: „[...] in jedem zweiten bis dritten Fall tragen Strategieberatungsprojekte innerhalb weniger Jahre nachweislich zu höheren Gewinnen, Kapitalrenditen, Umsätzen und Marktanteilen der Unternehmen bei.“⁹² Allerdings weisen sie auch auf die methodischen Schwierigkeiten hin, die sich bei der Ermittlung des Erfolgs ergeben⁹³. Und unterschätzen sollte man diese methodischen Schwierigkeiten bei der Korrelation von Einflussfaktoren mit wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren nicht, da sie mitunter die gesamte Aussagekraft einer Studie fragwürdig erscheinen lassen, was auch für die Studie von Fritz und Effenberger (1998) gilt⁹⁴.

Spätestens seit dem provokanten Artikel von March und Sutton (1997) sind diese methodischen Schwierigkeiten hinlänglich bekannt. Um also zu verstehen, warum quantitative Aussagen über die wirtschaftliche Effektivität von Beratungsprojekten so schwierig zu treffen sind, muss man die im Zuge der Diskussion um „organizational performance as a dependent variable“ vorgebrachten Argumente kurz nachvollziehen. Nicolai und Kieser (2002) fassen diese prägnant zusammen⁹⁵.

- Zunächst ist methodisch an der sogenannten Erfolgsfaktorenforschung kritisch anzumerken, dass wirtschaftlicher Erfolg einer Vielzahl von Einflüssen ausgesetzt ist, die kaum in einer Studie gleichzeitig und v. a. „ex post facto“ kontrollierbar sind. Daneben treten aber auch schon bei der Datenerhebung Verzerrungen auf, z. B. durch Auswahl der Befragten, persönliche Charakteristika der Befragten, die Befragungssituation, Art der Fragestellung. Da i. d. R. nur noch am Markt aktive Unternehmen befragt werden können, verstärken sich die methodischen Schwierigkeiten zusätzlich.
- Logisch steht die Suche nach Erfolgsfaktoren vor der Schwierigkeit, dass einmal identifizierte Faktoren, die zu einer wirtschaftlichen Überperformance führen, durch Nachahmung langfristig ihre Wirksamkeit verlieren. Kurz gesagt: „There is no rule for riches“⁹⁶.

⁹² Fritz und Effenberger (1998), S. 103f.

⁹³ ebd., S. 102, 111.

⁹⁴ Vgl. den Hinweis auf methodische Schwächen in der Studie von Fritz und Effenberger (1998) bei Nicolai (2000), S. 229 sowie Armbrüster und Kieser (2001), S. 690.

⁹⁵ Der Beitrag von Nicolai und Kieser (2002) ist nicht ohne Kritik geblieben (vgl. den Dialog in der DBW 64, 2004 bzw. Bauer und Sauer (2004); Fritz (2004); Homburg und Krohmer (2004) und die Replik von Nicolai und Kieser (2004)). Der Dialog kann hier aus Platzgründen nicht im Einzelnen nachvollzogen werden – allerdings teilt diese Arbeit die grundsätzliche Skepsis von Nicolai und Kieser gegenüber den Erklärungs- und Steuerungsmöglichkeiten des Unternehmenserfolges. Im Zuge dessen wird aber die Berechtigung quantitativer Untersuchungsmethoden hier nicht per se in Frage gestellt, wohl aber ihre Dominanz (vgl. dazu auch Abschnitt 3.1, S. 59).

⁹⁶ Vgl. Barney (2001).

- Wissenschaftstheoretisch problematisch an dieser Forschungslogik ist, dass sie sich auf eine bestimmte Theorie stützen muss, um festzulegen, was zu messen ist bzw. welche Faktoren überhaupt gemessen werden sollen. Ob diese Theorie aber zutreffend ist und man die für den Forschungszweck „passende“ Theorie gewählt hat, wird in der Untersuchung selbst i. d. R. nicht geprüft, sondern vorausgesetzt⁹⁷. Sind die gemessenen Faktoren zusätzlich noch rekursiv wirksam und beeinflussen ihre Ausprägung demnach selbst – dies ist z. B. der Fall, wenn ein Berater ein Projekt in einem Unternehmen erfolgreich abgeschlossen hat und nun für just dieses Unternehmen für ein neues Projekt engagiert wird, ihm der Ruf des Erfolgreichen vorausseilt und so das Ergebnis des neuen Projektes vor diesem Hintergrund mitbeurteilt wird – wird die häufig zugrunde gelegte monokausale Struktur der theoretischen Aussagen zum Problem.

Insgesamt treten also im Forschungsprozess Unschärfen durch die von Forschern und Beforschten notwendigerweise getroffenen Interpretationen und Unterscheidungen auf⁹⁸. Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung reagiert auf diese Unschärfen reflexartig mit der Watzlawickschen Formel „Mehr desselben“ und versucht, den Unschärfen mit immer ausgefeilteren Methoden beizukommen⁹⁹. Trotzdem bleiben die Ergebnisse ambivalent, wie z. B. hier beim Versuch, den Erfolg von Beratern i. S. von Effektivität quantitativ eindeutig zu beziffern. Es kann vor diesem Hintergrund auch nicht erstaunen, dass v. a. Managementberatungsprojekte nicht erfolgsabhängig, d. h. basierend auf quantitativen Indikatoren des Rechnungswesens vergütet werden¹⁰⁰: Erfolg in Beratung wird so zu einem Aushandlungsprozess der an einem Projekt Beteiligten, der letztendlich nur an-

⁹⁷ Dieser Einwand greift die Grundfeste der empirischen Forschung insgesamt an und wird unter dem Stichwort des Basissatz- und Korrespondenzproblems diskutiert. Auch hier nur eine Kurzfassung des Problems: Um über die „Wahrheit“ einer Aussage entscheiden zu können, muss man versuchen, diese Aussage an der Realität zu messen. Um allerdings etwas messen zu können, muss geklärt sein, wie ein Messindikator mit der getroffenen Aussage zusammenhängt. Dieser Zusammenhang ist aber selbst wieder eine Aussage, über deren „Wahrheit“ zunächst einmal entschieden werden muss. So entsteht entweder ein infinites Regress, ein logischer Zirkel oder der Begründungsprozess wird an einer Stelle dogmatisch abgebrochen (vgl. zu dem sogenannten Münchhausentrilemma Albert (1991), S. 15f.). Kurzum: Letztbegründungen sind nicht möglich, und empirische Aussagen sind eher auf „Sumpf-land“ denn auf „Fels“ gebaut (vgl. Popper (1967), S. 75f.).

⁹⁸ Vgl. Nicolai und Kieser (2002), S. 587.

⁹⁹ Dies mag eine der Ursachen für den empfundenen „relevance gap“ der Forschung des strategischen Managements sein – die verwendeten Konstrukte und Ergebnisse sind nur noch schwierig in die Sprache der Lebenswelt der Forschungsobjekte übersetzbar. Das Problem des „Relevance-Gap“ wird in Abschnitt 3.1, S. 59-65 wieder aufgegriffen, wenn begründet wird, warum dieser Arbeit eine „Practice-Perspektive“ zugrunde gelegt wird.

¹⁰⁰ Vgl. Nicolai (2000), S. 230f. In der Studie von Kaas und Schade (1995), S. 1080f. finden 58% der Berater, dass die Erfolgsbeurteilung ihres letzten Projektes „kurzfristig“ und „einfach“ machbar sei. Was immer auch sich die einzelnen Berater unter einer „kurzfristigen“ und „einfachen“ Erfolgsbeurteilung vorgestellt haben mögen, so zeigte sich, dass demgegenüber nur 36% der Kunden dieser Einschätzung zustimmten. Trotzdem wurde nur in rund 10% der untersuchten Fälle ein Erfolgshonorar vereinbart.

hand der Zufriedenheit des Kunden gemessen werden kann¹⁰¹. Daraus ergeben sich zwei Folgeprobleme¹⁰².

- Geht man i. S. des Expertenmodells von Beratung von einem Qualifikationsgefälle zwischen Berater und Klient aus, dann stellt sich dem Klienten das Problem, eine Dienstleistung zu bewerten, für die ihr das notwendige Wissen fehlt. Dies ist v. a. dann der Fall, wenn auf die Hilfe externer Berater zurückgegriffen wurde, um einen wahrgenommenen Mangel an Wissen auszugleichen¹⁰³.
- Als Dienstleistung entsteht das Beratungsergebnis aus einer „Co-Produktion“ von Berater und Klient. Dadurch wird es nicht nur schwierig, im Nachhinein zu ermitteln, wem welcher Anteil am Ergebnis gebührt. Zusätzlich fließen in die Bewertung noch weiche Kriterien mit ein, die weniger das Ergebnis als die Qualität des Interaktionsprozesses von Beratung erfassen, wie zum Beispiel Vertrauen oder Sympathie.

Diese Bewertungsschwierigkeiten sind nicht dem Berater anzulasten, sondern ergeben sich aus der Natur einer Dienstleistung. Dies ändert sich, wenn Beratung die hier diskutierten Schwierigkeiten bei der Erfolgsbewertung von Beratung opportunistisch ausnutzt – dann gibt es Anlass zu Kritik an Beratung, die im nächsten Abschnitt thematisiert wird. Für die Beratungsbranche selbst sind die Probleme bei der Bewertung ihrer Dienstleistung unkritisch, solange ihr Erfolg am Markt gegeben ist. Andererseits zeigt die Wachstumsdelle der Jahre 2002-2005, dass diese Haltung kurzsichtig wäre. Gerade für die Branche selbst ist ein Verständnis der Bewertungsprobleme und eine Auseinandersetzung mit der häufig gegen Beratung vorgebrachten Kritik unerlässlich.

¹⁰¹ Wer aber „der Kunde“ ist und ob diese Rolle noch weiter zwischen einem „prescriber“, „buyer“, „user“ etc. differenziert werden muss, hängt wiederum von konkreten Einzelfall ab (vgl. auch die Unterscheidung von contact, intermediate, primary, unwitting, indirect und ultimate clients von Schein (1987), S. 117; Schein (1997), S. 202f.). Dementsprechend überrascht nicht, dass die Erfolgseinschätzung von Beratung systematisch mit dem Hierarchielevel der Befragten variiert (vgl. Vogl (1999), S. 27; Smith (2002), S. 94; Czerniawska (2006), S. 1).

¹⁰² Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Kieser (2002a), S. 35-40 sowie insgesamt Ernst (2002).

¹⁰³ Diese Informationsasymmetrie macht auch schon die Auswahl eines geeigneten Beraters schwierig. Insofern verlassen sich die Marktteilnehmer bei ihrer Auswahl von Beratern häufig auf Reputationsnetze (vgl. Glückler und Armbrüster (2003)), wobei sich dann die Herausforderung stellt, diesen Einkaufsprozess durch Formalisierung kontrollierbar zu gestalten (vgl. Werr und Perner (2005)). Dass der Einkauf von Beratung nicht nur von einem Kriterium abhängig ist und daher auch als mehrstufiger Einkaufsprozess beschrieben werden kann, zeigt die empirische Untersuchung von Höck und Keuper (2001). Demnach muss besonders zwischen der Suche und der letztendlichen Auswahl von Beratern unterschieden werden, da anscheinend nur in der Suchphase persönliche Informationsquellen und Empfehlungen verwendet werden, während sie in der eigentlichen Auswahl nur eine untergeordnete Bedeutung haben (vgl. ebd., S. 430f.).

2.4 Kritik an Unternehmensberatung oder: Holzwege auf der Suche nach dem Königsweg der Problemlösung

In der Einleitung zu diesem Kapitel klang schon an, dass Beratung polarisiert¹⁰⁴. Wurde im Abschnitt zuvor auf den unbestreitbar vorliegenden marktwirtschaftlichen Erfolg von Beratung eingegangen, soll nun der Kritik an Beratung Raum gegeben werden. Dazu wird die aus populären Medien und dem Wissenschaftsbetrieb mitunter sehr deutlich vorgebrachte Kritik an Unternehmensberatung in zwei Kategorien unterteilt dargestellt werden.

- Zunächst wird auf die Art von Kritik eingegangen, die sich gegen die latenten Funktionen von Beratern wie Legitimierung bestehender Entscheidungen und individuelle Karriereförderung richtet.
- Danach geht es um solche Kritik, die sich an den wissenschaftlichen Beschreibungen von Inhalts- und Prozessberatung als idealtypischen Beratungsphilosophien abarbeitet¹⁰⁵.

Neben den zuvor diskutierten, „offiziellen“ Funktionen von Beratung wie Wissensvermittlung, zusätzliche Kapazität oder Prozessmoderation erfüllt sie noch eine Reihe latenter Funktionen, die zwar von Beratungsgesellschaften nicht offen beworben werden, für die sie aber nichtsdestotrotz von Kunden engagiert werden¹⁰⁶. Kritikwürdig sind diese latenten Funktionen nur dann, wenn man annimmt, dass die Kernaufgabe von Beratern in der Steigerung von Effizienz und Effektivität liegt und dies zum einen die Honorarforderungen von Beratern rechtfertigt und zum anderen durch das Ausfüllen latenter Funktionen behindert wird.

- Werden Berater zur Lösung eines unternehmerischen Problems vom Management hinzugezogen, dann lässt sich aus neoinstitutionalistischer Sicht argumentieren, dass Berater eine Legitimationsfunktion übernehmen¹⁰⁷: Ihr Einsatz dient zwar auch der Bearbeitung des Problems, kann aber auch als bewusst eingesetztes Signal den übrigen Stakeholdern gegenüber verwendet werden. So kann z. B. das Management zeigen, dass es auf „neuestes“ Fach- und Methodenwissen zurückgreift, so dass es sich nicht nur die Gefolgschaft und Ressourcen der

¹⁰⁴ Vgl. Fußnote 40, S. 14.

¹⁰⁵ Dabei soll noch einmal betont werden, dass sich die Kritik gegen Idealtypen richtet und daher selbst idealtypisch ist.

¹⁰⁶ Vgl. für die nun folgende Darstellung der latenten Funktionen von Beratung Kieser (1998), S. 199-201; ders. (2002a), S. 31-33 sowie Kaarst-Brown (1999), S. 550-557.

¹⁰⁷ Vgl. für eine Einführung in die neoinstitutionelle Sichtweise z. B. Türk (1997) oder Walgenbach (2002a); die Sonderausgabe des Academy of Management Journals (Dacin, Goodstein und Scott (2002)) sowie den Sammelband von Powell und DiMaggio (1991).

Stakeholder sichert, sondern sich eventuell auch bis zu einem gewissen Grad Verantwortung abnehmen lässt¹⁰⁸.

- Zudem können Berater aber auch für macht- und mikropolitische Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation in Stellung gebracht werden, wodurch Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen wiederum in den Hintergrund treten. Dies kann auch bedeuten, dass sie lediglich der Kommunikation und Durchsetzung einer schon feststehenden Entscheidung dienen, bei der besonders das in der inhaltsorientierten Beratung unterstellte Fachwissen die Richtigkeit der Entscheidung unterstreichen soll¹⁰⁹.
- Auch kann der Einsatz von Beratern der individuellen Karriereförderung dienen, wenn z. B. die Ergebnisse eines Beratungsprojekts eine Diskussionsgrundlage eines Gesprächs mit dem Topmanagement bilden und sich einzelne Manager so „ins Gespräch“ bringen können.
- Neben individueller Karriereförderung können Berater für den einzelnen Manager auch gefahrloser Gesprächspartner sein, der Sicherheit gibt oder geplante Schritte reflektiert und kommentiert.

Diese latenten Funktionen können von allen Beratern, unabhängig von ihrer verfolgten Beratungsphilosophie, ausgefüllt werden. Kritik an latenten Funktionen ist insofern grundsätzliche Kritik an Beratung, genauso wie diejenige, die Beratern z. B. eine übermäßige Fokussierung auf den Verkauf von Nachfolgeprojekten vorwirft, durch die sie – in den Augen der Kritiker – die Informationsasymmetrie gegenüber ihren Klienten opportunistisch ausnutzen. Spezifische Kritik lässt sich aber auch an der jeweiligen Beratungsphilosophie anbringen.

Besonders ausgeprägt ist diese spezifische Kritik an der inhaltsorientierten Beratung, die zur Ausbildung des sogenannten „Critical Consulting“ Zweigs in der Beratungsforschung geführt hat¹¹⁰. Ausgangspunkt ist die zuvor in Abschnitt 2.3, S. 29 diskutierte Schwierigkeit, den Erfolg von Beratungsprojekten zu messen. Diese Unmöglichkeit birgt nicht nur aus institutionenökonomischer Sicht die Gefahr des „Moral-Hazard“ – d. h., dass Berater die Informationsasymmetrie zum Klienten opportunistisch nutzen, um z. B. ihre eigene Unwissenheit zu verschleiern und Fachwissen vorzutäu-

¹⁰⁸ Um diese Legitimitätsfunktion zu kritisieren, müssen jedoch zwei Bedingungen erfüllt sein. Die ausgeübte Legitimierungsfunktion muss Effizienz und Effektivität der Problemlösung verhindern, was nicht zwangsweise der Fall sein muss: Liest man die institutionalistische Sichtweise kontingenztheoretisch, dann folgt der Einsatz von Beratern aus Legitimierungsgründen einem zweckrationalen Kalkül, denn er sichert den Zugang zu Ressourcen, der ansonsten versperrt wäre. Zum anderen muss das Management als selbstbestimmter Akteur konzeptionalisiert sein, denn wenn es nur gesellschaftlich institutionalisierte Elemente der Tätigkeit in Organisationen, wie z. B. den Einsatz von Beratern, reproduziert, dann wäre es vielmehr ein Agent der gesellschaftlichen Struktur, der nicht selbstbestimmt ist. Auch diese Lesart ist im Neoinstitutionalismus angelegt (vgl. Scott (1987)).

¹⁰⁹ Vgl. Jackall (1988), S. 144.

¹¹⁰ Vgl. Alvesson (1993, 2000, 2001); Clark (1995, 1996a, 1998); Fincham (1999); den Sammelband von Clark und Fincham (2002) sowie Kieser (1998, 2002a).

schen, die verabredete Leistung nicht zu erbringen, unnötig in die Länge zu ziehen oder ineffektive Problemlösungen als erfolgreiches Projekt zu verkaufen¹¹¹. Sie führt auch dazu, dass Berater anscheinend gezielt Maßnahmen ergreifen können, um die Werthaltigkeit ihrer Leistung vorzutäuschen. Die Mittel dieses „Impression-Managements“¹¹² sind der geschickte Einsatz von Sprachspielen, Symbolen und Rationalitätsmythen. Rhetorisch knüpfen sie an spezifische Managementkonzepte an, wie z. B. Business-Prozess-Reengineering oder Total-Quality-Management, die alle gesteigerte Effizienz oder Effektivität verheißen. Für diese Versprechungen sind Manager vielfältig anfällig, weil sie z. B. auf psychologische Bedürfnisse von Managern wie erhöhtes Kontrollgefühl abstellen, oder weil sie z. B. versprechen, die konträren Anforderungen des Managementberufs aufzulösen, der einerseits schnell getroffene, praktische Entscheidungen verlangt, die gleichzeitig aber höchstmöglich rational sein sollen¹¹³. Zudem konstruieren sie organisationale Probleme so, dass sie im Lichte der jeweiligen Mode lösbar erscheinen¹¹⁴ und der Berater wird zu einem „merchant of meaning“¹¹⁵, der als Sinnstifter dem Management hilft, seine Umwelt zu verstehen. Viele dieser Managementkonzepte unterliegen jedoch einer hohen Fluktuation – es sind Managementmoden, die sich abnutzen und dem Zwang der Innovation unterliegen¹¹⁶. Immer neue, immer wieder erfolgversprechende Managementmoden werden aus dem in Beratungsprojekten gewonnenen Erfahrungswissen destilliert und in verkaufsfähige Beratungsprodukte verwandelt. Dadurch wiederum wächst das kanonische Managementwissen, und die potentielle Verunsicherung des Managements erhöht sich weiter. Folgt man dieser Argumentation, wie sie von manchen Autoren vorgebracht wird, dann schaffen die Anbieter auf dem Beratermarkt ihre Nachfrage selbst: Indem sie Managementmoden in Form von Beratungsprodukten schaffen, deren Wirksamkeit nicht nachweisbar ist, verunsichern sie das Management und bieten gleichzeitig ihre Dienste an, um diese Verunsicherung zu lindern¹¹⁷.

¹¹¹ Die daraus entstehenden Probleme sowie mögliche Gegenmaßnahmen speziell in Hinblick auf die Unternehmensberatung diskutiert Saam (2001), S. 23-32.

¹¹² Vgl. Clark (1995).

¹¹³ Daneben können die Ursachen für die Überzeugungskraft von bzw. die Anfälligkeit der Manager für Managementmoden auch in der Art und Weise wie Berater auftreten oder im soziokulturellen Umfeld, d. h. im Zeitgeist, angelegt sein (vgl. Clark und Salaman (1998), S. 141-146).

¹¹⁴ Vgl. Bloomfield und Best (1992); Bloomfield und Vurdubakis (1994).

¹¹⁵ Vgl. Czarniawska-Joerges (1990).

¹¹⁶ Vgl. zu Managementmoden grundlegend Abrahamson (1991, 1996, 1999).

¹¹⁷ Natürlich arbeiten noch die anderen, vielbeschworenen Kräfte, wie Globalisierung oder Verbreitung von Informationstechnologie, an der Verunsicherung von Managern mit. Interessant ist auch, dass die Abhängigkeit von Beratern steigt, wenn ihre Konzepte wie z. B. lean management umgesetzt werden, oder wenn die Konkurrenz auf Berater setzt. Der Erfolg nährt sich dann durch eine positiven Feedbackschleife selbst (vgl. Sturdy (1997), S. 397-401; Kieser (1998), S. 205, 216-219).

Allerdings ist dieses einseitig verzerrte Bild des „naiven“ Klienten, der den Ritualen, Mythen und Gebräuchen der Berater, die als „organizational witchdoctors“¹¹⁸ auftreten, ausgeliefert ist, in der Folge relativiert worden. Mehrere Autoren weisen auf den moderierenden Einfluss struktureller und institutioneller Faktoren hin und versuchen damit zu zeigen, dass die Machtverteilung zwischen Berater und Klient nicht im Vorhinein feststeht, sondern sich dynamisch aus der Situation heraus ergibt¹¹⁹. Fasst man nun die Aussagen der „Critical-Consulting–Strömung“ zusammen, dann ergeben sich insgesamt drei Kritikpunkte an der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie.

- Entgegen der Auffassung der inhaltsorientierten Beratung erscheint fraglich, ob Berater über ein überlegenes Fachwissen verfügen. Zunächst scheint der Wert eines wie auch immer gearteten Fachwissens von Beratern schwierig ermittelbar¹²⁰. Man kann dies nun als reine methodische Bewertungsschwierigkeit abtun – denkbar ist aber auch, dass schon die Annahme eines dekontextualisierten Beraterwissens, das für spezifische unternehmerische Probleme jeweils einen „One-best-Way“ der Lösung bereithält und dieses Versprechen auch einhält, verfehlt ist¹²¹.
- Geht man davon aus, dass Berater nicht über ein spezifisches dekontextualisiertes und noch dazu leistungsfähiges Wissen verfügen, dann lassen sich zwei Vorwürfe formulieren: Auf Ebene der „Strategie-Industrie“¹²², d. h. dem Markt für Lösungswissen für unternehmerische Probleme, kolportiert die inhaltsorientierte Sichtweise Beratungsmoden, deren Wirksamkeit zumindest fraglich ist. Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens führt dies wiederum zu übermäßig standardisierten und vereinfachenden Lösungsangeboten, die auf die spezifische Situation des Unternehmens nicht eingehen (können), deren wirtschaftliche Performanz fraglich ist und die u. U. hohe, nichtabschätzbare Folgekosten bergen.
- Der Glaube an die Existenz eines Königswegs bei unternehmerischer Problemlösung verführt zusätzlich dazu, die Organisation als Maschine zu betrachten, deren Fehlfunktion durch ingenieurmäßige Intervention behoben werden kann. In Hinblick auf das Wesen von Organisation haben die Studien des „Critical-Consulting-Stream“ aber deutlich gemacht, dass man Beratung als „symbolische Interaktion“ in Organisationen, in denen mit politischen Mitteln um Definitionsmacht gerungen wird, darstellen kann. Schlagen in diesen Or-

¹¹⁸ Vgl. Clark und Salaman (1996a); Micklethwait und Wooldridge (1996).

¹¹⁹ Vgl. Sturdy (1997), S. 393f., 402-408; Williams (2001), S. 521f.; Werr und Styhre (2002), S. 49f.. Basierend auf einer qualitativen Untersuchung können z. B. Wright und Kitay (2002), S. 277 zeigen, dass „impression management“ für Berater zwar ein wichtiges Werkzeug zur Überzeugung von Klienten ist, damit aber auch auf stetige Kritik reagiert wird und insofern ein quasi-natürliches Machtungleichgewicht zu Gunsten der Berater nicht einfach vorausgesetzt werden kann.

¹²⁰ Vgl. Alvesson (1993), S. 1005-1007; Alvesson (2001), S. 867-869.

¹²¹ Vgl. Clark und Salaman (1998), S. 146f.; Moldaschl (2001b), S. 141f.

¹²² Vgl. Nicolai (2000).

ganisationen dann ingenieurmäßige Interventionen fehl, werden Schuldige gesucht, d. h., die Gründe für den Fehlschlag werden je nach Beobachter wahlweise entweder in der schlechten Um- und Durchsetzungsleistung des Klienten und seinen „wandlungsunfreudigen“ Mitarbeitern gesehen oder in Defiziten des Beraterwissens¹²³. Der Komplex aus einem „Anwendungsmodell“ von Wissenschaft, mechanistischem Organisationsbild und rationalistischem Interventionsverständnis der inhaltsorientierten Beratung wird aber nicht in Frage gestellt.

Betrachtet man nun vor dem Hintergrund dieser Kritik die prozessorientierte Beratung, dann fällt die Spiegelbildlichkeit der Schwächen auf. Wurde an der inhaltsorientierten Beratung primär ihr Glaube an die Überlegenheit ihres Fachwissens bemängelt, kann nun bei der prozessorientierten Beratung

- ihre inhaltliche Enthaltbarkeit und eventuelle Verantwortungslosigkeit,
- ihre fehlende Akteursperspektive und
- ihre mikropolitische Blindheit

kritisiert werden.

Auch wenn die prozessorientierte Beratung Anderes propagiert – es erscheint grundsätzlich fraglich, ob eine Intervention überhaupt ohne ein Minimum an inhaltlicher Stellungnahme möglich sein kann. Denn egal ob es z. B. um Survey-Feedback in der Organisationsentwicklung oder zirkuläres Fragen und Hypothesenentwicklung in der systemischen Beratung geht, es gibt immer mehrere inhaltliche Lesarten eines Befragungsergebnisses oder einer Antwort. Und immer werden jeweils nur bestimmte inhaltliche Lesarten durch den Berater fokussiert, denn sonst wäre eine wie auch immer geartete Anschlusshandlung kaum denkbar. Bei der Organisationsentwicklung findet diese inhaltliche Selektion häufig anhand des von ihr postulierten Menschenbildes statt und führt inhaltlich zu Hierarchiekritik gepaart mit Gegenentwürfen zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, z. B. in Form von der Etablierung von Teamstrukturen oder der Forderung nach „job enrichments“¹²⁴. Man könnte der Organisationsentwicklung daher auch im Beratungsprozess „Parteilichkeit“ für Wandel und gegen etablierte Strukturen vorwerfen¹²⁵. Im Vergleich mit der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie wirken inhaltliche Gestaltungsmaßgaben hier zwar nur verdeckt, sie sind aber nichtsdestotrotz vorhanden und wirken letztendlich ebenso normativ¹²⁶. Zudem hat inhaltliche Abstinenz v. a. für die systemische Beratung den Nebeneffekt, dass sie versucht sein

¹²³ Vgl. Wimmer (1991), S. 61f., 65f.; Mohe (2003), S. 176.

¹²⁴ Vgl. Fußnote 70, S. 27.

¹²⁵ Vgl. Wimmer (1991), S. 103-106.

¹²⁶ Vgl. z. B. das Fallbeispiel bei Kopp (2002), S. 191.

kann, ihre Verantwortung für die Folgen ihrer Intervention abzugeben; denn durch die systemtheoretische Brille betrachtet, bestimmt auf Grund seiner operativen Geschlossenheit nur das Klientensystem selbst, wie es die durch die Beratung ausgelöste Irritation in inhaltliche Lösungen umsetzt¹²⁷. Ob sich aber Berater der Verantwortung für ihr Handeln und dessen Folgen nicht stellen sollten, ist zumindest diskussionswürdig. Daneben führen die inhaltliche Abstinenz und das Bestreben, den Mitarbeitern durch Partizipation „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu bieten, zu häufig längerfristigen Beratungsprojekten. Und dies kann wiederum durch hohen Problemdruck situativ unangemessen sein oder bei Klienten Irritationen hervorrufen¹²⁸.

Der nächste Kritikpunkt bezieht sich auf die Ausblendung der Akteursperspektive, wie sie speziell im soziotechnischen Strang der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung vorgenommen wird. Blendet man die Akteursperspektive zugunsten des Systems und seiner Funktionsweise aus, dann müssen Interventionstechniken konsequenterweise auch auf die Systemebene abzielen. Ob diese aber von den Organisationsteilnehmern später auch ohne die Beratung erfolgreich reproduziert werden können, hängt letztendlich auch von Wissen und Fähigkeit der einzelnen Person ab. Die langfristige Wirkung eines Beratungsprojektes wird somit prekär¹²⁹. Da die Akteursperspektive in den Alltagstheorien der Organisationsteilnehmer fest verwurzelt ist – auf Nachfrage werden sich wohl die meisten Mitarbeiter selbst als Ursprung für ihre Handlungen und Kommunikationen betrachten –, führt ein Verzicht auf diese auch zu Anschlusschwierigkeiten mit der betrieblichen Praxis. Investitionsentscheidungen, Vorschläge zur Organisationsstruktur, Buchungsprozesse und andere Aspekte des betrieblichen Lebens werden im „Folk-Model“ von Handeln immer noch von Personen getragen. So überrascht es auch wenig, dass empirisch gezeigt wurde, dass systemische Berater in konkreten Interaktionen das Konzept des sozialen Systems zu Gunsten der akteursorientierten Sichtweise der Organisationsentwicklung aufgeben¹³⁰. Und dies geschah in den untersuchten Fällen nicht nur, um sich verständlich zu machen, sondern auch, um mit Widerständen auf personeller Ebene umzugehen¹³¹.

Im Wechsel von der System- zur Akteurssichtweise zeigt sich eine weitere Schwäche der prozessorientierten Beratungsphilosophie: Sie blendet aus, dass die Organisationsteilnehmer mit unterschiedlicher Macht ausgestattet sind, d. h. jeweils unterschiedlich über andere Organisationsteil-

¹²⁷ Vgl. Moldaschl (2001b), S. 144; Moldaschl und Brödner (2002), S. 181.

¹²⁸ Vgl. dazu z. B. den empirischen Befund bei Sommerlatte (2000), S. 128.

¹²⁹ Vgl. Kopp (2002), S. 197-199.

¹³⁰ Vgl. Saam (2007), S. 49-51.

¹³¹ Mingers (1996), S. 273, 276 z. B. beschreibt anhand des von ihr untersuchten Fallbeispiels, dass eine der Schwierigkeiten in der systemischen Beratung gerade auch im Umgang mit der Universalität und der daraus folgenden Unspezifität der Systemtheorie liegt.

nehmer verfügen können¹³². Die Ursachen für diese partielle Blindheit sind bei Organisationsentwicklung und systemischer Beratung unterschiedlich, führen aber zu demselben Ergebnis: In beiden Fällen läuft die Beratung Gefahr, dass sie sich für die Interessen gewisser Gruppen in den internen Machtspielen der Organisation instrumentalisieren lässt und die Wirksamkeit ihrer Intervention verwässert wird¹³³. Die Organisationsentwicklung lässt die Frage der Macht unthematisiert, da sie ausgehend von ihrem Menschenbild auf die aufklärerische Wirkung ihrer rückgekoppelten Einsichten setzt¹³⁴. Außerdem geht sie davon aus, dass die Ziele der Organisationsteilnehmer und der Organisation i. S. ihrer Eigentümer oder des Managements prinzipiell vereinbar seien, was ebenfalls kritisch hinterfragt werden kann¹³⁵. Die systemische Beratung setzt demgegenüber weniger optimistisch auf die Aufklärung durch Selbsteinsicht, sondern versucht stattdessen, sich gegenüber den vom Klientensystem thematisierten Inhalten bewusst neutral zu verhalten. Neutralität bezieht sich hier sowohl auf die beratereigenen Interessen als auch die Interessen der verschiedenen Gruppen in der Organisation¹³⁶. Dem muss jedoch entgegengehalten werden, dass Berater als Auftragnehmer ihren Auftraggebern in der Organisation zunächst loyal verpflichtet sind. Unabhängig davon, wie weit diese Loyalität nun im Einzelfall reicht, so kann doch davon ausgegangen werden, dass andere Organisationsteilnehmer diese Loyalität unterstellen. Damit überträgt sich das hierarchische Verhältnis der Organisation auf das Verhältnis zwischen individuellem Berater und Kundenmitarbeiter¹³⁷. Und somit ist auch die prozessorientierte Beratung, trotz aller anderslautenden Absichtsbekundungen, noch vor Eintritt in die Organisation Teil ihrer Machtspiele.¹³⁸ Einen Beleg für diese Verstrickungen liefern z. B. die von Mingers (1996) und Iding (2000) untersuchten Fallbeispiele.

Mit diesen Ausführungen sind nun wesentliche Kritikpunkte nicht nur an Beratung grundsätzlich, sondern jeweils auch an der inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophie benannt worden. Dabei wurden zwei Perspektiven der Kritik vermengt. Ging es bei der Diskussion der latenten Funktionen von Beratung noch eher um eine Kritik aus Kundensicht, so wurde die Kritik an den beiden Beratungsphilosophien jeweils eher aus Sicht wissenschaftlicher „Gegenströmungen“ ge-

¹³² Vgl. Iding (2001), S. 72.

¹³³ Vgl. Moldaschl (2001b), S. 142-145.

¹³⁴ Vgl. Wimmer (1991), S. 86f.

¹³⁵ Vgl. Trebesch (1995), S. 166.

¹³⁶ Vgl. Mingers (1996), S. 182f.

¹³⁷ Fincham (2003), S. 74: „[...] the legitimacy of consultancy can be seen as superimposed on the original mandate from capital. Consultants operate at the outer reaches of corporate power, which is the only ultimate source of legitimacy.“

¹³⁸ Vgl. insgesamt dazu die Kritik bei Iding (2000), S. 183-188 sowie Pongratz (2000), S. 57. Damit wird der Auffassung von Exner, Königswieser und Titscher (1987), S. 266f. widersprochen, die davon ausgehen, dass es dem Berater durch theoriegeleitete Hypothesen möglich sei, sich nicht in mikropolitische Spiele hineinziehen zu lassen.

führt¹³⁹. Zusätzlich müssen sich beide Beratungsphilosophien jedoch noch mit einem fundamentalen, in letzter Zeit häufiger von ihren Kunden geäußerten Vorwurf auseinandersetzen. Prägnant verkürzt lautet dieser: Berater lösen häufig keine Probleme¹⁴⁰.

¹³⁹ So zielt die Kritik des Critical-Consulting-Streams primär auf die inhaltsorientierte Beratung. Die Schwächen der Organisationsentwicklung können aus Sicht ihres systemischen Nachfolgers thematisiert werden, und beide prozessorientierte Ausprägungen von Beratung weisen wiederum aus machttheoretischer Perspektive Lücken auf.

¹⁴⁰ Vgl. Kühl (2005), S. 343.

2.5 Das Problem der Problemlösung

Mit dem Vorwurf, dass Berater häufig keine Probleme lösen, wird nun der Bogen zurück zum Anfang des Kapitels gespannt. Ausgangspunkt einer Eingrenzung und zugleich vereinendes Merkmal unterschiedlicher Beratungsbegriffe war dort ihr Bezug zu unternehmerischen Problemen¹⁴¹. Ohne unternehmerische Probleme wäre die Branche gewissermaßen arbeitslos. Aber unternehmerische Probleme im Allgemeinen und strategische Probleme im Speziellen sind schwierig lösbar: Sie sind häufig schlecht strukturierbar, unterliegen unklaren Ursache-Wirkungsbeziehungen, tangieren die Interessen unterschiedlicher Akteure und sind insofern dann auch ein Problem der Machtverteilung in der Organisation¹⁴².

Angesichts dieser Schwierigkeiten verwundert es dann kaum, dass das Urteil zum Erfolg von Managementberatung zuvor nicht eindeutig ausfiel, abgesehen von den methodischen Schwierigkeiten, die solche Untersuchungen bergen. Als stärkster Erfolgsindikator wurden daher zuvor die absolute Höhe und das Wachstum des Beratungsmarktes vor dem Hintergrund einer hohen Anzahl von Nachfolgeprojekten gewertet. In diesem Zusammenhang mutet die anhaltende und teils lustvoll geführte Kritik an Beratung paradox an¹⁴³.

An die Wurzel des beraterischen Selbstverständnisses geht nun der Vorwurf, dass Beratungsprojekte häufig die Probleme nicht lösen, für die sie ins Leben gerufen wurden¹⁴⁴. Kurzum: Die Problemlösung scheint selbst zum Problem zu werden. Insgesamt lautet der Tenor verschiedener Studien: Nicht die Konzepte, sondern die Umsetzung sind die Ursache für die Probleme bei der Problemlösung¹⁴⁵.

Betrachtet man nun die verschiedenen Studien, die ausgehend von den gemischten Ergebnissen zum Beratungserfolg ein „Umsetzungsdefizit“ konstatieren, so ist zunächst Vorsicht geboten: Auf Grund der methodischen und wissenschaftstheoretischen Vorbehalte, die im Rahmen der Diskussion um Studien zum Erfolg von Beratung zuvor schon diskutiert wurden, muss auch das Fazit solcher Stu-

¹⁴¹ Siehe auch Fußnote 35, S. 14.

¹⁴² Czerniawska (1999), S. 112.

¹⁴³ Und es schleicht sich der Verdacht ein, dass die Kritik an Beratung vielleicht eine ähnliche Modeerscheinung ist, wie es die von Beratungen kolportierten Managementkonzepte sind (vgl. Williams und Rattray (2004), S. 180f.).

¹⁴⁴ Dass Beratung noch eine Reihe weiterer Funktionen neben der reinen Problemlösung erfüllen soll und erfüllt, steht außer Frage.

¹⁴⁵ Die Form dieser Forderung zeigt, dass sie aus einer rationalistischen Grundhaltung entspringt: Von Umsetzung oder Implementierung zu sprechen, impliziert i. d. R. das Vorhandensein dekontextualisierter Regeln bzw. den Glauben an solche Regeln, Designprinzipien oder best Practices i. S. der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie. Vorgreifend sei erwähnt, dass die nachfolgende Problematisierung der konstatierten „Implementierungslücke“ nicht gleichzeitig die Übernahme der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie impliziert.

dien kritisch gesehen werden¹⁴⁶. Ebenso cum grano salis müssen die Aussagen der Vielzahl der von Beratungshäusern selbst durchgeführten Studien gewertet werden, da bei ihnen häufig nicht nur Aussagen zur Methodik spärlich gehalten sind, sondern Studienergebnisse eben auch wirtschaftlich verwertbare Erzeugnisse darstellen¹⁴⁷. Schon 1995 findet z. B. eine interne McKinsey-Studie, dass 2/3 der untersuchten Veränderungsprozesse nicht an der Qualität des Konzeptes, sondern an mangelnder Fähigkeit zu dessen Umsetzung scheitern¹⁴⁸. Auch jüngere Beratungsstudien aus 2003 und 2007 sehen die Umsetzung als maßgeblichen Stolperstein und machen ähnliche Schwierigkeiten bei Veränderungsprozessen aus¹⁴⁹.

Und auch im wissenschaftlichen Lager wird in der Umsetzung die primäre Hürde zu erfolgreicher Problemlösung gesehen: So findet z. B. Meffert (1990), dass über 50% der befragten Klienten Schwierigkeiten v. a. bei der Umsetzung von Beratungskonzepten erleben¹⁵⁰. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt einige Jahre später auch die Studie von Fullerton und West (1996), in der 22 interne Berater eines britischen Unternehmens und 16 ihrer Kunden befragt wurden. Das Ergebnis überrascht, fordern doch die Kunden von ihren Beratern mehr Gespür für die Umsetzbarkeit ihrer Lösungen¹⁵¹ – obwohl eine Stärke von internen im Vergleich zu externen Beratern gerade in der Kenntnis des Unternehmens gesehen wird. In eine ähnliche Richtung deuten auch die Ergebnisse einer Studie von Lister und Pirrotta (1996), die 35 Führungskräfte im Gesundheitswesen nach den Gründen fehlgeschlagener Beratungsprojekte befragten. Auch dort wurde als ein maßgeblicher Grund für den Fehlschlag von Projekten, die fehlende Fähigkeit der Berater, ihre Empfehlungen auf die spezifische Situation der Klienten abzustimmen, gesehen¹⁵². Methodisch unabgesichert, doch auf Basis seiner persönlichen Erfahrung konstatiert Schaffer (1997a, 1997b) eine Implementierungslücke, die für ihn ein Zeichen dafür ist, dass in Beratungsprojekten nicht vom Ergebnis her gedacht wird und die Veränderungsbereitschaft des Klienten häufig unbeachtet bleibt. Methodisch abgesi-

¹⁴⁶ Vgl. S. 38-40.

¹⁴⁷ Damit ist nicht gesagt, dass Studienergebnisse bewusst manipuliert würden; allerdings mag es durchaus möglich sein, dass solche Art Beratungsforschung genau die Probleme in ihrem Forschungsfeld wahrnimmt, für deren Lösung kommerzialisierbare Beratungslösungen verfügbar gemacht werden können.

¹⁴⁸ Vgl. Balzer und Wilhelm (1995) S. 55. Ein ähnliches Resultat findet auch eine Studie bei Arthur D. Little (vgl. Scott-Morgan (1995), S. 17).

¹⁴⁹ So halten z. B. in einer von Celerant-Consulting durchgeführten Studie 2/3 aller befragten Topmanager die Implementierung nicht nur für die schwierigste Phase eines Beratungsprojektes, sondern sie sind auch in knapp 40% der Fälle nicht mit dem Beratungsergebnis zufrieden (vgl. o.V. (2003b), S. 23). Auch C4-Consulting findet, dass 1/3 aller Wandelinitiativen scheitert (vgl. Tiedge (2007), S. 72). Aussagen zur Methodik machen die hier zitierten Studien, wie erwähnt, nicht, so dass ihre Güte nicht kommentiert werden kann.

¹⁵⁰ Vgl. Meffert (1990), S. 192.

¹⁵¹ Vgl. Fullerton und West (1996), S. 45, 48.

¹⁵² Diese Schwierigkeit sahen insgesamt 62% der Befragten. Noch häufiger wurde der Missbrauch des Projektes für Machtfragen (67% Zustimmung) und unklare Zielsetzungen auf Seiten des Klienten (70% Zustimmung) als Ursache für fehlgeschlagene Projekte gesehen.

cherter ist demgegenüber die Studie von Vogl (1999), die auf einer Befragung von 250 Führungskräften basiert, von denen 1998 81% mehr als \$ 5 Millionen für Beratung ausgaben. Und auch in dieser Studie war – neben den Kosten für Beratung – die Schwierigkeit der Umsetzung der wesentliche Kritikpunkt an Beratung¹⁵³. Vor diesem Hintergrund relativ häufig fehlschlagender Projekte und des konstatierten Umsetzungsdefizits empfiehlt Smith (2002) auf Basis einer Befragung von 242 Führungskräften, Berater über die Phase der Konzepterstellung hinaus auch für die Umsetzung eines Projektes zu engagieren, um so ineffektivem Projektmanagement, das sich als Hauptgrund für den Fehlschlag von Beratungsprojekten in der Studie herauskristallisierte, zu begegnen¹⁵⁴. Die Fähigkeit von Beratern, ihre Empfehlungen umzusetzen, wird allerdings vielfach bezweifelt, wie die hier aufgeführten Studien belegen – so auch von Zweidrittel der 102 von Appelbaum und Steed (2005) befragten Kundenmitarbeitern einer Organisation¹⁵⁵. Schließlich betonen auch Niewiem und Richter (2007) nach einer Befragung zur Vergabe von Beratungsprojekten unter 41 Entscheidungsträgern aus 34 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Bedeutung der Implementierbarkeit von Beratungsempfehlungen für die Klientenbeziehungen¹⁵⁶.

Deutlich wird die hier diagnostizierte „Umsetzungsschwäche“ aber auch in der spiegelbildlich dazu verlaufenden Forderung von Kunden nach mehr Unterstützung bei der Umsetzung von Beratungskonzepten. So zeigte eine Studie des BDU, dass Kunden sich eine deutlich stärkere Umsetzungsbegleitung wünschen, als diese von den Beratern geboten wurde¹⁵⁷. Zwar stammt diese Studie schon aus dem Jahr 1991, die in ihr laut werdende Forderung nach mehr Umsetzungsbegleitung hat aber an Aktualität nicht verloren. Dafür sprechen nicht nur die weiter oben schon zitierten Befunde, sondern auch die Studie von Pohlmann (2002). Er expliziert in seiner Studie, dass rund 58% der 103 befragten Geschäftsführer „konkrete Lösungsvorschläge“ und ca. 35% eine Umsetzung der Lösungsvorschläge fordern. Von den 203 befragten Beratern gaben 98% an, dass von ihnen Lösungsvorschläge erwartet wurden, 90% wurden um Hilfe bei der Umsetzung gebeten und 44% sahen sich mit der Forderung konfrontiert, Lösungen eigenständig umzusetzen¹⁵⁸. Auch das regelmäßig von Fink und Kollegen durchgeführte „Berater-Ranking“, dessen Ergebnisse in der deutschen Wirtschaftspresse breite Beachtung finden, kommt zu einem vergleichbaren Ergebnis: In der Befragung 2007, in der 264 Kunden aus Unternehmen mit einem Umsatz größer als 1 Milliarde befragt wurden, wird „Umsetzbarkeit der Problemlösung“ am höchsten bewertet. Auch die Studien aus den Jahren 2002 und 2004 kommen zu diesem Ergebnis. Der Erfüllungsgrad dieses Kriteriums steht

¹⁵³ Vgl. Vogl (1999), S. 27.

¹⁵⁴ Vgl. Smith (2002), S. 102.

¹⁵⁵ Vgl. Appelbaum und Steed (2005), S. 89.

¹⁵⁶ Vgl. Niewiem und Richter (2007), S. 70.

¹⁵⁷ Vgl. BDU (1991), S. 29.

¹⁵⁸ Vgl. Pohlmann (2002), S. 294.

allerdings in krassem Widerspruch zu seiner Wichtigkeit und wird von den Befragten in allen drei Jahren jeweils nur sehr niedrig bewertet.¹⁵⁹

Und so reißt die Forderung nach „mehr Umsetzung“, d. h. nach produktiver Problemlösung, durch Berater sowohl in der Wirtschaftspresse als auch in der Wissenschaft nicht ab¹⁶⁰. Die Regelmäßigkeit, mit der diese Forderung erhoben wird, zeugt davon, dass es sich dabei um eine beratungsimmanente Schwierigkeit handelt¹⁶¹. Der Ruf, die konstatierte Implementierungslücke zu schließen, bedeutet aber nicht, dass es sich lediglich um ein Problem der inhaltsorientierten Beratung handeln würde. Von einer Implementierungslücke zu sprechen, lässt zwar den Rückschluss zu, dass in den Kategorien der inhaltsorientierten Beratung gedacht wird, d. h. man geht implizit von dekontextualisierten Gestaltungsprinzipien aus, deren einziges Problem in der korrekten Anwendung in der Praxis liegt. Dies bedeutet aber nicht, dass man zur Lösung des Implementierungsproblems in eben jenen Kategorien der inhaltsorientierten Beratung verharren müsste. Stattdessen kann man die Ergebnisse der hier aufgeführten Studien auch als Ausdruck einer Unzufriedenheit mit der Problemlösungsfähigkeit von Beratung grundsätzlich verstehen¹⁶². Mangelnde Problemlösungsfähigkeit bedeutet gleichzeitig ausbleibende Veränderung der Organisation, denn aus dem für Beratung konstitutiven Anspruch, unternehmerische Probleme zu lösen, entstehen die Notwendigkeit und Schwierigkeit, Unternehmen zu verändern¹⁶³.

Wie aber können Beratungen Organisationen verändern? Die in Abschnitt 2.2, S.21-29 eingehend diskutierten Beratungsphilosophien haben auf diese Frage unterschiedliche Antworten mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen gegeben. Das Problem der Problemlösung bzw. der Verände-

¹⁵⁹ Vgl. mit Verweis auf die Ergebnisse aus der Untersuchung 2002: o.V. (2004); daneben Student und Werres (2004), S. 48; Student (2007), S. 36.

¹⁶⁰ Als Beispiele aus der Wirtschaftspresse vgl. neben vielen weiteren o.V. (1989), S. 5; Oliver (1991); Raithel (1991); Scherer (1992); Scherer (1993); o.V. (1993); Hirn und Krogh (1994); Balzer und Wilhelm (1995); Bierach (1995); Bierach (1996); o.V. (2003b); o.V. (2006). In wissenschaftlichen Veröffentlichungen erheben z. B. Wimmer (1991), S. 49; Sperling und Ittermann (1998), S. 67; von Keller und Lorentz (1999), S. 362 oder insgesamt Pohlmann (2002) diese Forderung.

¹⁶¹ So titelt Turner schon 1982: „Consulting is more than giving advice“.

¹⁶² Anderenfalls müsste die prozessorientierte Beratungsphilosophie empirisch in Reinform beobachtet werden können, was aber laut der Untersuchung von Saam (2007), S. 49-51 nicht der Fall ist.

¹⁶³ Ganz allgemein kann man ein Problem als Unzufriedenheit mit einem Ausgangszustand vor dem Hintergrund eines erwünschten Zielzustandes verstehen, der auf Grund verschiedener Barrieren nicht erreicht werden kann. Problemlösung impliziert daher immer die Veränderung von Zuständen (vgl. Dörner (1979), S. 10-14). In diesem Zusammenhang schreibt Walger (1995), S. 1 in Hinblick auf Beratung: „Was allerdings Unternehmensberatung ist, ist noch relativ unerforscht. Einigkeit besteht zunächst lediglich darin, daß das Vorhandensein eines Problems konstitutiv für die Unternehmensberatung ist. Ein Problem ist dabei eine sich dem Unternehmen aufdrängende Fragestellung, die nach Antwort verlangt, eine Aufgabe, die gelöst werden muß. In dieser Problemzentrierung intendiert Beratung letztendlich immer die Lösung des Problems. Problemlösung bedeutet aber immer auch, die bestehende Situation zu verändern, d. h. für das Unternehmen, sich weiterzuentwickeln. Es geht also in der Unternehmensberatung im wesentlichen um Unternehmensentwicklung.“ Fink und Knobloch (2006), S. b3 bringen diesen Gedanken auf den Punkt: „Doch es ist nun einmal das Geschäft eines Beraters, Dinge zu verändern. Nur so lassen sie sich verbessern.“ Vgl. ferner Schrädler (1996), S. 45f.

rung von Unternehmen zur Problemlösung besteht, wie die hier aufgeführten Studien belegen, allerdings weiterhin und scheint sich im Zuge zunehmend beratungserfahrener und damit auch zunehmend anspruchsvoller Klienten, gepaart mit einem gleichzeitig gestiegenen Veränderungsdruck, eher noch zu verschärfen.

Um aber Ansätze für eine veränderungsmächtige Beratung aufzeigen zu können, die jenseits der aufgezeigten Schwächen der inhalts- und prozessorientierten Beratung liegen, ist es zunächst notwendig, eine geeignete Beobachtungsperspektive auszuwählen. Diese Beobachtungsperspektive, mit deren Hilfe die Veränderung von Organisationen durch Berater theoretisiert werden kann, muss nicht nur die Leerstellen in vorhandenen Ansätzen und empirisch rekonstruierbaren Beratungsprojekten aufzeigen, sondern auch Hilfestellung zu deren inhaltlicher Füllung bieten¹⁶⁴. Als Bezugsort einer solchen Perspektive bietet sich die Managementwissenschaft als wissenschaftliche Disziplinen an. Es geht ihr nicht nur um ein Verständnis von Organisation, sondern im Fall von strategischem Management in den Worten von Alfred Chandler immer auch um die Frage der „determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“¹⁶⁵, d. h. um zielgerichtete Veränderung und Intervention in Form von Strategie. Allerdings gibt es auch in der Managementwissenschaft unterschiedliche Ansätze, die die zentralen Begriffe „Organisation“ und „Veränderung“ i. S. von Intervention unterschiedlich füllen. Soll nun die drängende Frage, wie Berater Unternehmen verändern können, bearbeitet werden, müssen also zunächst eine geeignete Perspektive und ihre inhaltliche Füllung von Organisation und Intervention ausgewählt werden. Sie soll als geeignet gelten, wenn sie die Schwächen der zuvor diskutierten Beratungsphilosophien umgeht – der „Einkauf am Wühltisch der Managementwissenschaft“ muss also bewusst in Hinblick auf die Konstruktionsprinzipien der zur Verfügung stehenden Perspektiven geschehen¹⁶⁶. Dazu wird im nächsten Kapitel das Feld der Managementwissenschaft strukturiert und darauf aufbauend die Auswahl der Theorie sozialer Praktiken als Perspektive begründet.

¹⁶⁴ Dies ist besonders den Arbeiten aus dem zuvor beschriebenen „Critical-Consulting-Zweig“ nicht gelungen. Sie thematisieren zwar eindrucksvoll z. B. die diskursive Konstruktion von erfolgreicher Beratung oder die Machtblindheit bestehender Beratungsphilosophien, geben aber gleichzeitig – ob bewusst oder unbewusst, sei dahingestellt – nur begrenzt Hilfestellung bei der Frage, wie denn die Veränderung von Organisationen durch Berater zu bewerkstelligen ist (vgl. Fincham und Clark (2003), S. 10).

¹⁶⁵ Chandler (1962), S. 13.

¹⁶⁶ Eleganter formuliert: Wenn die „Einheit“ der theoretischen Perspektiven im strategischen Management und der Organisationstheorie lediglich in ihrer „Vielheit“ liegt, dann braucht es Entscheidungskriterien für die Auswahl einer bestimmten Perspektive (das Bild der Einheit in Vielheit gegenüber dem der Einheit in Form von Geschlossenheit ist Knyphausen-Aufseß (1995), S. 14 entlehnt). Oder in den Worten von Reckwitz (2000a), S. 23: „Wissenschaftliche Theorien registrieren nicht unabhängig von ihnen selbst vorfindbare Bedeutungen der Welt, sie produzieren erst diese Bedeutungen auf kontingente Weise.“ Demnach ist es also notwendig, die Leistungsmöglichkeiten der produzierten Bedeutungsangebote verschiedener Ansätze zu vergleichen.

3 Helfer in unternehmerischer Not 2: Managementwissenschaft

Das letzte Kapitel endete mit der Feststellung, dass die größte Herausforderung von Beratung in der Veränderung von Unternehmen liegt. Veränderung wird nötig, wenn Beratung an sich selbst einen Problemlösungsanspruch stellt. Es wurde gezeigt, dass dieser Selbstanspruch auch von den Beratungsabnehmern im Markt mit Nachdruck eingefordert wird. Was aber unter „Veränderung“ zu verstehen ist und worauf sich die Veränderung richtet, was nichts anderes als die Frage nach dem Inhalt dessen, was typischerweise als Unternehmen oder Organisation umschrieben wird, bedeutet, ist zunächst offen und Bedarf der Konkretisierung. Diese Konkretisierung leistet die Managementforschung, was die Beschäftigung mit den verschiedenen Ansätzen und den Strukturen dieses Forschungsfeldes notwendig macht. Ziel dieses Kapitels ist daher, ausgehend von den zuvor identifizierten Schwächen der inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophien, das Forschungsfeld zu strukturieren und auf dieser Basis eine reflektierte Entscheidung für einen spezifischen Ansatz zu wählen, aus dessen Perspektive dann im Verlauf der Arbeit die Veränderung von Unternehmen durch Managementberater theoretisiert werden kann.

- Dazu nimmt sich der erste Abschnitt den Raum, zunächst auf die vordergründige Gemeinsamkeit von Managementwissenschaft und Managementberatung einzugehen, wobei eine Gemeinsamkeit unter anderem in dem zuvor schon aufgeworfenen „Problem der Problemlösung“ gesehen werden kann. Dies zum Ausgangspunkt nehmend, kann dann grundsätzlicher auf das hier zugrunde gelegte Verständnis von „Wissenschaft und Praxis“ eingegangen werden. So kann inhaltlich nicht nur geprüft werden, ob Beratung als „Transmissionsriemen“ zwischen Wissenschaft und Praxis betrachtet werden sollte¹⁶⁷. Auch der Erwartungshorizont gegenüber den Ergebnissen dieser Arbeit wird abgesteckt.
- Der zweite Abschnitt spezifiziert dann zunächst die Kategorien, die zur Strukturierung des Forschungsfelds in Hinblick auf die Forschungsfrage herangezogen werden, und zeigt die sich daraus ergebenden Dualismen.
- Der dritte Abschnitt skizziert anschließend holzschnittartig, wie diese Dualismen zwar nicht aufgelöst, aber durch den Ansatz der sozialen Praktiken umgangen werden können. Eine Ausdifferenzierung dieses Ansatzes wird dann im nächsten Kapitel vorgenommen.

¹⁶⁷ Diesen Anspruch erheben z. B. Bamberger und Wrona (2002), S. 11: „Er [der Berater, C.H.] leistet damit einen unmittelbaren Beitrag zu einem Theorie-Praxis-Transfer. Die Beratung stellt insofern ein wichtiges Bindeglied zwischen Theorie und Praxis dar.“

3.1 Managementwissenschaft als anwendungsorientierte Wissenschaft oder: Was darf „die Praxis“ von „der Wissenschaft“ erwarten?

Auf den ersten Blick scheinen Managementberatung und Managementwissenschaft viele Gemeinsamkeiten aufzuweisen. Nicht nur teilen sie ihren primären Betrachtungsgegenstand, sondern auch die Annahme, dass durch ihre Hilfe die Praxis zu einer „besseren“ Praxis wird¹⁶⁸. Für die Managementwissenschaft bedeutet dieses Grundverständnis, dass sie sich als „angewandte Realwissenschaft“ versteht¹⁶⁹. Dies bedeutet dann aber auch, dass der Erfolg einer sich so beschreibenden wissenschaftlichen Disziplin nicht nur anhand der Resultate ihrer Handlungsempfehlungen, sondern auch über die grundsätzliche Rezeption der gegebenen Handlungsempfehlungen beurteilt werden kann. Und hier scheint eine weitere Gemeinsamkeit auf: Ähnlich dem oben beschriebenen „Problem der Problemlösung“, d. h. der häufig als unzureichend kritisierten Veränderung von Unternehmen durch Berater, steht die Managementwissenschaft vor einem ähnlichen Relevanzproblem, dass sich pointiert so formulieren lässt: Die Praxis nimmt weder von wissenschaftlichen Publikationen ausgiebig Notiz, noch wendet sie einschlägige Forschungsergebnisse in größerem Umfang an.

Ein Befund, der angesichts der Ökonomisierung betriebswirtschaftlicher Ausbildung und Forschung, z. B. in Form von industriefinanzierten Stiftungslehrstühlen oder kostenpflichtigen Weiterbildungsprogrammen, verstört und aus Sicht der Geldgeber beziehungsweise Kunden die Frage nach der Relevanz der Managementwissenschaft aufwirft¹⁷⁰. Und so wird die Frage der Relevanz innerhalb dieser wissenschaftlichen Disziplinen selbst seit geraumer Zeit kontrovers diskutiert.

Für die Argumentation dieser Arbeit ist die Frage nach dem Anwendungsbezug bzw. der Relevanz der Managementwissenschaft aus mindestens zwei Gründen relevant: Als wissenschaftliche Arbeit will sich diese Arbeit selbst als anwendungsbezogen verstehen, daher kann eine grundsätzlich ansetzende Reflexion des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis Erwartungsmanagement in Hinblick auf die an die Arbeit gestellten Ansprüche betreiben. Zum Zweiten scheint das Problem der

¹⁶⁸ Vgl. Grand (1999), S. 220; Nicolai (2002), S. 75. Was genau unter einer „besseren“ Praxis zu verstehen ist, bleibt offen. Eine weitere Gemeinsamkeit: Sowohl innerhalb der Beratung als auch im strategischen Management dominieren trotz Gegenbewegungen immer noch rationalistische Ansätze, die die grundsätzliche Steuerbarkeit von Organisationen postulieren (vgl. Wimmer (1991), S. 65f.).

¹⁶⁹ Das Abgrenzungskriterium angewandter Realwissenschaften im Vergleich zu Nominalwissenschaften und Grundlagenwissenschaften besteht in ihrer Zielsetzung – angewandte Realwissenschaften versuchen, konkrete Handlungsempfehlungen, basierend auf der Analyse von bestehenden Handlungsalternativen, zu geben, während sich Nominalwissenschaften mit logischen Aussagesystemen beschäftigen und Grundlagenwissenschaften versuchen, empirisch beobachtbare Vorgänge theoretisch zu erklären (vgl. z. B. Sachs und Hauser (2002), S. 25-29). Als Beleg für diese Einordnung mögen nicht nur gängige Wissenschaftssystematiken, sondern auch die in der Herausgeberpolitik der relevanten Periodika der Disziplin erkennbare Anwendungsorientierung gelten (vgl. Oesterle (2006), S. 312).

¹⁷⁰ Damit ist ein Problem beschrieben, mit dem sich auch die Soziologie schon seit längerem konfrontiert sieht und beschäftigt (vgl. z. B. Schmidt (1999), S. 5f.).

Problemlösung von Beratung und Managementwissenschaft gewisse Parallelen aufzuzeigen, wodurch sich wechselseitig Hinweise zu dessen Bearbeitung zeigen können.

Bevor nun Indikatoren mangelnder Relevanz und deren Ursachen beleuchtet werden, sei zunächst vorausgeschickt, dass zwei Ebenen der Diskussion unterschieden werden müssen. Einerseits kann dem Befund der fehlenden Relevanz der Managementwissenschaft grundsätzlich zugestimmt und seine Ursachen können diskutiert werden – andererseits ist es jedoch auch möglich, den Status der Managementwissenschaft als angewandter Wissenschaft kritisch zu diskutieren, was dann auch eine Neuinterpretation der Ergebnisse zur vermeintlich vermissten Relevanz nach sich zieht.

Begonnen werden soll zunächst mit einem Blick auf die verfügbaren quantitativen Indikatoren, die eine Aussage darüber zulassen, inwieweit die Disziplin die Adressaten ihrer Handlungsempfehlungen erreicht. Die von der Zeitschrift *Business Week* zusammengestellte Top 10 Liste der „besten“ Managementbücher, zeigt zum Beispiel für 2001, dass lediglich einer der dort unter den Top 10 aufgeführten Titel von Akademikern geschrieben wurde¹⁷¹. Zu einer qualitativ ähnlichen Aussage gelangt man, wenn man die Bestsellerlisten von Managementbüchern betrachtet oder die Zitationshäufigkeit von Managementbüchern, geschrieben von Akademikern und Nichtakademikern, vergleicht¹⁷². Auch dort zeigt sich, dass Wissenschaftler einen eher geringen Anteil an dem in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommenen Managementdiskurs haben. Dies gilt auch, wenn man einzelne Veröffentlichungsorgane wie das *manager magazin* oder den Campus Verlag betrachtet¹⁷³.

Daneben haben verschiedene Studien versucht, die Praxisrelevanz der Managementwissenschaft direkt zu erheben, indem entweder ausgewählte Forschungsbeiträge durch Praktiker in Hinblick auf ihre Relevanz bewertet wurden¹⁷⁴ oder der Bekanntheitsgrad beziehungsweise die Lesehäufigkeit von Managementperiodika abgefragt wurden¹⁷⁵. Bei der direkten Bewertung der Relevanz von Beiträgen zur Managementwissenschaft durch Praktiker konnte kein konsistentes Ergebnis über verschiedene Studien hinweg erzielt werden¹⁷⁶. Die von Gopinath und Hoffman (1995) für den englischsprachigen und Oesterle (2006) für den deutschsprachigen Raum vorgelegten Studien zum Be-

¹⁷¹ Vgl. Pfeffer und Fong (2002), S. 86, wobei kritisch anzumerken ist, dass der genaue Betrachtungszeitraum unklar bleibt. Nach Ford et al. (2003), S. 46 galt der Befund von Pfeffer und Fong (2002) auch in 2002.

¹⁷² Vgl. Pfeffer und Fong (2002), S. 87. Siehe auch die umfangreiche Literatur zu sogenannten „Managementmoden“ – anstelle anderer sei hier auf Abrahamson (1991, 1996, 1999) sowie die Studien von Rigby (1994, 2001, 2003, 2005) zu Managementtools verwiesen. In Bezug auf Rigbys Studie von 2001 merken Pfeffer und Fong (2002), S. 8 an: „Rigby’s data suggest that less than one third of the tools and ideas that companies are paying money to implement come out of academia and those that originated in universities were used less often and were abandoned more often [als solche, die aus Beratungen und anderen Unternehmen stammen, C.H.]“. Das historische Verhältnis von Managementmoden und strategischem Management als Wissenschaft diskutiert Nicolai (2002), S. 83-94.

¹⁷³ Vgl. Kieser (2002a), S. 3, 5.

¹⁷⁴ Vgl. die in der Metastudie von Baldrige, Floyd und Markóczy (2004) untersuchten Quellen.

¹⁷⁵ Vgl. Gopinath und Hoffman (1995) sowie Oesterle (2006).

¹⁷⁶ Vgl. Baldrige, Floyd und Markóczy (2004), S. 1071f.

kanntheitsgrad bzw. zur Lesehäufigkeit von Managementperiodika belegen demgegenüber eindrucksvoll, dass Praktiker von der Managementwissenschaft kaum erreicht werden. So zeigt zum Beispiel Oesterle (2006), dass 82% der befragten deutschen Manager das Flaggschiff des strategischen Managements, das Strategic Management Journal, nie lesen – ein Ergebnis, dass von der Aussage her ähnlich auch von Gopinath und Hoffman (1995) 10 Jahre früher für den englischsprachigen Raum gemacht wurde: dort war 66% der befragten CEOs das Strategic Management Journal gänzlich unbekannt (siehe auch Tabelle 3 und 4)¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Vgl. Gopinath und Hoffman (1995), S. 587; Oesterle (2006), S. 318.

Tabelle 3: Lesehäufigkeit ausgewählter Journale unter deutschen Managern

Quelle: Oesterle (2006), S. 318

Journal	Lesehäufigkeit „nie“
Harvard Business Review	28%
Zeitschrift für Betriebswirtschaft	44%
Harvard Businessmanager	44%
Die Betriebswirtschaft	52%
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	53%
Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung	54%
Zeitschrift Führung + Organisation	57%
Journal für Betriebswirtschaft	77%
Die Unternehmung	81%
Strategic Management Journal	82%
Sloan Management Review	87%
Management International Review	90%
Schmalenbach Business Review	91%
Long Range Planning	91%
Journal of International Business Studies	92%
Academy of Management Review	94%
Academy of Management Journal	95%

Tabelle 4: Bekanntheit ausgewählter Journale unter amerikanischen CEOs

Quelle: Gopinath und Hoffman (1995), S. 587

Journal	Journal unbekannt
Harvard Business Review	0%
Across the Board	41%
Sloan Management Review	23%
Management Review	36%
Business Horizons	55%
Journal of Business Strategy	63%
Strategic Management Journal	66%
Columbia Journal of World Business	66%
Organizational Dynamics	69%
California Management Review	74%
Long Range Planning	76%
Academy of Management Executive	81%
Journal of General Management	90%

Der Nutzen, den deutsche Manager aus ihrer Lektüre der einschlägigen Managementjournale ziehen, ist ähnlich alarmierend niedrig, wie deren Lesehäufigkeit (siehe

Tabelle 5).

Tabelle 5: Zusammenfassung der Wahrnehmung von Managementjournalen durch deutsche Manager

Quelle: Oesterle (2006), S. 319

	Deutschsprachige Zeitschriften	Englischsprachige Zeitschriften
Durchschnittlicher Bekanntheitsgrad	55%	22%
Durchschnittlicher Wert für relativ regelmäßige bzw. regelmäßige (jede Ausgabe) Lektüre (Lesehäufigkeit)	14%	5%
Durchschnittlicher Wert für (sehr) gewinnbringende Lektüre der Zeitschriften (Nutzen)	6%	3%

Insgesamt wird das Problem der mangelnden Relevanz schon seit längerer Zeit diskutiert¹⁷⁸. Außerdem wurden ihm eine Vielzahl von Aufsätzen und ganze Sonderbeilagen managementwissenschaftlicher Journale gewidmet¹⁷⁹. Die in dieser Debatte erkennbaren Positionen lassen sich grob danach unterscheiden, ob sie die Gründe für die wahrgenommene Erfolglosigkeit in erster Linie in den Inhalten und der Art und Weise wie Forschung betrieben wird oder eher in der Form, d. h. in der Art und Weise, wie das generierte Wissen versucht zu vermitteln wird, lokalisieren.

Hinsichtlich des Inhalts des Forschungsfeldes wird verschiedentlich argumentiert, dass seine Strukturierung im Allgemeinen eine Übernahme von Forschungsergebnissen durch die Praxis behindere. So wird unter anderem angeführt, dass das Forschungsfeld entweder zu eng oder zu breit definiert sei, dass trotz der Breite der behandelten Themen es immer noch kritische thematische Lücken gebe¹⁸⁰ oder dass das Feld die Integration neuer Ideen benötige¹⁸¹. Das man das Feld gleichzeitig als „zu breit“ bzw. „zu eng“ seiner Anlage nach her beschreiben kann, mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen. Als zu breit erscheint das Forschungsfeld inhaltlich, d. h. in seiner schwierig zu handhabenden Fülle theoretischer Angebote, die im Verlauf der fortschreitenden Ausdifferenzierung des Wissenschaftsbetriebs entstanden sind¹⁸². Als zu eng kann das Forschungsfeld in Hinblick auf seine vorherrschende Methodologie beschrieben werden. Demnach befindet sich die Manage-

¹⁷⁸ Vgl. z. B. die frühen Beiträge von Susman und Evered (1978), S. 582 oder Beyer und Trice (1982), S. 591.

¹⁷⁹ Vgl. z. B. Journal of Management Inquiry, (1997, 1); Academy of Management Journal (2001, 2); British Journal of Management (2001, s1); Human Relations (2001, 1); Organization (2001, 4); Management Science, (2002, 1). Fehlende Praxisrelevanz wird auch in vielen Einzelbeiträgen diskutiert, vgl. z. B. Shrivastava und Mitroff (1984); Gopinath und Hoffman (1995); Hambrick (1994); Mowday (1997); Hitt (1998); Huff (2000); Priem und Rosenstein (2000); Dossabhoy und Berger (2002); Aram und Salipante (2003); Ford et al. (2003); Hungenberg und Wulf (2003); Cornelissen und Thorpe (2004); van Aken (2004); Ivancevich, Duening und Lidwell (2005); van Aken (2005); McKelvey (2006); van de Ven und Johnson (2006a, 2006b).

¹⁸⁰ Als Beispiel möge z. B. die Frage nach den „Machern“ von Strategie jenseits einer „upper-echolon perspective“ dienen (vgl. Hambrick und Mason (1984); Whittington (2002b)).

¹⁸¹ Vgl. insgesamt auch Göbel (1997), S. 6 und die dort angegebenen Quellen.

¹⁸² Vgl. Kieser (2002a), S. 20; Välikangas (2003), S. 3.

mentwissenschaft in einer „normal science straitjacket“, die das Problem der mangelnden Relevanz mitverantwortet¹⁸³. Die Debatte kreist damit um die Pole „Relevance“ und „Rigor“:

„Relevance“ beschreibt die Forderung nach „praxisnaher“ Forschung, die sich in ihrer Forschungsfragestellung und den zu erwartenden Ergebnissen „direkt“ an den Bedürfnissen der Praxis orientiert¹⁸⁴. Die Vertreter dieser Position halten ihre Forderung für notwendig, da sie die Managementwissenschaft momentan durch die Dominanz der ökonomischen Wurzeln des Felds und der damit einhergehenden Verwendung primär quantitativer Forschungsmethodiken für „überakademisiert“ und damit für bezugslos zum Vokabular und Grundverständnis der Praxis halten¹⁸⁵. Nachgewiesen wird die Dominanz der quantitativen Vorgehensweise z. B. in der Studie von Phelan, Ferreira und Salvador (2002), die die im Strategic Management Journal veröffentlichten Beiträge auf ihre Methoden hin klassifizierten¹⁸⁶. Dazu kommt noch die Uneindeutigkeit der bisherigen Ergebnisse der im Geiste dieser Forschungsmethodologie durchgeführten Erfolgsfaktorenforschung, die schon in Abschnitt 2.3 im Zusammenhang mit der Frage nach dem Erfolg von Unternehmensberatern kritisch diskutiert wurde. Nicolai und Kieser (2002) verdeutlichen diese Uneindeutigkeit nachdrücklich¹⁸⁷. Gleichzeitig soll aber betont sein, dass quantitativen Verfahren hier nicht grundsätzlich ihre Daseinsberechtigung abgesprochen werden soll – kritisch zu sehen ist hingegen ihre durch eine entsprechende Verlegerpolitik befeuerte Verabsolutierung, die suggeriert, dass mittels quantifizierender Methoden direkt wirksame Hebel auf den Unternehmenserfolg zur Verfügung gestellt werden könnten.

Rigor beschreibt gegenüber Relevance jene methodisch fundierte Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen, die für viele unterschiedliche Kontexte Gültigkeit besitzen sollen und die quantitative Studien für sich reklamieren¹⁸⁸. Ein Mangel an methodischem Rigor wird daher simplifizierenden Managementmoden und qualitativen Studien vorgeworfen, deren Ergebnisse i. d. R. induktiv ge-

¹⁸³ Vgl. Bettis (1991), S. 315f., wobei anzumerken ist, dass sich diese „Zwangsjacke“ im Zuge der Postmoderne langsam öffnet (vgl. Whittington (2004), S. 62).

¹⁸⁴ Was man sich aber genau unter dem Begriff der „Relevance“ vorzustellen hat, d. h. welche Kriterien der Output des Wissenschaftssystems zu erfüllen hat, um „Relevance“ für sich beanspruchen zu können, bleibt in den meisten Veröffentlichungen zu diesem Thema recht nebulös (vgl. z. B. die Ausführungen bei Nicolai (2004a)).

¹⁸⁵ Vgl. z. B. auch die Einschätzung Channons, Mitherausgeber des Strategic Management Journals, der das Journal als für Praktiker nicht mehr lesbar empfindet, in Knyphausen-Aufseß (1995), S. 34 – ein Vorwurf, der auch heute noch nachvollziehbar ist.

¹⁸⁶ Ein spiegelbildlicher Beleg ist die verhältnismäßige Unterrepräsentiertheit qualitativer Forschung in wissenschaftlichen Journalen (vgl. van Maanen (1979); Cassell et al. (2006), zitiert nach Cassell und Symon (2006), S. 5). Dies ist in gewisser Weise ein Teufelskreis: „Qualitative research is often then ‚invisible‘ in our field and such invisibility means that it is not viewed as accepted practice and that new researchers cannot learn about its potential: what is published in our field acts as an indication of what is expected in our field.“ (Cassell und Symon (2006), S. 5).

¹⁸⁷ Vgl. Nicolai und Kieser (2002), S. 583, wobei auch hier an den sich anschließenden Dialog in der DBW 64, 2004 und die dort diskutierte Kritik an Nicolai und Kieser (2002) sowie an deren Replik erinnert sein soll.

¹⁸⁸ Vgl. Aram und Salipante (2003) S. 190.

wonnen wurden, denen daher auch kein Set an deduktiv abgeleiteten Hypothesen zugrunde liegt und die so partikular, kontextspezifisch und in ihren Ergebnissen häufig widersprüchlich sind¹⁸⁹. Das Relevanzproblem erscheint hier als Theorielosigkeit, der – zumindest aus Sicht der Kritiker – nur durch stringendere Anwendung quantitativer Methoden beizukommen ist¹⁹⁰.

Ist es nun möglich, wissenschaftliche Forschung zu betreiben, die den Ansprüchen von Relevance und Rigor gleichermaßen gerecht wird? Verschiedene Autoren haben dazu Hinweise gegeben, wie eine solche Forschung inhaltlich betrieben werden solle und welche „Transferhindernisse“ auf dem Weg in die Praxis beachtet und gemieden werden sollen¹⁹¹. Gemeinsam ist diesen Hinweisen die Annahme, dass die widersprüchlichen Anforderungen von Wissenschaft und Praxis auflösbar erscheinen – andernfalls würden die Hinweise ihrer Grundlage entbehren¹⁹².

Aus systemtheoretischer Perspektive werden allerdings Zweifel an der grundsätzlichen Möglichkeit, den „Relevance-Gap“ zu überbrücken, laut¹⁹³. Versteht man Wissenschaft und Praxis als unterschiedliche Systeme, dann sind sie durch Selbstreferenz, bei der Kommunikation nur an die vorhergegangene Kommunikation anschließt, voneinander getrennt¹⁹⁴. Die „Sprachspiele“ oder „Referenzsysteme“ in beiden Sphären sind daher nicht nur unterschiedlich¹⁹⁵, sondern sie sind auf Grund der Selbstreferentialität der Systeme zirkulär angelegt: Einflüsse aus dem jeweils anderen System werden nur nach Maßgabe der eigenen Systemlogik weiterverarbeitet¹⁹⁶. Dies ändert sich auch nicht, wenn Wissenschaft ihren Ausgangspunkt in praktischen Problemen nimmt¹⁹⁷. Daraus folgt, dass der wahrgenommene „Relevance-Gap“ der Managementwissenschaft nicht überbrückbar ist und die Vorstellung, Managementwissenschaft liefere relevante Problemlösungen für die Praxis, so nicht haltbar ist. „Relevant“ meint in diesem Zusammenhang eine instrumentelle Nutzung von Ergebnissen, die direkt, d. h. ohne kontextuelle Anpassung, auf unternehmerische Probleme anwendbar

¹⁸⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 35f.; Göbel (1997), S. 6

¹⁹⁰ Vgl. z. B. Camerer (1985) für das strategische Management oder McKelvey (1997) für die Organisationstheorie.

¹⁹¹ Vgl. Shrivastava und Mitroff (1984); Bettis (1991); Gibbons et al. (1994); Hambrick (1994); Huff (2000); Starkey und Madan (2001); McKelvey (2006); van de Ven und Johnson (2006a); van de Ven und Johnson (2006b); Oesterle (2006).

¹⁹² Ganz i. S. Lewins 1945, S. 129: „Nothing is as practical as a good theory“.

¹⁹³ Vgl. Nicolai (2004a, 2004b).

¹⁹⁴ Vgl. Luhmann (1990a).

¹⁹⁵ Vgl. Rynes, Bartunek und Daft (2001), S. 341.

¹⁹⁶ Vgl. Nicolai (2004a), S. 105f.

¹⁹⁷ Bzw. geschichtlich schon immer nahm (vgl. Weber (1988), S. 148). Denn wie Nicolai (2004b), S. 963-967 am Beispiel von Porters Buch „Competitive Strategy“ aufzeigt, schafft es der Wissenschaftsbetrieb durch verschiedene „Decoupling-Strategien“, den Forderungen nach Praxisrelevanz rhetorisch zu entsprechen und gleichzeitig seine Selbstreferentialität zu bewahren.

sind¹⁹⁸. Im Umkehrschluss kann die Praxis dann auch nicht als Validierungsinstanz für wissenschaftliches Wissen dienen¹⁹⁹. Trotz dieser Einschränkung scheint es aber möglich, dass Forschungsergebnisse in konzeptioneller Hinsicht relevant werden, indem sie der Praxis erlauben, ihre Sichtweise kritisch zu reflektieren und in der Konfrontation mit Forschungsergebnissen neue Handlungspotentiale im Umgang mit unternehmerischen Problemen zu entwickeln²⁰⁰. Dazu ist es aber notwendig, dass die Trennung zwischen dem Wissenschaftsbetrieb und der Praxis bewusst und trotz ökonomischer Verflechtungen aufrechterhalten und die Hoffnung auf instrumentelle Praxisrelevanz aufgegeben wird – andernfalls droht im Zuge einer Glaubwürdigkeitserosion von Wissenschaft der Verlust ihres Faszinationspotentials²⁰¹. Der „Elfenbeinturm“ bietet also auch Schutz²⁰².

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für die Arbeit vier Konsequenzen.

- Die systemtheoretische Diskussion von Rigor und Relevance hat ergeben, dass sich beide Ansprüche in einem Spannungsverhältnis befinden, das sich nicht durch einen „quantitativen Methodenmonismus“, d. h. durch ausschließliches Anwenden quantitativer Forschungsmethoden, überwinden lässt. Methodologisch stehen daher quantitative und qualitative Verfahren nebeneinander und müssen in Hinblick auf die Ziele der konkreten Forschungsarbeit ausgewählt werden.
- Weiterhin folgt aus der Diskussion der Frage, wie Forschungsergebnisse der Managementwissenschaft für die Praxis relevant werden können, dass instrumentelle Relevanz in Form von dekontextualisiertem Rezeptwissen nicht produzierbar ist und auch von dieser Arbeit nicht erwartet werden kann. Unterstellt wird jedoch, dass das Wissen der Praxis mit dem Wissen der Wissenschaft in Form konzeptioneller Forschungsergebnisse so zu konfrontieren möglich ist, dass sich neue Handlungspotentiale ergeben können.
- In Hinblick auf Beratung zeigte die systemtheoretisch informierte Diskussion, wie eng die Grenzen der Intervention gesteckt sind. Beratung und Wissenschaft können trotz ihrer Unterschiedlichkeit nicht davon ausgehen, dass das von ihnen eingebrachte Wissen Kraft seiner „Wahrheit“ zu einer automatisch verbesserten Praxis führt. Die Vorstellung eines „Aquäduktmodells“, bei dem Wissen linear aus dem Wissenschaftsbetrieb, übersetzt durch Beratung, hin zur Praxis fließt und dort zu Problemlösung führt, muss aus systemtheoreti-

¹⁹⁸ Vgl. Homburg und Krohmer (2004), S. 629.

¹⁹⁹ Vgl. Cornelissen und Thorpe (2004), S. 3f.

²⁰⁰ Vgl. Homburg und Krohmer (2004), S. 629. Wie genau die Praxis durch konzeptionelle Forschungsergebnisse zu einer produktiven Bearbeitung ihrer Probleme angeregt wird, lassen Homburg und Krohmer (2004) wie auch Nicolai und Kieser (2004), S. 634 offen. Und auch hier soll lediglich die Möglichkeit einer solchen produktiven „Irritation“ oder „Faszination“ der Praxis durch die Wissenschaft unterstellt werden.

²⁰¹ Vgl. Grand (1999), S. 223; Nicolai (2004b), S. 970-972; Kühl (2005), S. 346; Oesterle (2006), S. 321.

²⁰² Vgl. Bosch (1999), S. 29.

scher Sicht mit operativ geschlossenen und daher gleichberechtigt nebeneinanderstehenden Diskursen ersetzt werden²⁰³. Wissenschaftlich produziertes Wissen kann per se keinerlei Vormachtstellung gegenüber dem in Praxiszusammenhängen gewonnenen Erfahrungswissen für sich beanspruchen.

- Ebenfalls deutlich wurde auch die zuvor schon diskutierte Schwäche der inhaltlichen Abstinenz der prozessorientierten Beratung. Denn werden Handlungspotentiale in der Praxis durch Konfrontation mit andersartigem Wissen eröffnet, dann ist dieses Wissen einzubringen und verfügbar zu machen. Die Vorstellung, dass sämtliches inhaltlich relevante Wissen in den jeweils beratenen Unternehmen vorhanden ist, wird demnach verworfen.

Im nächsten Abschnitt werden nun die Kritikpunkte an inhalts- und prozessorientierter Beratung, so z. B. die im letzten Punkt kritisierte inhaltliche Abstinenz der prozessorientierten Beratung, genutzt, um die verschiedenen Ansätze in der Managementwissenschaft zu strukturieren. Darauf aufbauend werden dann auch die Anforderungen an eine Theorieperspektive, mit deren Hilfe die Veränderungsmöglichkeiten von Managementberatern konzeptionalisiert werden können, deutlich.

²⁰³ Das Bild des Aquäduktmodells von Wissenschaft ist übernommen von Nicolai (2004b), S. 953-955.

3.2 Die Beratungsphilosophien als Exponenten dualistischer Positionen in der Managementwissenschaft

Aus der Darstellung der zwei Beratungsphilosophien in Abschnitt 2.2, S. 21-28 und deren Kritik in Abschnitt 2.4, S. 38-45 lassen sich drei Dimensionen ableiten, anhand derer sich die vorhandenen theoretischen Ansätze in der Managementwissenschaft strukturieren lassen. Zwar gibt es schon eine Vielzahl solcher Gliederungsentwürfe, doch wird hier ein Entwurf benötigt, der sich explizit an den Schwachstellen der Beratungsphilosophien orientiert, um so den Blick freizumachen auf einen Ansatz, der jenseits dieser Schwächen angesiedelt ist²⁰⁴. Folgende drei Gegensatzpaare ergeben sich als Kondensat aus der zuvor angebrachten Kritik an den beiden vorherrschenden Beratungsphilosophien und werden im Folgenden näher betrachtet:

- Inhalt vs. Prozess
- Akteur vs. Organisation
- Rationalistische vs. rationalitätskritische vs. aufgeklärt rationalistische Positionen

In Abbildung 9 wurden diese als Dimensionen für eine graphische Untergliederung der Ansätze in der Managementwissenschaft genutzt²⁰⁵.

²⁰⁴ Beispielhafte Gliederungsversuche werden später jeweils im Kontext der hier zugrunde gelegten Dimensionen erwähnt.

²⁰⁵ Obwohl solche Untergliederungen hilfreich sind, weil sie anschaulich machen, welche Ansätze betrachtet und anhand welcher Kriterien jene wie kategorisiert werden, sind sie u. U. nicht ungefährlich. Zum einen mögen sie genau jene Dualismen reproduzieren helfen, die sie durch Untergliederung darstellen. Zum anderen können die ausgewählten Unterscheidungskriterien willkürlich sein, um einen argumentativen Strohmann aufzubauen, der im Folgenden dann niedrigerungen werden kann. Insofern wären sie eher rhetorische als beschreibende Hilfsmittel (vgl. dazu auch die Kritik von Deetz (1996) an der Typologie von Burrell und Morgan (1979)). Um diesem Vorwurf zu entgehen, soll die getroffene Untergliederung nachfolgend begründet werden und ihr zwangsweise unvollständiger und abstrahierender Charakter betont sein.

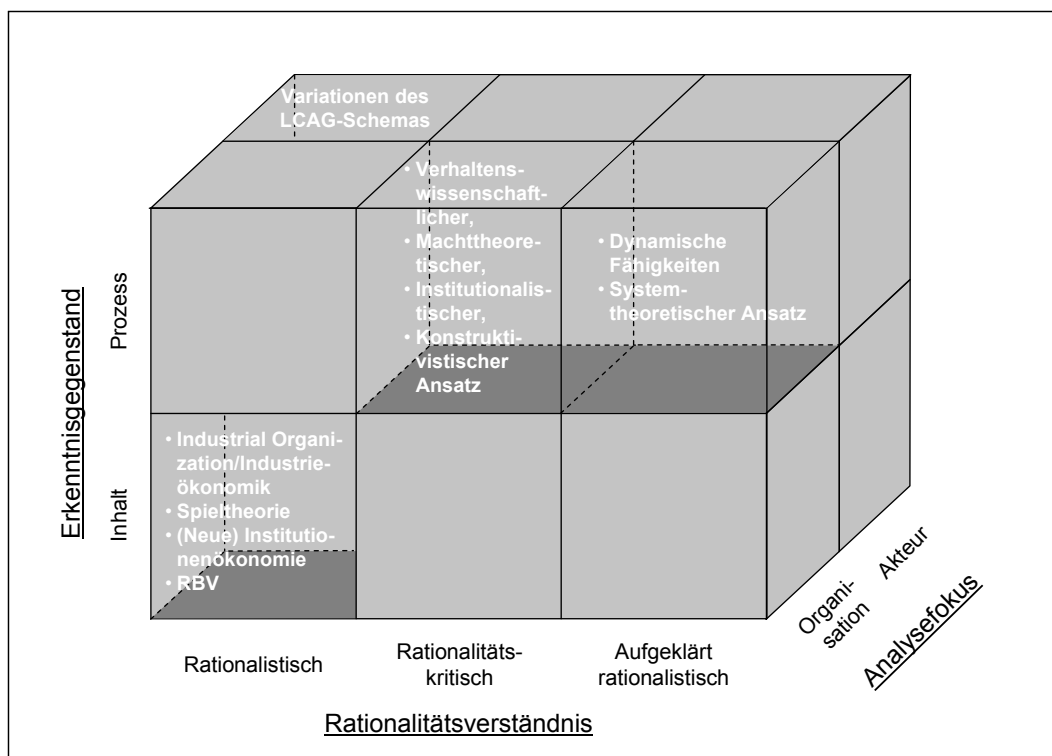


Abbildung 9: Abgrenzung unterschiedlicher Forschungsansätze in der Managementwissenschaft

Nachfolgend werden die einzelnen Kategorien expliziert.

3.2.1 Inhalt vs. Prozess

Das erste Gegensatzpaar „Inhalt vs. Prozess“ leitet sich aus dem unterschiedlichen Analysefokus her, den die beiden Beratungsphilosophien setzen und der in seiner jeweiligen Einseitigkeit Ansatzpunkte für Kritik bietet²⁰⁶. An der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie wurde kritisiert, dass sie das „Problem der Problemlösung“ zunächst auf ein inhaltlich lösbares Designproblem verkürzt. Dabei kommen naturgemäß die Instrumentarien der strategischen Inhaltsforschung im Rahmen der Industrieökonomik, der Spieltheorie, der (neuen) Institutionenökonomie oder der ressourcenorientierten Sichtweise, d. h. dem Resource-based-View, zur Anwendung²⁰⁷. Ihnen gemeinsam ist die Konzeptionalisierung des Unternehmens als „black Box“, wodurch sämtliche Entscheidungsprozesse

²⁰⁶ Im strategischen Management findet diese Unterteilung unter dem Stichwort „strategy content“ und „strategy process“ in der englischsprachigen Literatur weitreichende Verwendung, vgl. Huff und Reger (1987), S. 211; Montgomery, Wernerfelt und Balakrishnan (1989), S. 189; Chakravarthy und Doz (1992), S. 5. Auch der St. Galler General Management Navigator baut auf dieser Unterscheidung auf, vgl. Müller-Stewens und Lechner (2003).

²⁰⁷ Prominente Beispiele solcher Instrumentarien sind z. B. Porters (1999a, 1999b) 5-Kräfte-Schema, generische Strategien oder Wertkettenanalyse, d’Avenis (1995) Entwicklungsstufen eines sich beschleunigenden Wettbewerbs und die daraus resultierenden „7-S“ zur Störung etablierter Marktstrukturen, Hendersons (1974) Konzept der Erfahrungskurve und die daraus resultierenden Portfoliomodelle oder Barneys (1991) Anforderungen an werthaltige Ressourcen.

se, sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, entweder ausgeblendet oder i. S. der rationalistischen Darstellung des Strategieprozesses konzeptionalisiert werden²⁰⁸. Mit einem Blick auf diese hier nach ihren Entwicklern Learned, Christensen, Andrews und Guth als LCAG-Schema benannte Konzeptionalisierung wird auch die inhaltliche Fokussierung bzw. die prozessuale Blindheit der inhaltsorientierten Beratung verständlich. Abbildung 10 zeigt die unterschiedlichen Abschnitte im LCAG-Schema²⁰⁹. Daneben zeigt Abbildung 11 ein typisches Ablaufschema, wie es für den Beratungsprozess der inhaltsorientierten Beratung dargestellt wird²¹⁰. Die Ähnlichkeit beider Schemata wird sofort deutlich²¹¹.

²⁰⁸ Dies verweist auch auf die gemeinsamen Ursprünge der vorgestellten Ansätze in der ökonomischen Theorie.

²⁰⁹ Vgl. Learned et al. (1966); Andrews (1987). Diese Darstellung wird häufig auch als „präskriptiver Strategieprozess“ beschrieben und normativ gewendet, da sie empirisch nicht nachgewiesen werden konnte (vgl. den Titel von Schreyögg (1984); daneben Steinmann und Schreyögg (2000) S. 123). In Hinblick auf ihr Steuerungsverständnis gegenüber dem Unternehmen ist auch die Bezeichnung „technomorph-konstruktivistisch“ (vgl. Malik (2000), S. 7) geläufig, wobei mit der an von Hayek anknüpfenden Bezeichnung „konstruktivistisch“ nicht die gleichlautende epistemologische Position gemeint ist. Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1999) bezeichnen sie in ihrer eher losen Zusammenschau unterschiedlicher Ansätze auch als „design“ bzw. „planning school“. Ihre Anfänge hat diese Sichtweise in den Veröffentlichungen von Learned et al. (1966) und Ansoff (1987). Kreikebaum (1997), S. 38 nennt als eigenständige Vorläufer des Weiteren noch Gilmore und Brandenburg (1962), S. 61-69; Stewart (1963), S. 7 sowie Anthony (1965), S. 22.

²¹⁰ In der Literatur existiert eine Vielzahl solcher Ablaufschemata, vgl. an Stelle anderer z. B. Schein (1987), S. 78 oder Hoffmann (1991), S. 5.

²¹¹ Vgl. Elfgen und Klaile (1987), S. 65.

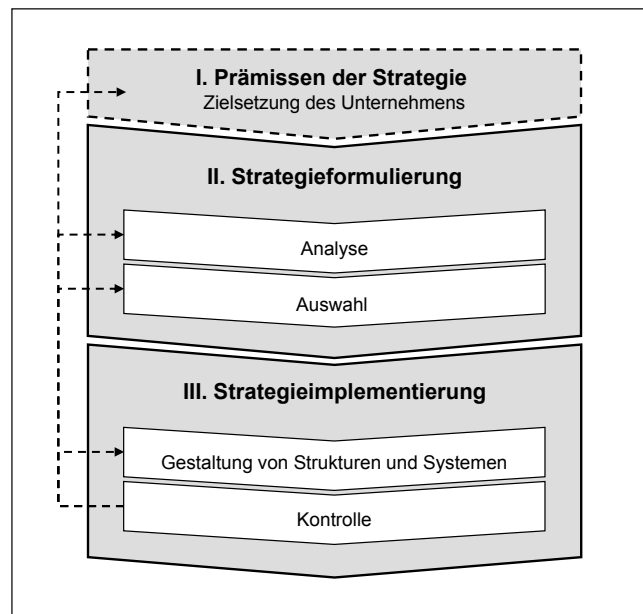


Abbildung 10: Prozessverständnis des rationalistischen Strategieprozesses

Quelle: in Anlehnung an Schreyögg (1984), S. 85

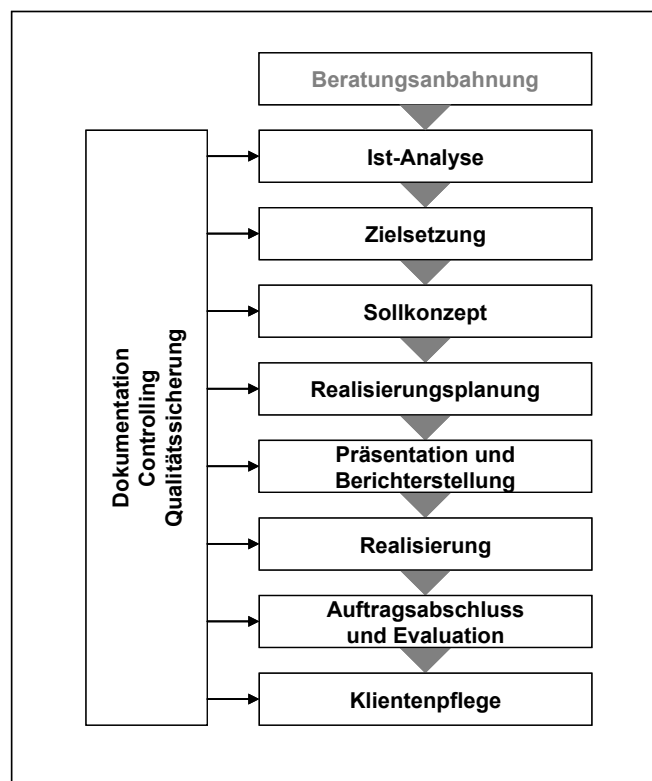


Abbildung 11: Prozessverständnis der Durchführung inhaltsorientierter Beratung

Quelle: in Anlehnung an Niedereicholz (1997), S. 4

Die Prämissen und Charakteristika der rationalistisch geprägten Theorie des Strategieprozesses bzw. des LCAG-Schemas lassen sich wie folgt zusammenfassen²¹²:

- Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Annahme, dass die Unternehmung einen Handlungsspielraum besitzt, der die Möglichkeit eröffnet, eigene Ziele bzw. Zwecke zu verfolgen.
- Die Ziele einer Unternehmung werden auf ihrer höchsten Abstraktionsebene als vorgegeben nicht weiter thematisiert, und dem Zweck ihrer Erreichung dient als Mittel die Strategie.
- Um die Zielerreichung, d. h. eine erfolgreiche Strategie, zu gewährleisten, ist ein rationales Vorgehen notwendig, das durch die gedankliche Zugrundelegung einer Ursache-Wirkungslogik gekennzeichnet ist.
- Das Denken in Ursache-Wirkungskategorien erfordert die Trennung von „Denken und Handeln“, was bezogen auf den Strategieprozess ein sequentielles Vorgehen bei der Formulierung und Implementierung einer Strategie bedeutet²¹³.
- Die Formulierungsphase selbst ist gekennzeichnet durch eine synoptische, d. h. möglichst allumfassende Analysephase der Unternehmensum- und -innenwelt sowie durch eine Entscheidungsfindung, die ausschließlich am Erfüllungsgrad der vorgegebenen Ziele und an den in der Analysephase identifizierten Wirkungsfaktoren orientiert ist.
- Die Implementierung einer Strategie kann durch die Steuerung und Gestaltung von Organisationsparametern gewährleistet werden.
- Der Entwurf und die Verantwortung für die Umsetzung der Strategie obliegen der obersten Führungsebene des Unternehmens.

Da fast allen diesen Prämissen empirisch und konzeptionell widersprochen worden ist, scheint es wenig sinnvoll, an diesem Modell festzuhalten und es normativ zu wenden²¹⁴. Wenn zusätzlich keine erfolgreiche Problembearbeitung entlang dieses Schemas stattfindet²¹⁵, dann wird die einseitige

²¹² Vgl. Schreyögg (1984), S. 133-136, Becker (1996), S. 35f., Malik (2000), S. 36-48.

²¹³ Daher scheint es in der inhaltsorientierten Sicht von Beratung auch problemlos machbar, nur einseitig die Formulierungsphase, losgelöst von der sich anschließenden Implementierung bei der Problembearbeitung, zu unterstützen.

²¹⁴ Vgl. Becker (1996), S. 39.

²¹⁵ Ganz ähnlich zu dem in Abschnitt 2.5, S. 50 beschriebenen Problem der Problemlösung der Unternehmensberatung beklagt nämlich auch das strategische Management ein „Implementationsproblem“, d. h. Strategien werden nicht wie geplant realisiert (vgl. z. B. Schreyögg (1984), S. 139; Steinmann und Schreyögg (2000), S. 123). Problematisch ist dann, dass rationalistische Ansätze einem Unternehmen höhere Erfolgsaussichten unterstellen, wenn nur Aufbau- und Ablauforganisation, Anreizsysteme und Führungsstil die Vorgaben der Strategie so genau wie möglich erfüllen (vgl. Müller-Stewens und Lechner (2003), S. 62).

Fokussierung von Beratung auf die inhaltliche Problembearbeitung fragwürdig²¹⁶. Die prozessorientierte Beratungsphilosophie weist mit ihrer inhaltlichen Abstinenz eine spiegelbildliche Schwäche auf. Da nicht davon auszugehen ist, dass sämtliches inhaltlich relevantes Wissen in der beratenen Organisation zur Problemlösung vorhanden ist und sich das Einbringen von Wissen während des Beratungsprozesses im Grunde nicht verhindern lässt, ist eine ausgeprägte inhaltliche Abstinenz, wie sie von der prozessorientierten Beratung propagiert wird, ebenfalls abzulehnen²¹⁷. Gesucht wird demnach eine Perspektive, die Inhalt und Entstehungsprozess einer Problemlösung gleichermaßen in den Blick zu nehmen vermag²¹⁸.

3.2.2 Akteur vs. Organisation

Die zweite Dimension „Akteur vs. Organisation“ kann für zwei unterschiedliche Dualismen stehen. Der erste beschreibt, an wessen Belange der Analysefokus ausgerichtet ist und wird auch in Abbildung 9 zur Strukturierung genutzt. So kann einerseits dem einzelnen Akteur, z. B. dem einzelnen Berater oder Manager, eine konkrete Handlungsanleitung gegeben und beschrieben werden, welche Schritte er als nächstes zu tun hat²¹⁹. Andererseits kann der Analysefokus auch auf die Organisation als Ganzes gerichtet sein. Diese zwei unterschiedlichen Fokusse finden sich auch im Zusammenhang der Managementberatung. Betrachtet man die Ratgeberliteratur zur Managementberatung,

²¹⁶ Man kann die inhaltliche Fokussierung auch mit Hilfe einer Kritik des kontingenztheoretischen bzw. situativen Ansatzes der Organisationstheorie oder Bains (1956) „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ in der Industrieökonomik in Frage stellen: Verkürzt dargestellt, unterstellen die Protagonisten des kontingenztheoretischen Ansatzes, dass der Erfolg eines Unternehmens durch dessen situative Charakteristika (z. B. Branche, eingesetzte Technologie, Wettbewerb) determiniert wird (vgl. die grundsteinlegenden Arbeiten von Udy (1958); Woodward (1958); Stinchcombe (1959); Pugh et al. (1968, 1969, 1969); Burns und Stalker (1961); Lawrence und Lorsch (1967); Thompson (1967)). Um erfolgreich zu sein, müssen Organisationsstruktur und Strategie daher einen möglichst hohen „fit“ mit den situativen Erfordernissen aufweisen. Die situativen Faktoren selbst sind Teil der Unternehmensumwelt und lassen sich nicht beeinflussen. Zusätzlich dazu werden unpassende Unternehmen von der Umwelt ausgesondert, und eine echte Auswahlmöglichkeit zwischen gleichermaßen überlebensfähigen Organisationsstrukturen und Strategien besteht nicht (vgl. Schreyögg (1995), S. 167f., 218). Und daher erscheint eine Betrachtung der intraorganisationalen Gestaltungs- und Auswahlprozesse auch nicht notwendig. Geht man jedoch davon aus, dass die Umwelt des Unternehmens durch dieses selbst beeinflusst werden kann, z. B. durch Sunk-Costs, die Markteintrittsbarrieren schaffen, absatzpolitische Maßnahmen oder Preis-Mengen Entscheidungen der Teilnehmer in oligopolistischen Märkten (vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 62-67), dann eröffnen sich für das Unternehmen „echte“ Wahlmöglichkeiten i. S. einer „strategic Choice“ (vgl. Child (1972, 1997)). Zudem können Wahlmöglichkeiten dann unterstellt werden, wenn die Unternehmensumwelt nur Grundanforderungen an die Ausprägung bestimmter situativer Faktoren stellt, da dann unterschiedliche Faktorkonfigurationen gleich überlebensfähig sind. Geht man also von Wahlmöglichkeiten aus, muss man folglich die ablaufenden Auswahlprozesse thematisieren (vgl. Schreyögg (1999), S. 64). Diese Darstellung ist pointiert, d. h. (Umwelt-)Determinismus und Voluntarismus in Form der „strategic Choice“ sind kein striktes Entweder-Oder (vgl. Hrebiniak und Joyce (1985), S. 336; Child (1997), S. 46).

²¹⁷ Vgl. Moldaschl (2007), S. 35.

²¹⁸ Eine Forderung, die auch im strategischen Management, in dem „Content“ und „Process“ typischerweise getrennt voneinander behandelt werden, schon seit längerem gestellt wird (vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 37f. und die dort angegebenen Quellen).

²¹⁹ Vgl. Whittington (1996), S. 731.

dann erkennt man deren Akteurszentrierung: Der Berater oder Kunde wird in seinen Aktivitäten angeleitet²²⁰. Demgegenüber betrachten insbesondere die Organisationsentwicklung und die systemtheoretisch angeleitete Beratung eher Prozesse auf Ebene der Organisation. Ebenso sieht der Critical-Consulting-Stream die Berater-Klienten-Interaktion eher aus der Draufsicht²²¹. Von den in Abbildung 9 dargestellten Ansätzen wendet sich nur das LCAG-Schema explizit an den Akteur, die übrigen Ansätze sind demgegenüber eher deskriptiv auf die Prozesse innerhalb der Organisation oder auf die gesamte Organisation ausgerichtet²²².

Dem LCAG-Schema unterliegt das Menschenbild des „homo oeconomicus“ – dieser Mensch ist von Zwecken angetrieben und verfolgt diese rational planend, d. h., er wägt die Vor- und Nachteile einzelner Handlungsalternativen in Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung seiner Zwecke gegeneinander ab, verfolgt nur die jeweils günstigste Alternative und kontrolliert das Ergebnis seiner Handlungen, um eventuell Korrekturen vorzunehmen. Diese Sichtweise entspricht dem bewusst erlebten Alltag der meisten Menschen, die sich als Urheber ihrer Handlungen sehen, und ist insofern auch anschlussfähig im Beratungs- oder Managementalltag²²³. Die systemtheoretische Version der prozessorientierten Beratungsphilosophie kommt demgegenüber gänzlich ohne den Akteursbegriff aus, denn dort sind es die überindividuell ablaufenden Kommunikationen, die jenseits des Akteurs und seines Bewusstseins operieren und daher auch nicht auf diesen rückführbar oder generell kontrollierbar sind. Diese Verschiebung der Perspektive öffnet zwar den Blick für Zusammenhänge auf überindividueller Ebene, kann aber im beratungsalltäglichen Umgang mit Akteuren Probleme der Anschlussfähigkeit nach sich ziehen²²⁴. Gesucht wird daher eine Perspektive, die es erlaubt, eine Akteursperspektive einzunehmen, da so Handlungsempfehlungen leichter gegeben werden können²²⁵.

Dies scheint mit der akteurszentrierten Sichtweise des LCAG-Schemas problemlos möglich zu sein, jedoch schließt sich hier ein weiterer Dualismus an, der in Abbildung 9 zwar so nicht gezeigt wird, aber trotzdem eng mit dem Gegensatzpaar „Akteur vs. Organisation“ verbunden ist. Das LCAG-Schema und das ihm unterliegenden Menschenbild des homo oeconomicus nehmen nicht nur die Perspektive des Akteurs ein, sondern gehen methodologisch gleichzeitig davon aus, dass nur durch

²²⁰ Vgl. z. B. Silberman (2001).

²²¹ Vgl. Abschnitt 2.4, S. 44-49.

²²² Vgl. Whittington (1996), S. 732 sowie zur Unterscheidung präskriptiver und deskriptiver Ansätze im strategischen Management Schreyögg (1984) oder die Unterscheidung rationaler und emergenter Strategieverständnisse bei Hendry (2000). Auch bei Mintzberg und Waters (1985) ist dieser Dualismus mit der Unterscheidung von „deliberate“ und „emergent Strategies“ angelegt.

²²³ Vgl. Hendry (2000), S. 959.

²²⁴ Vgl. oben, S. 48 und die dort angegebenen Quellen.

²²⁵ Vgl. Whittington (1996), S. 734; Hendry (2000), S. 961; Johnson, Melin und Whittington (2003), S. 12.

den Akteur und seine Handlungen Organisationsphänomene entstehen und erklärt werden können²²⁶. Dieser voluntaristischen Position stehen eher deterministisch argumentierende Positionen gegenüber, die den Akteur und seine Handlungen durch Organisationsphänomene begrenzt sehen und zur Erklärung von Organisationsphänomenen auf struktureller Ebene argumentieren²²⁷. Sehr deutlich wurde dieses gegensätzliche Erklärungsschema am Beispiel der systemtheoretischen Version der prozessorientierten Beratung mit ihrem Verzicht auf die Kategorie des Akteurs. Als weiteres Beispiel aus der Managementwissenschaft mag die neoinstitutionalistische Sicht auf Managementberatung dienen, die die Handlungen des einzelnen Akteurs als abhängige Größe versteht. Berater sind in dieser Optik Agenten eines auf struktureller Ebene angesiedelten Diskurses, der Beratungskonzepte bereitstellt und damit die Handlungen des einzelnen Beraters erst ermöglicht. Und auch die Entstehung von Beraterkonzepten wird aus neoinstitutionalistischer Sicht erst auf struktureller Ebene erklärbar.²²⁸ Dieser zweite Dualismus, der im Gegensatzpaar von Akteur und Organisation angelegt ist, hilft also ersteren näher zu fassen: Gesucht wird eine Perspektive, die erlaubt einen akteurszentrierten Analysefokus einzunehmen, ohne gleichzeitig in ein akteurszentriertes Erklärungsschema zu verfallen.

3.2.3 Rationalismus vs. Rationalitätskritik vs. aufgeklärter Rationalismus

Das Rationalitätsverständnis, das hier als letzte analytische Dimension zur graphischen Gliederung der verschiedenen Ansätze herangezogen wird, klingt in Form der Prämissen der rationalistischen Sicht auf den Strategieprozess sowie im Menschenbild des homo oeconomicus in den vorherigen beiden Dimensionen jeweils schon an: eine Sicht auf die umgebende Welt aus Perspektive des Subjektes, Bewertung anhand von Zweckdienlichkeit, Denken in Kategorien von Ursache und Wirkung und Rationalität selbst als absolutgesetztes, d. h. normatives Konzept mit alleinigem Geltungsanspruch²²⁹. Besonders in der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie scheint dieses rationalistische

²²⁶ Diese akteurszentrierte Erklärungsstrategie ist nicht nur angelegt im „homo oeconomicus“ in den Versionen der rational Choice oder der SEU-Theorie, sondern auch in der verstehenden Soziologie Webers oder Simmels und im interpretativ-interaktionistischen Ansatz von Schütz, Mead oder Blumer (vgl. Gabriel (1998), S. 9f.; Meyer (1998), S. 133-140). Und auch die verhaltenswissenschaftlichen und machttheoretischen Ansätze verfolgen diesen Erklärungsansatz, obwohl sie einige der Annahmen, die dem homo oeconomicus unterliegen, revidieren (vgl. die Einnordung bei Gmür (1993), S. 33-45). Würde Abbildung 9 also den Gegensatz zwischen Akteur und Organisation nicht i. S. eines Analysefokus, sondern einer Erklärungsstrategie nutzen, dann müsste ein Großteil der dargestellten Ansätze neu angeordnet werden.

²²⁷ Häufig firmiert diese Unterscheidung auch unter dem Stichwort Subjektivismus vs. Objektivismus, Voluntarismus vs. Determinismus oder micro vs. macro bzw. Agency vs. Structure im Englischen (vgl. dazu auch die Einteilungen bei Burrell und Morgan (1979); Chakravathy und Doz (1992); Schatzki (2005), besonders S. 465-467, und die Übersicht weiterer Einteilungen in Gmür (1993)).

²²⁸ Vgl. Saam (2007), S. 224-227.

²²⁹ Vgl. Bäcker (1996), S. 14-23; Moldaschl (1997), S. 105 sowie ausführlich Gäfgen (1968). In der hier dargestellten Form ist es ein charakteristischer Bestandteil des Selbstverständnisses der Moderne und eines „modernen“ Managements (vgl. Townley (2002a), S. 552-562). In der Literatur zum strategischen Management findet das Rationali-

Grundverständnis in ihrem Glauben an einen „One-best-Way“ der Problemlösung, ihrem Anspruch, Entscheidungen zu rationalisieren, ihrem mechanistischem Organisationsverständnis und in dem sich daraus ableitenden Interventionsverständnis durch²³⁰. Demgegenüber gibt sich die Organisationsentwicklung als Teil der prozessorientierten Beratungsphilosophie rationalitätskritisch, wenn sie inhaltliche Abstinenz im Beratungsprozess propagiert und daher vordergründig einen „One-best-Way“ der Organisationsgestaltung ablehnt²³¹. Der letzte Abschnitt machte zudem deutlich, dass ein Grund für das mechanistische Organisations- und rationalistische Rationalitätsverständnis der inhaltsorientierten Beratung auch in ihrem akteurszentrierten Erklärungsschema organisationaler Phänomene zu suchen ist²³². Dieses akteurszentrierte Erklärungsschema übernehmen zwar auch einige der deskriptiv ausgerichteten Ansätze in der Managementwissenschaft, relativieren jedoch dessen rationalistische Annahmen und zeigen auf, dass die Organisation analytisch nicht gleichzusetzen ist mit einem einzelnen Akteur²³³.

- Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze weisen zunächst empirisch unter anderem nach, dass die im rationalistischen Modell vorgesehene, sequentielle Abfolge der Einzelschritte häufig nicht eingehalten wird oder dass die Definition der Zielsetzung – bzw. des zu lösenden Problems im Falle von Beratung – nicht immer zu Beginn des Prozesses stattfindet und Revisionen unterworfen ist²³⁴. Konzeptionell scheint der betrachtete Akteur auf Grund physiologischer Beschränkungen nur zu begrenzter Informationsverarbeitung fähig, ist daher nur „begrenzt rational“ und kann auch keine optimalen Entscheidungen zum Erreichen maximalen Nutzens i. S. einer objektiver Rationalität treffen²³⁵. Auch Gruppenentscheidungen

tätsverständnis als Gliederungsaspekt unter verschiedenen Überschriften relativ häufig Verwendung. Im deutschsprachigen Raum wurde die konsequenteste Abgrenzung von Strategietheorien anhand ihres Rationalitätsverständnisses vermutlich zuerst von Schreyögg (1984) erarbeitet und erfuhr in der Folge, zum Teil auch unter dem Stichwort einer „paradigmatischen“ Unterteilung, eine relativ breite Rezeption. Daneben findet die Abgrenzung von Ansätzen im strategischen Management anhand ihres Umgangs mit Komplexität und der Rolle, die Rationalität dabei spielt, explizit bei Malik (2000), S. 37 Verwendung. Ähnliche Untergliederungen finden sich auch bei Huff und Reger (1987), Eschenbach und Kunesch (1996), Feurer und Chaharbaghi (1997), Göbel (1997).

²³⁰ Vgl. Bamberger und Wrona (2002), S. 7.

²³¹ Dies geschieht allerdings häufig nur vordergründig, da Zweckrationalität durch Enthierarchisierung und Partizipation ersetzt wird. Den Inhalten des Rationalismus wird zwar so widersprochen, seine Argumentationsstruktur jedoch bleibt erhalten, da immer noch von einem „One-best-Way“ der Organisationsgestaltung ausgegangen wird (vgl. Moldaschl (2001b), S. 139f.; Moldaschl (2007), S. 35; Bamberger und Cappallo (2003), S. 105).

²³² Dieses akteurszentrierte Erklärungsschema bzw. die Annahme, dass Organisationen einer einzelnen Person mit einer integrierten Zielhierarchie entsprechen, ist sogar notwendig, denn andernfalls könnte das rationalistische Entscheidungskalkül nicht greifen, da zur Auswahl einer optimalen Alternative widerspruchsfreie Ziele benötigt werden (vgl. Bäcker (1996), S. 155-163).

²³³ Diese Argumente gegen die rationalistische Position aus Sicht der unterschiedlichen Ansätze sollen hier nur schlaglichtartig beleuchtet werden. Eine Übersicht der verschiedenen Organisationstheorien findet sich z. B. im Sammelband von Kieser (2002b).

²³⁴ Vgl. March und Simon (1958); Simon (1976) sowie Schreyögg (1984), S. 157-160.

²³⁵ Vgl. Simon (1976), S. 80-84.

können auf Grund ihrer sozialen Dynamik keinesfalls ein höheres Rationalitätsniveau zugesprochen werden²³⁶. Insgesamt erscheint daher die Organisation nicht als monolithischer Block, sondern eher als „organisierte Anarchie“ ohne übergreifend geteilte Zielhierarchie und mit einem Problemlösungsverfahren, das einem „Garbage Can“ gleicht, in dem Probleme, Lösungsverfahren, Teilnehmer und Anlässe zur Problembearbeitung ungeordnet diffundieren²³⁷.

- Ähnlich wie die verhaltenswissenschaftlichen folgen auch die machttheoretischen Ansätze einer akteurszentrierten Erklärungsstrategie und gehen von konfligierenden Interessen innerhalb der Organisation aus²³⁸. Anders als die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sehen sie Konflikte aber nicht durch die funktionale Gestaltung der Organisation und Ausbildung „lokaler Rationalitäten“ kanalisierbar²³⁹, sondern, angeheizt durch Ressourcenknappheit, offen zu Tage tretend. Zusätzlich ist in Organisationen die Notwendigkeit zur Kooperation angelegt, da die Organisationsmitglieder zum Erreichen ihrer Ziele voneinander abhängig sind. Innerhalb dieses Beziehungsgeflechts können einzelne Akteure dann Macht über andere Akteure ausüben und so ihre individuellen Ziele verfolgen, indem sie ihre Kooperation für andere ungewiss machen²⁴⁰. Die in Unternehmen ablaufenden Prozesse sind daher nicht (nur) durch „rationale Wahl“ oder die Ausgestaltung der Organisation erklärbar, sondern (auch) durch die in ihnen ablaufenden „mikropolitischen Spiele“ inklusive der sie anleitenden Regeln²⁴¹. Durch den unvorhersehbaren Verlauf dieser Spiele wird nicht nur die Unternehmensentwicklung prinzipiell offen. Vor allem Beratungshandeln muss innerhalb so verstandener Organisationen ein Gespür dafür entwickeln, dass jenseits formaler Regelungen Machtbeziehungen anzutreffen sind, deren Grundlagen durch Beratungsprojekte tangiert und verändert werden.

²³⁶ Vgl. Schreyögg (1984), S. 160-163.

²³⁷ Vgl. Cohen, March und Olsen (1972), S. 1-3.

²³⁸ Vgl. zur Akteurszentrierung z. B. Friedberg (1995), S. 197, 202. Konfligierende Interessen ergeben sich dort nicht durch bestimmte Charakteristika der Akteure, sondern sind Bestandteil von Austauschbeziehungen (vgl. Crozier und Friedberg (1993), S. 39; Friedberg (1995), S. 262-265).

²³⁹ Dies war die Lösung, die Simon (1979), S. 501 und Cyert und March (1963), S. 117 für die fehlende Zielintegrität der Organisationsmitglieder und die sich daraus ableitenden Interessenkonflikte sahen.

²⁴⁰ Vgl. Crozier und Friedberg (1993), S. 49-55. Die Überlegungen von Crozier und Friedberg zu den Quellen von Macht innerhalb von Organisationen lassen sich auch auf das Verhältnis zwischen Organisationen übertragen. In diesem Zusammenhang spezifizieren Hickson et al. (1971) Crozier und Friedbergs Ausführungen zu den Quellen von Macht. Pfeffer und Salancik (1978) führen diese Überlegungen weiter und zeigen so, dass die Organisation durch die Kontrolle von Ressourcen nicht mehr nur einseitig durch ihre Umwelt determiniert wird, sondern mit dieser in einem rekursiven Verhältnis steht (vgl. Child (1997), S. 57; Schreyögg (1997), S. 482).

²⁴¹ Vgl. Crozier und Friedberg (1993), S. 66-69; zum Machtbegriff auch Friedberg (1995), S. 111-140 sowie Kapitel 9.

- Klang im vorigen Abschnitt der Aspekt der Legitimität sozusagen nur als strukturelle Kehrseite von Machtspielen an, so kehrt der institutionalistische Ansatz den Fokus gewissermaßen um: Im Zentrum des Interesses liegen nun legitimatorisch wirksam werdende Phänomene, die in struktureller Manier die Prozesse und die Ausprägung der organisationalen Gestaltungsparameter prägen. „Institutionalisierung“ beschreibt zunächst einen Prozess, durch den bestimmte organisatorische Prozesse oder Strukturen einen intrinsischen Wert zugeschrieben bekommen, z. B. strategische Planung als Erfolgsfaktor. Dieser Wert verfestigt sich im Laufe der Zeit und wird als gegeben hingenommen.²⁴² Ist die Organisation nun z. B. von externen Ressourcen abhängig, dann muss sie nachweisen, dass sie die in ihrer Umwelt institutionalisierten Wertmaßstäbe erfüllt und ihre Prozesse und Strukturen entsprechend anpasst²⁴³. So kann „Rationalität“ selbst zu einem Mythos werden, der sich nicht nur in Form spezifischer Prozesse und Strukturen ausdrückt, sondern auch in institutionalisierten Routinen und Interpretationsschemata²⁴⁴. Die „zeremonielle“ Übernahme solcher Rationalitätsmythen muss aber nicht nur wirtschaftlich negative Auswirkungen nach sich ziehen, sondern kann auch die ontologische Sicherheit der Organisationsmitglieder i. S. einer Verfahrenssicherheit erhöhen²⁴⁵. Damit stellt sich aber die Frage, was Organisationen letztendlich zur Übernahme institutionalisierter Elemente und damit zur Strukturanpassung bewegt²⁴⁶. Interessant ist zudem, ob die Übernahme von Rationalitätsmythen primär aus zweckrationalen Überlegungen geschieht oder ob die Organisationsteilnehmer sozusagen nicht anders können, als genau diese institutionalisierten Strukturen und Prozesse hervorzubringen, die gesellschaftlich als „denkbar“ oder „sinnvoll“ gelten und mit denen sie qua Sozialisation ausgestattet worden sind²⁴⁷. Überspitzt könnte man formulieren, dass der zuvor primär selbstbestimmte Akteur, der seine Interessen zweckrational verfolgt, sich aus dieser Perspektive als ein Agent, der strukturellen Zwängen gehorcht, präsentiert²⁴⁸. So wirkt sich die Institution „Organisation“ restringierend auf den Handlungsspielraum der Agenten aus und

²⁴² Institutionalisierung beschreibt insofern auch einen Zustand (vgl. Zucker (1977), S. 728; Scott (1987), S. 493-495; Friedland und Alford (1991), S. 232).

²⁴³ Vgl. Meyer und Rowan (1977), S. 352.

²⁴⁴ Vgl. ebd., S. 344-346.

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 351. Darüber hinaus kann durch die bewusste Adoption institutionalisierter Elemente eine Entkopplung von und damit ein Schutz für die im funktionalen Sinne als erfolgswirksam erachteten Strukturelemente erreicht werden (vgl. ebd., S. 353f.).

²⁴⁶ Vgl. DiMaggio und Powell (1983), S. 147.

²⁴⁷ Vgl. Türk (1997), S. 132 und zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit Berger und Luckmann (1977). Daneben stellt sich weiterhin die Frage, welche Mythen sich warum durchsetzen, d. h. es geht auch um eine politische Dimension (vgl. Türk (1997), S. 138-141).

²⁴⁸ In diesem Sinne können auch Zuckers (1977) Experimente zur „Reifizierung“ sozial konstruierter Sachverhalte gewertet werden.

führt zu einer Reproduktion ihrer institutionalisierten Merkmale²⁴⁹. Managementberater nehmen dabei eine Doppelrolle ein: Einerseits kann ihr Einsatz selbst eher legitimatorischen als effizienzorientierten Gründen geschuldet sein, d. h. als Signal an Ressourcengeber dienen²⁵⁰. Andererseits werden sie auch als Produzent und Förderer institutionalisierter Mythen gesehen²⁵¹. Inwieweit sich diese „Produzenten-Funktion“ im Beratungsalltag zu produktiver Veränderungsarbeit nutzen lässt, bleibt trotz der schlüssigen Beschreibungen, die die institutionalistische Sichtweise bietet, unklar. Wurde hier der (Neo-)institutionalismus primär als rationalitätskritischer Ansatz positioniert, so zeigt sich in neueren Arbeiten ein vielschichtigeres Rationalitätsverständnis, das davon ausgeht, dass Rationalität in unterschiedlichen Formen existieren kann²⁵², wodurch neuere Ansätze hier eher der Kategorie „aufgeklärtes Rationalitätsverständnis“ zugeordnet werden müssten.

- Im vorherigen Abschnitt zur institutionalistischen Kritik am rationalistischen Modell klangen Aspekte an, die bisher nicht explizit thematisiert wurden: die Wahrnehmungsleistung der Organisationsmitglieder und die dahinterstehenden kognitiven und epistemologischen Annahmen²⁵³. Diese Annahmen explizieren die verschiedenen Spielarten des Konstruktivismus, ausgehend von der Vorstellung, dass ein wesensgleiches Abbild einer Realität „dort draußen“ von Menschen nicht herstellbar ist. Die kognitivistische Variante beschreibt, wie das Individuum versucht, die es umgebende Realität kognitiv so abzubilden, dass es in ihr erfolgreich handeln kann. Dazu wird angenommen, dass das Individuum sensorische Daten in symbolische Repräsentationen, z. B. in Form von Bildern, Regeln oder kausalen Abhängigkeiten, umwandelt und so „Repräsentationen“ der Realität bildet. Damit schiebt sich zwischen die im Behaviorismus ausschließlich verwendeten Ebenen „Umweltreiz“ und „sichtbare Verhaltensreaktion“ eine kognitive Zwischeninstanz. Die Beschaffenheit und Funktionsweise dieser Zwischeninstanz wird auf zwei Arten modelliert: einerseits als „symbolorientiertes Modell“, bei dem aufgenommene Informationen in Form symbolischer Strukturen, vergleichbar einer Sprache, abgelegt werden und durch die Operationen, z. B. Handlungen, in der Folge verändert werden. Im „konnektionistischen“ Zweig des Kognitivismus werden Repräsentationen in Analogie zum neuronalen Aufbau des Gehirns als Aktivierungsmuster

²⁴⁹ Unterstellt man jedoch einen zumindest teilweise selbstbestimmten Akteur, dann ist konzeptionell die Möglichkeit zu einer „institutionellen Devianz“ und damit zu institutionellem Wandel gegeben (vgl. Dacin, Goodstein und Scott (2002), S. 47).

²⁵⁰ Vgl. Meyer und Rowan (1977), S. 355.

²⁵¹ Vgl. DiMaggio und Powell (1983), S. 151f., den Sammelband von Kipping und Engwall (2002); Clark (2004), S. 108 sowie die Ausführungen zur Modekritik an Beratung oben, S. 44-46.

²⁵² Vgl. Lounsbury (2008), S. 351-353.

²⁵³ Vgl. Zucker (1983), S. 25.

innerhalb eines Netzwerks von Verbindungen modelliert.²⁵⁴ Sowohl in Hinblick auf Beratungsprozesse als auch in Bezug auf die Managementwissenschaft versucht nun der kognitivistische Ansatz, kognitive Strukturen, Prozesse und Stile der untersuchten Individuen zu beleuchten und unterstreicht die Bedeutung des Konstruktionsprozesses dieser Elemente. Der Beratungsprozess bzw. der Prozess des strategischen Managements wird aus diesem Ansatz heraus über die auf individueller Ebene ablaufenden kognitiven Elemente versteh- bzw. erklärbar – eine allen Individuen „objektiv“ vorgelagerte Welt mag zwar existieren, doch wird sie nur im Kontext der individuellen kognitiven „Landkarten“, „Theories-in-Use“, „Lernprozesse“ etc. handlungsleitend und für das strategische Management bzw. die Managementberatung relevant.²⁵⁵ Ein rationalistisches Vorgehen wird so zu einem unter vielen möglichen Vorgehensweisen. Die sozial-konstruktivistische Variante des Konstruktivismus setzt demgegenüber nicht beim Akteur und seinen individuellen Sinnzuschreibungen an, sondern betont, dass sich der Sinngehalt von Symbolen, von (Alltags-)Wissen etc. erst aus sozialer Interaktion und den darin ablaufenden Verständigungsprozessen ergibt²⁵⁶. Die Organisation erscheint aus dieser Perspektive als „Deutungsgemeinschaft“, die in Abstimmungsprozessen gemeinsame Symbol- und Sinnsysteme entwickelt²⁵⁷. Zum zentralen Medium, in dem sich die sinnstiftenden Interpretationsprozesse vollziehen, wird aus dieser symbolischen Blickrichtung die Sprache selbst, wobei zwei Eigenschaften als charakteristisch für Sprache gesehen werden²⁵⁸: Zum einen müssen Wörter als Bausteine der Sprache als inhärent mehrdeutig betrachtet werden, da sie ihren Sinngehalt über Bedeutungsketten beziehen und nicht aus einer eindeutigen Zuordnung von signifiant und signifié. Stabilität der Sinnzuschreibungen zu Begriffen stellt sich, und dies ist das zweite Charakteristikum einer konstruktivistischen Sprachauffassung, „lediglich“ differenztheoretisch ein, d. h. in der Unterscheidung zu anderen Begriffen, die bis zu einem gewissen Grad je nach Person unterschiedlich getroffen werden kann. Daraus folgt, dass sich der Prozess des strategischen Managements bzw. der Managementberatung in Form eines Textes bzw. Sprachspiels vollzieht, in dem Kernelemente der rationalistischen Sichtweise wie die Trennung der Strategieformu-

²⁵⁴ Diese simplifizierenden Ausführungen sollen auf die beiden Hauptströmungen im Kognitivismus lediglich aufmerksam machen, eine Einführung findet sich z. B. in Tack (2006). Offensichtlich wird allerdings auch hier schon die durchschimmernde Grundhaltung, dass Kognition einer Art „Berechnung“ ähnelt und sich daher mit positivistischen Methoden ermitteln lässt – insofern verbindet der kognitive Konstruktivismus interpretative mit positivistischen Elementen (vgl. Kieser (2002c), S. 298f.).

²⁵⁵ Vgl. auch den Übersichtsartikel von Huff (1997) in der 1997 erschienen, der kognitiven Sichtweise gewidmeten Sonderausgabe des *Journal of Management Studies* sowie Strati und Nicolini (1997) in Hinblick auf den Beitrag des Kognitivismus für die Organisationsforschung.

²⁵⁶ Vgl. Berger und Luckmann (1977).

²⁵⁷ Vgl. Wolf (2003), S. 375.

²⁵⁸ Vgl. Weik (1996), S. 381f. sowie das Konzept der „Différance“ bei Derrida (1972), Derrida (1999).

lierung und -implementierung oder der Abgleich von organisationalen Stärken und Schwächen mit kontextspezifischen Chancen und Risiken diskursiv erzeugt werden, um beobachtbare Handlungen innerhalb und außerhalb der Organisation sinnhaft zugänglich zu machen und zu beeinflussen²⁵⁹. Wo und wie dabei z. B. die Grenze zwischen Organisation und Umwelt gezogen wird, ist aus diesem Blickwinkel genauso erklärungsbedürftig wie die Frage, wer den Diskurs unter Zuhilfenahme welcher argumentativen Figuren und „grand Theories“ beeinflusst. Für Managementberater wird die Fokussierung auf Diskurse oder „Sprachspiele“ in mehrfacher Hinsicht relevant. Methodisch ergibt sich zunächst die Notwendigkeit, im Beratungsprozess bei den Sprachspielen der Organisation anzusetzen, deren Vielschichtigkeit mit Hilfe postmoderner Konzepte aufzuzeigen ist, um so „Störungen“ in die festgefügte Sprachordnung der Organisation zu bringen²⁶⁰. So können dann bisher unterdrückte Sinngehalte in den Vordergrund gebracht werden, wodurch sich die durch Sprache konstruierten Wirklichkeiten verändern und zu einer produktiven Bearbeitung von Problemen führen können²⁶¹. Dabei stellt sich allerdings die Schwierigkeit ein, dass auch die Frage, was jeweils das konkret zu bearbeitende Problem ist, in verschiedenen Diskursen unterschiedlich beantwortet wird. Im Gegensatz zur inhaltsorientierten Beratung wandelt sich die Aufgabe des Managementberaters so von der Reduktion von Komplexität durch inhaltliche Eindeutigkeit hin zu einer, die Komplexität durch vielschichtige Problembeschreibungen fördert²⁶². Zwar ähnelt diese Konzeption von Beratung mit ihrer Abkehr von rationalistisch legitimierter inhaltlicher Eindeutigkeit eher der prozessorientierten als der inhaltsorientierten Version von Beratung, jedoch unterscheidet sie sich in einem wesentlichen Punkt von anderen prozessorientierten Ansätzen: Die Vielschichtigkeit von Bedeutung in Organisationen kann auch durch Berater erzeugt werden, indem sie selbst neues Wissen in Form der Organisation bisher unbekannter Sprachspiele einbringen²⁶³. Wie diese Bedeutungsvielfalt dann performativ wird und welche Veränderungen sich aus ihr in der Organisation ergeben, scheint ungewiss – rationalistisch angelegte Veränderungsprozesse, Steuerbarkeit und Eindeutigkeit in Problemen und angestrebten Lösungen sind diesem diskursiven Organisationsverständnis fremd²⁶⁴. Ebenso ungewiss bleibt aber aus dieser beschreibenden Sichtweise auch, wie Ma-

²⁵⁹ Vgl. Barry und Elmes (1997), S. 432.

²⁶⁰ Vgl. Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 32.

²⁶¹ Vgl. Deissler (2005), S. 13f.

²⁶² Vgl. Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 35f.

²⁶³ Vgl. ebd., S. 38.

²⁶⁴ Ausgehend von diesem Verständnis der Organisation als Sprachspiel wurden hier nur methodische Implikationen für Beratung aufgezeigt, obwohl die Folgen weitergehend sind. So müssen sich Berater fragen, in welchen Diskursen und auf welche Weise ihr Wissen und sie selbst als Akteur konstruiert werden und wie sie selbst mit diesen Konstruktionen umgehen (vgl. Saam (2007), S. 202-209).

nagementberater vorgehen können, um die Bedeutungsvielfalt zu erhöhen, und ob z. B. sämtliche Diskurse dazu gleichermaßen geeignet sind.²⁶⁵

Gemeinsam ist den hier untersuchten Ansätzen, dass sie zunächst den Begriff der Organisation um verschiedene Facetten erweitern und Kernprobleme funktionalistischer Rationalität benennen²⁶⁶. Wie in den einzelnen Abschnitten zuvor dargestellt, kann man diese Erweiterungen auch als Einschränkungen der Möglichkeit zu rationalem Handeln auf Ebene des Individuums und der Organisation verstehen, weshalb die zuvor besprochenen Ansätze hier insgesamt als rationalitätskritisch eingeordnet werden²⁶⁷. Dort, wo sie den Rationalismus jedoch soweit relativieren, dass er auch als Orientierungsfunktion gänzlich abhandenkommt, hinterlassen sie eine Leerstelle. Dadurch verlieren sie ihre Attraktivität als Perspektive, aus der heraus die Veränderungsmöglichkeiten von Beratung thematisiert werden können²⁶⁸. Denn letztendlich will solch eine Perspektive auch Hilfestellung in der Praxis bieten und nicht nur beschreiben, d. h. sie soll Ansatzpunkte für Veränderungsarbeit aufzeigen können. Dazu ist es aber notwendig, ab einem gewissen Punkt nicht mehr nur eine beschreibende „Ex-post-Betrachtung“ auf Beratungs- und Strategieprozesse zu werfen, sondern Orientierung zu bieten²⁶⁹. Daraus ergibt sich ein Dilemma, wie es zuvor schon in der Gegenüberstellung von inhalts- und prozessorientierter Beratung deutlich wurde: Der Rationalismus leistet zwar, genau wie die inhaltsorientierte Version von Beratung, Orientierung, ist in seinen Annahmen aber defizitär und kann empirisch seine eigenen Zielsetzungen nicht erfüllen. Rationalitätskritische Positionen bieten zwar differenziertere Beschreibungen und relativieren so – ähnlich wie die prozessorientierten Beratungsansätze – einige der Schwächen in den Annahmen der rationalistischen Position, erkaufen dies aber durch eine eingeschränkte Orientierungsfunktion. Gesucht wird daher eine Position, die jenseits des Dualismus rationalistischer und rationalitätskritischer Positionen angesiedelt ist²⁷⁰.

²⁶⁵ Insgesamt wäre es hier auch denkbar gewesen, den Konstruktivismus weiter zu untergliedern und sozialkonstruktivistische als auch postmoderne Ansätze der Kategorie „aufgeklärter Rationalismus“ zuzuordnen, da sie die rationalistische Auffassung nicht nur verwerfen, sondern als eine mögliche Form von Rationalität integrieren. Erkaufte dies mit einer verkomplizierten Untergliederung, auf die hier verzichtet werden soll, da sich für den Fortgang der Untersuchung dadurch keine Unterschiede ergeben hätten.

²⁶⁶ Vgl. Becker, Küpper und Ortmann (1988), S. 90f.

²⁶⁷ Besonders die verhaltenswissenschaftlichen und machttheoretischen Ansätze nehmen die rationalistische Version von Rationalität als Hintergrund, um sich dann von ihr abzuheben. Ohne diese rationalistische Vergleichsbasis wären sie vermutlich weder entstanden, noch verständlich (vgl. Becker (1996), S. 91, 109f).

²⁶⁸ Dies geschieht besonders dann, wenn rationalitätskritische Positionen normativ gewendet werden, wie es z. B. im Inkrementalismus Lindblooms mit seiner Idee des „muddling through“ geschieht (vgl. Lindblom (1959); Lindblom (1965); Braybrooke und Lindblom (1963)). Denn so wird das Seiende zum Sollenden erhoben, und die sowohl für Beratung als auch für das strategische Management wichtige Orientierungsfunktion entfällt (vgl. zu dieser Kritik Schreyögg (1984), S. 223-229).

²⁶⁹ Im Anschluss an die Frage nach dem Praxisbezug des strategischen Managements muss dann wieder die Frage gestellt werden, in welcher Form diese Orientierung erfolgen kann. Instrumentelle Gestaltungsempfehlungen, soviel scheint klar, sind nicht möglich (vgl. oben, S. 65-67).

²⁷⁰ Hier drängt sich auf Grund der abstrahierenden Darstellung u. U. der Eindruck auf, dass die Etablierung, Auflösung und sich anschließende Neueta-blierung von Rationalität nun langsam zu einem Ende käme. Diesem Eindruck

In der Managementwissenschaft sind mit dem Einzug der Systemtheorie und der Erweiterung der ressourcenorientierten Sichtweise hin zu dynamischen Fähigkeiten die Konturen solcher aufgeklärt rationalistischen Positionen erkennbar. Einige Grundideen der neueren Systemtheorie wurden zuvor schon im Zusammenhang mit der systemischen Beratung kurz skizziert²⁷¹. Sie löst einen Kerngedanken der rationalistischen Denkweise auf, der sich sehr pointiert auf die Formel bringen lässt: „Die“ Umwelt bzw. „der“ Markt selektiert Unternehmen und übernimmt so die Rationalitätsfunktion, die zuerst auf der Ebene des Akteurs und anschließend auf der Ebene der Organisation abhanden kam, aber dennoch anscheinend schmerzlich vermisst wird²⁷². Da ein System nur durch Differenzsetzung gegenüber der Umwelt entstehen kann und darüber hinaus operativ geschlossen ist, erscheint es aus dem Blickwinkel der Systemtheorie unangebracht, von „der“ (einen) Umwelt zu sprechen. Stattdessen kommt die Umwelt nur systemrelativ durch Re-Entry der für das System konstituierenden Leitunterscheidung in den Blick²⁷³. Dies bedeutet auch, dass nicht mehr voraussetzungslos von objektiv gegebenen Chancen und Risiken der Umwelt gesprochen werden kann, die es für das Management zu decodieren und dann durch Anpassung optimal zu nutzen bzw. zu umgehen gilt. Stattdessen wird aus systemtheoretischer Sicht eher der Aufbau interner Komplexität bedeutsam, die, soviel ist seit Ashbys „law of requisite variety“ klar²⁷⁴, ein Prozessieren der Umweltkomplexität überhaupt erst ermöglicht und so die Fortsetzung der Autopoiesis des Unternehmens sichert. Dies bedeutet jedoch eine klare Absage an die in der rationalistischen Sichtweise vorherrschende Auffassung, dass Umweltkomplexität nur durch Zweckrationalität in Form zentralisierter Planung und daraus abgeleiteter Organisationsgestaltung beherrschbar ist. Stattdessen wird aus systemtheoretischer Sichtweise betont, dass durch die funktionale Differenzierung der Organisation zur Komplexitätsbearbeitung die Überlebensfähigkeit des Systems erst ermöglicht wird und dass es dazu unterschiedliche, funktional äquivalente Mittel gibt. Rationalität ist somit nicht mehr beschränkt auf zweckrationale Wahl, sondern bedeutet zunächst Systemrationalität i. S. von Bestandserhaltung.²⁷⁵ Und zur Bestandserhaltung des als System verstandenen Unternehmens können dann auch all jene Aspekte wie z. B. konfligierende Ziele, mikropolitische Spiele, rituelle Übernahme

soll hier widersprochen werden mit der vage bleibenden Einsicht einer sich weiter fortschraubenden Rationalitätsspirale, die Flexibilität, Opportunismus und Beliebigkeit nicht ausschließen kann und so geradewegs auf deren feste Verankerung zusteuert (vgl. Becker, Küpper und Ortmann (1988), S. 104-108 besonders in Hinblick auf Luhmanns Systemrationalität).

²⁷¹ Vgl. S. 28f.

²⁷² „From a population ecology perspective, it is the environment which optimizes. Whether or not individual organizations are consciously adapting, the environment selects out optimal combinations of organizations. So if there is a rationality involved, it is the ‚rationality‘ of natural selection.“ (Hannan und Freeman (1977), S. 939f.).

²⁷³ Vgl. Luhmann (1984), S. 36f., 249.

²⁷⁴ Vgl. Ashby (1974), S. 299.

²⁷⁵ Vgl. Schreyögg (1984), S. 251-267 sowie zum Verhältnis von Zweck- und Systemrationalität insgesamt Luhmann (1973).

von Rationalitätsmythen dienen, die aus rationalistischer Sicht als irrational gelten. Aber auch zweckrationale Planung kann als Mittel zur Komplexitätsreduktion dienen und ist daher (system-)rational. Systemrationalität kann insofern als Konzept eines „aufgeklärten Rationalismus“ verstanden werden²⁷⁶.

Der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten als zweiter Ansatz eines „aufgeklärten Rationalismus“ beruht auf der Beobachtung, dass es Unternehmen auch in sich wandelnden Märkten gelingt, Wettbewerbsvorteile in Form abnormer Profite zu sichern, indem sie ihre Kompetenzen neu konfigurieren. Daraus kann man schlussfolgern, dass unter der „Oberfläche“ von Kompetenzen tieferliegende, aber beeinflussbare Mechanismen vorhanden sein können, die die Neukonfiguration bestehender Kompetenzen bewerkstelligen. Diese in der Tiefenstruktur des Unternehmens zu verortenden „Mechanismen“ nennen Teece, Pisano und Shuen (1997) „dynamic capabilities“ und stellen damit konkret auf solche Kompetenzen des Unternehmens ab, die die Neukombination anderer Kompetenzen zur Anpassung an eine sich verändernde Umwelt moderieren²⁷⁷. Insgesamt ergibt sich so eine analytische Zweiteilung möglicher Arten von Kompetenzen bzw. Fähigkeiten²⁷⁸: Einerseits kann ein Bündel von „Zero-Level-Kompetenzen“ ausgemacht werden, die in einer exemplarischen Steady-State-Betrachtung den Erfolg der Unternehmung sichern. Andererseits lassen sich davon die soeben angesprochenen „dynamischen Fähigkeiten“ abgrenzen, die die Zero-Level-Kompetenzen adaptieren und integrieren bzw. bemüht sind, die Variation, Selektion und Retention der Zero-Level-Kompetenzen zu beeinflussen²⁷⁹. In Anlehnung an Argyris und Schön (1974) könnte man weiterhin postulieren, dass sich die Adaption von Zero-Level-Kompetenzen aus der Perspektive der dynamischen Fähigkeit als Single-Loop-Lernen vollzieht. Dies lässt dann aber die Frage virulent werden, ob und inwiefern dynamische Fähigkeiten selbst einer Fortentwicklung unterliegen und man insofern von einem Double-Loop-Lernen i. S. von Argyris und Schön sprechen kann. Dabei ist davon

²⁷⁶ Wobei auch das Konzept der Systemrationalität in Hinblick auf strategisches Management an seine Leistungsgrenze stößt: Stehen Strategiealternativen zur Wahl, wird ihre Rationalität i. S. von Systemrationalität erst ex post, d. h. bei erfolgtem Systemerhalt, deutlich (vgl. für eine detaillierte Kritik von Systemrationalität als Grundlage des strategischen Managements Bäcker (1996), S. 113-121).

²⁷⁷ Vgl. Teece, Pisano und Shuen (1997), S. 515f. In neueren Aufsätzen wird betont, dass die Anpassungsleistung selbst nicht zwangsweise in Form von (routinisierten) Kompetenzen, sondern auch durch „Ad-hoc-Problemlösen“ bewerkstelligt werden kann (vgl. Winter (2003), S. 992f.), wobei hier nicht von einem „Entweder-Oder“ ausgegangen werden muss, sondern eher von einem Kontinuum mit verschiedenen Abstufungen. So nähert man sich Nelson und Winter an, die in Routinen auch stochastische Elemente erblicken (1982, S. 15).

²⁷⁸ Vgl. Winter (2003), S. 992.

²⁷⁹ Eine ähnliche Unterscheidung findet sich auch bei der „Münchener Schule“ um Kirsch (vgl. Kirsch (1997), S. 7-10). Dort werden zwar Fähigkeiten erster Ordnung, die das „Tagesgeschäft“ eines Unternehmens bestimmen (z. B. Güterproduktion, Vermarktung, Beschaffung), von solchen zweiter Ordnung, die die Anwendung der Fähigkeiten erster Ordnung regeln, und von Fähigkeiten dritter Ordnung, die die Fähigkeiten der niedrigeren Ordnungsstufen weiterentwickeln, unterschieden. Trotz dieser Dreiteilung ist der Kerngedanke zu den hier gemachten Ausführungen vergleichbar: Fähigkeiten höherer Ordnung sind bestrebt, im Zuge eines Lernprozesses die Entwicklung von Fähigkeiten niedrigerer Ordnung zu entwickeln. Dabei ist es auch möglich, dass die Lernfähigkeit als Fähigkeit höherer Ordnung selbst weiterentwickelt wird.

auszugehen, dass neben der dynamischen Fähigkeit selbst eine Vielzahl weiterer kontextueller Faktoren diese Fortentwicklung beeinflusst²⁸⁰. Setzt man als Beispiel einer dynamischen Fähigkeit strategisches Management²⁸¹, dann ergibt sich schematisch der in Abbildung 12 dargestellte Zusammenhang.

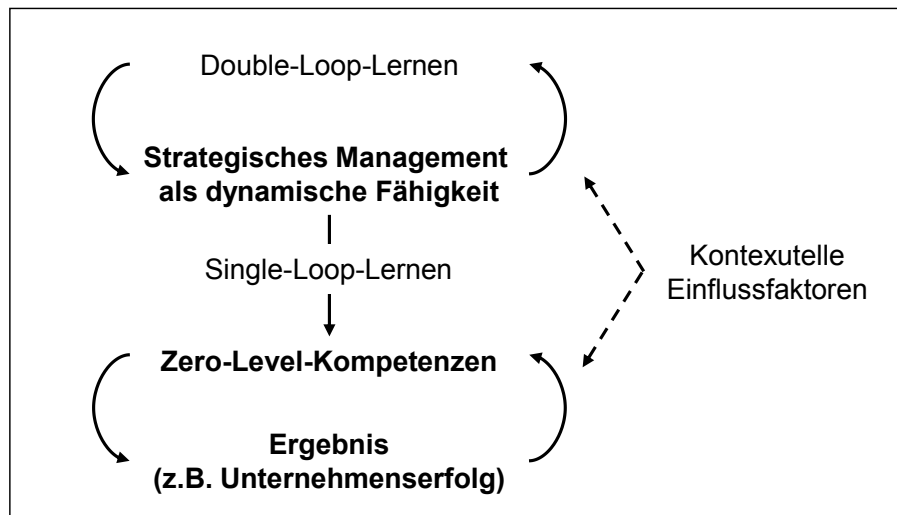


Abbildung 12: Rekursivität von Fähigkeiten

Quelle: in Anlehnung an Argyris und Schön (1978)

Durch das Verständnis von strategischem Management als dynamische Fähigkeit, das sich in einem rekursiven Prozess des Double-Loop-Lernens verändert, werden zentrale Charakteristika des klassischen Rationalitätsverständnisses verworfen. Das Ergebnis der Analyse einer Ausgangssituation wird in diesem Ansatz z. B. als abhängig von der Fähigkeit zur Analyse betrachtet, die selbst wiederum in hohem Maße von dem Ergebnis früherer Analysephasen abhängig ist²⁸². So wird die Linearität des rationalistischen Planungsprozesses nicht nur, wie z. B. aus der Perspektive der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze relativiert, sondern durchbrochen. Die Konzeptionalisierung von strategischem Management als sich rekursiv entwickelnde Fähigkeit führt dazu, dass diese Fähigkeit nicht ex ante aus gegebenen Einflussgrößen, Wahlmöglichkeiten und Zielvorgaben einen optimalen Handlungsverlauf bzw. eine optimale Entscheidung ableiten kann²⁸³. Zwar mag sich bei der Be-

²⁸⁰ Vgl. Moldaschl (1997), S. 108. Argyris und Schön (1978) unterscheiden neben Single- und Double-Loop-Learning noch Deutero-Learning, das sie gewissermaßen als „Lernen des Lernens“ konzeptionalisieren. Deutero-Learning beschreibt so den bewussten Übergang von Single- zu Double-Loop-Learning. Allerdings wird dieses Konzept von Argyris und Schön (1978) zum einen kaum detailliert und zum anderen ist es für die Argumentation hier, die Rekursivität als Merkmal eines aufgeklärten Rationalismus positionieren möchte, unerheblich.

²⁸¹ Dies schlagen z. B. Teece, Pisano und Shuen (1997), S. 515f. vor.

²⁸² Vgl. Becker (1996), S. 59.

²⁸³ So formulieren Nelson und Winter in scharfem Kontrast zum LCAG-Schema: „In evolutionary theory, choice sets are not given and the consequences of any choice are unknown. Although some choices may be clearly worse than others, there is no choice that is clearly best *ex ante*.“ (1982, S. 276).

trachtung einer abgegrenzten Episode, z. B. eines Akts des Single-Loop-Lernens, aus der Perspektive der Träger dieser dynamischen Fähigkeit durchaus der Eindruck eines rational-linearen Ablaufs i. S. des LCAG-Schemas einstellen. Dehnt ein Beobachter die Perspektive jedoch über die singuläre Episode hinweg aus, kann von einem rational-linearen Prozess, dessen Merkmal die Identifikation eines optimalen Ergebnis bzw. einer optimalen Alternative bei gegebenen Ausgangsgrößen ist, nicht mehr gesprochen werden. Denn durch die rekursive Entwicklung der dynamischen Fähigkeit wären im Beispiel des LCAG-Schemas sowohl die Analyse als auch deren Ergebnis von früheren Zuständen der dynamischen Fähigkeit abhängig und würden so gegen die Prämissen der Rationalismus verstoßen. Durch seine rekursive Anlage kann man dem Ansatz der dynamischen Fähigkeiten einen aufgeklärten Rationalismus unterstellen: Zweckrationalität ist in Form des Single-Loop-Lernens darstellbar, wird aber durch Double-Loop-Lernen überschreitbar und ist daher nur eine mögliche Form von Rationalität²⁸⁴.

Mit dem Hinweis auf Systemrationalität und Rekursivität sind zwei Wege benannt, die jenseits des Dualismus von Zweckrationalismus und Rationalitätskritik angesiedelt sind. Das legt nahe, dass eine Perspektive auf Beratung, die die Schwächen der inhaltsorientierten und der prozessorientierten Beratungsphilosophie hinter sich lassen möchte, das Konzept der Systemrationalität oder der Rekursivität integrieren sollte.

Auch die Diskussion der anderen beiden Gegensatzpaare „Inhalt vs. Prozess“ sowie „Akteur vs. Organisation“ machte deutlich, dass eine Perspektive ausgewählt werden sollte, die diese Gegensätze überschreitet, um so das „Problem der Problemlösung“ der Managementberatung einer produktiven Bearbeitung zuzuführen. Am Rande wurde ebenfalls deutlich, dass auch die Managementwissenschaft nach Perspektiven sucht, die jenseits etablierter Dualismen liegen. Als vielversprechender Ansatz wird dort neben anderen die Strukturationstheorie Anthony Giddens diskutiert²⁸⁵, die in der Übersicht in Abbildung 9 nicht aufgeführt wurde. Sie wird nachfolgend zusammen mit anderen Ansätzen als eine sich entwickelnde Theorie der sozialen Praktiken Erwähnung finden²⁸⁶. Einen Vorgeschmack darauf, was mit sozialen Praktiken gemeint ist, wie sie die zuvor identifizierten Gegensätze überbrücken könnten und was damit in Hinblick auf die Forschungsfrage, wie Managementberater Unternehmen verändern können, gewonnen ist, bietet der nächste Abschnitt.

²⁸⁴ Rekursivität ist ein Problemfall, den der Rationalismus nicht bearbeiten kann, da Ursache und Wirkung verwischen und so Entscheidungsprämissen uneindeutig werden, die der Rationalismus zu seinem Funktionieren als eindeutig voraussetzt (vgl. auch die durch Rekursivität entstehenden, unauflösbaren Schwierigkeiten in den Werken von Porter und Ansoff, dargestellt in Becker (1996), S. 60-62, 74-79, sowie die Wohlstrukturiertheit von Problemsituationen als Voraussetzung des Rationalismus bei Bäcker (1996), S. 142-154).

²⁸⁵ Vgl. Ortmann und Sydow (2001); Pozzebon (2004).

²⁸⁶ Insofern sei noch einmal auf den rhetorischen Charakter der zuvor vorgenommenen Strukturierung des Forschungsfeldes hingewiesen (vgl. auch die warnenden Hinweise in Fußnote 205, S. 68).

3.3 Jenseits gängiger Dualismen? Ein erster Blick auf die Theorie sozialer Praktiken als Forschungsansatz

Ausgehend von den im vorherigen Abschnitt skizzierten Dualismen in der Managementwissenschaft, die sich auch in den wechselseitigen Defiziten der beiden Beratungsphilosophien äußern, wird nach alternativen Forschungsansätzen gesucht. Angeheizt wird die Suche zusätzlich durch den wahrgenommenen Mangel an Relevanz des Forschungsfeldes insgesamt²⁸⁷. Zunehmend wird dabei auch die historische gewachsene Verankerung der Managementwissenschaft in der Ökonomik bzw. im Paradigma der Normalwissenschaften problematisiert²⁸⁸. Dadurch werden Ansätze aus angrenzenden Forschungsgebieten wie der Soziologie leichter rezipiert. Soziologische Ansätze bieten den doppelten Vorteil, dass sie zum einen explizit bemüht sind, Handlung zu theoretisieren, und dabei zum anderen mit dem Akteur-Struktur-Dualismus fast seit Anbeginn der Disziplin ähnlich gespalten sind, wie es die Managementwissenschaft ist²⁸⁹.

Innerhalb der Soziologie können nun seit Beginn der 1980er Jahre verschiedene Integrationsbemühungen beobachtet werden²⁹⁰. Hier ist besonders der sogenannte „Practice-Turn“ in den Sozialwissenschaften um Autoren wie u. a. Bourdieu, Giddens, Foucault, Latour oder de Certeau von Interesse, der in der Managementwissenschaft mit einer abgrenzbaren Forschungsströmung unter der Bezeichnung „Strategy-as-Practice“ seinen Widerhall findet²⁹¹. Die Protagonisten erhoffen sich von

²⁸⁷ Vgl. Abschnitt 3.1, S. 60-63.

²⁸⁸ Daran dürfte auch das im Zuge der Postmoderne entstandene Klima, das die „großen (Rationalitäts-)Erzählungen der Moderne“ mit Skepsis beäugt und die Vielheit theoretischer und methodischer Zugänge begrüßt, mitbeteiligt sein (vgl. Whittington (2004), S. 62-64).

²⁸⁹ Der Akteur-Struktur-Dualismus, der auch unter der Bezeichnung Mikro-makro-Problem im angelsächsischen Raum firmiert, entzündet sich kurz gesagt an der Frage nach dem Verhältnis der Handlung einzelner Akteure und dem Einfluss von Strukturen, z. B. gesellschaftlichen Normen oder Symbolsystemen. Einerseits kann argumentiert werden, dass sich sämtliche Phänomene der Strukturebene auf Einzelhandlungen zurückführen lassen, andererseits können Einzelhandlungen als wesentlich beeinflusst durch Strukturphänomene gesehen werden (vgl. Meyer (1998), S. 129; Reckwitz (2000a), S. 173f.). Dieser Widerstreit besteht in der Soziologie schon seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts mit Durkheim und Tarde als Vertretern (vgl. Bongaerts (2007), S. 246).

²⁹⁰ Vgl. Ryan (2005a), S. 5f.; Ryan (2005b), S. 501-503.

²⁹¹ Der Sammelbegriff „Practice-Turn“, der Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen theoretischen Ansätzen lose miteinander verbindet, geht vermutlich auf Schatzki (1996, 2001, 2002) zurück. In Deutschland ist die Proklamation des „Practice-Turn“ besonders mit den theorievergleichenden Arbeiten von Reckwitz (2000a, 2002a, 2003, 2004a) und den kulturtheoretischen Sondierungen von Hörning (2001 sowie Hörning und Reuter (2004)) verknüpft. Vgl. zu „Strategy-as-Practice“ als Forschungsströmung im strategischen Management z. B. die zugehörige Website <http://www.strategy-as-practice.org>, die dort vorhandene Bibliographie und die Sonderausgaben des Journals of Management Studies 40(1) und von Human Relations 60(5) sowie die Beschreibung der Institutionalisierung dieser Forschungsströmung bei Carter, Clegg und Kornberger (2008a), S. 84-86 sowie die Erwiderung dazu bei Jarzabkowski und Whittington (2008), S. 103f. Daneben hat der „Practice-Turn“ Eingang in weitere Felder betriebswirtschaftlicher Forschung außerhalb des strategischen Managements, wie z. B. in das Rechnungswesen, in die Forschung zur Technologienutzung oder in die Konsumforschung, gefunden (vgl. dazu auch die Quellen bei Jarzabkowski (2005), S. 2, 16; Whittington (2006), S. 616; Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 15-17. Zu

der expliziten Thematisierung von Handlung und der Überwindung der benannten Dualismen einen stärkeren Praxisbezug und damit höhere Relevanz der Managementwissenschaft²⁹².

Im Kern geht es im Zuge des „Practice-Turn“ in der Betriebswirtschaftslehre um eine Rückführung bekannter Forschungsgegenstände auf Handlungen²⁹³. So wird im Rahmen von „Strategy-as-Practice“ Strategie nicht mehr als Plan oder Position verstanden, sondern als etwas, dass Menschen tun²⁹⁴. Damit rücken in der Analyse die alltäglichen, häufig auch als banal übergangenen Handlungen in den Vordergrund, die als das „internal life of processes“ verstanden werden²⁹⁵. Die konzeptionelle Besonderheit des „Practice-Turn“ ist nun, dass die beobachteten Handlungen nicht als singulär und einmalig betrachtet werden, sondern als routinemäßig vollzogene Muster²⁹⁶. Das Soziale wird so weder einseitig aus individualistischen noch aus kollektivistischen Faktoren heraus erklärt, sondern in den sozialen Praktiken selbst verankert. Um dieses Erklärungsschema nachzuvollziehen, bietet Abbildung 13 einen ersten Ansatzpunkt, sie zeigt das Verhältnis von Praktiken, Praktikern und Praxis.

den Unterschieden von Strategy-as-Practice und der Strategy-Process-Sichtweise vgl. z. B. Whittington (2007); im Vergleich zum Institutionalismus Whittington (2006), S. 624 und im Vergleich zur Dynamic-Capabilities-Sichtweise Regnér (2008), S. 568-573).

²⁹² Vgl. Wilson und Jarzabkowski (2004), S. 15; Jarzabkowski (2005, S. 1f.; 2007, S. 6); Whittington (2006, S. 614f; 2007, S. 1576). Allerdings scheinen die Erfolgsaussichten des angestrebten Praxisbezuges im Zusammenhang mit einer systemtheoretisch informierten Konzeptionalisierung des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Praxis gering (vgl. oben, S. 65).

²⁹³ Zur Vereinfachung wird der Begriff der Handlung hier voraussetzungsfrei und allgemeinsprachlich genutzt. In Abschnitt 4.1.3, S. 99 wird gezeigt werden, dass dieser Begriff mit der Nutzung eines individualistischen Erklärungsschemas verknüpft ist, das konträr zu den Annahmen des hier vorgestellten Praktikansatzes ist.

²⁹⁴ Vgl. Johnson, Melin und Whittington (2003), S. 3; Jarzabkowski (2004, S. 529; 2005, S. 1); Whittington (1996, S. 731; 2006, S. 613); Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 5-7; Jarzabkowski und Whittington (2008), S. 101f.

²⁹⁵ Vgl. Brown und Duguid (2000), S. 95; daneben Whittington (2007), S. 1582. Damit vollzieht sich ein ähnlicher Wandel im Analysefokus des strategischen Managements, wie er sich zuvor schon deutlich früher mit der Ethnomethodologie in der Soziologie angekündigt hat, die ebenfalls die Untersuchung des Alltäglichen zum Programm erhoben hat (vgl. Garfinkel (1967), S. 36).

²⁹⁶ Vgl. Whittington (2004), S. 64; Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 6f.

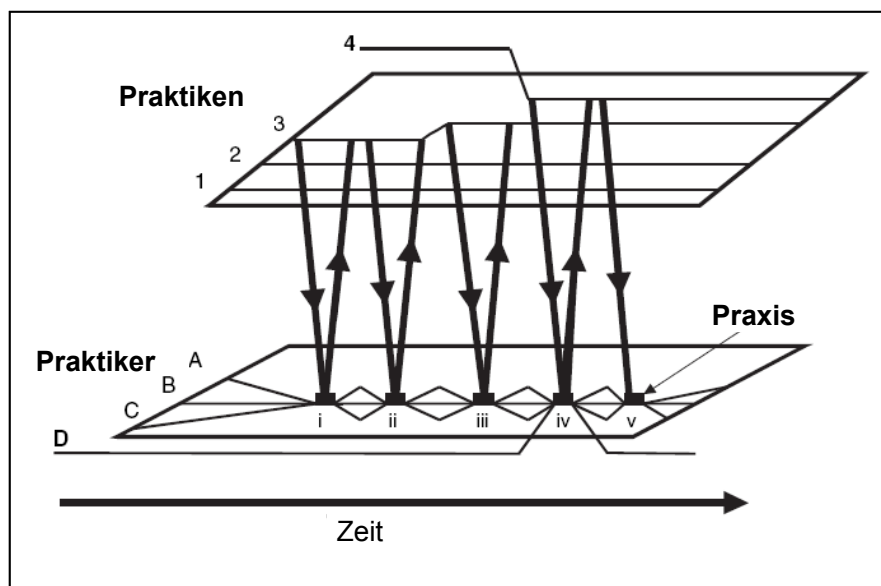


Abbildung 13: Zusammenhang von Praktikern, Praktiken und Praxis

Quelle: Whittington (2006), S. 621

Das Geschehen in Unternehmen wird insgesamt dargestellt als Praxis, d. h. als Summe aller Handlungen. In Abbildung 13 wird der fortlaufende Strom der Praxis analytisch unterteilt in einzelne Episoden (i bis v). In diesen verschiedenen Episoden werden die Handlungen unterschiedlicher Praktiker (A bis D) betrachtet. Die Praktiker selbst können i. S. eines Anstellungsverhältnisses Teil der Organisation sein, oder, wie im Falle von Praktiker D und den hier interessierenden Managementberatern, außerhalb der Organisation sein und nur für eine bestimmte Episode Teil der organisationalen Praxis werden. Innerhalb der einzelnen Praxisepisoden sind die Handlungen der Praktiker nun nicht einzigartig, sondern lassen Gemeinsamkeiten erkennen. Diese Gemeinsamkeiten werden als Ausdruck von Praktiken (1 bis 4) verstanden, die als „Handlungsblaupausen“ kollektiv verfügbar sind und nicht nur den Verlauf individueller Handlungen skizzieren, sondern auch kollektive Handlungsverläufe orchestrieren. Indem die Praktiker diese routinisierten und erprobten Praktiken in der Praxis wiederholen, sichern sie ihren Fortbestand – dies verdeutlichen in Abbildung 13 die von den Praktiken zur Praxis und wieder zurück laufenden Pfeile. Die Ausführung der verschiedenen Praktiken selbst wird aber nicht i. S. eines Automatismus gedacht, der die Praxis und die Handlung der Praktiker vollständig determiniert. Stattdessen werden Praktiken den Gegebenheiten und Erfordernissen der jeweiligen Situation angepasst, hier dargestellt durch den Knick bei Praktik 3 in Episode iii. Darüber hinaus verdeutlicht Abbildung 13, dass Praktiken analytisch auf verschiedenen Ebenen anzutreffen sind: In der Abbildung bringt der außerhalb der Organisation stehende Praktiker D in Episode iv die bis dahin organisationsfremde Praktik 4 in die organisationale Praxis ein. Im

weiteren Zeitverlauf wird diese vormals fremde Praktik 4 nun Teil des in der Organisation verfügbaren Sets an Praktiken.²⁹⁷

Schon aus dieser ersten Annäherung lässt sich schemenhaft erkennen, was mit sozialen Praktiken als Analyseeinheit gewonnen werden kann. So kann bei der Analyse sozialer Praktiken der oben in Abschnitt 3.2.1, S. 63 skizzierte Dualismus von Inhalt und Prozess zurückgelassen werden, da eine Beschreibung sozialer Praktiken sowohl beinhalten kann, „was“ getan wird, als auch zu spezifizieren vermag, „wie“ etwas getan wird. In gleicher Weise kann auch der Dualismus von Akteur und Organisation bzw. Handlung und Struktur umgangen werden: Einerseits sind Praktiken zwar auf struktureller Ebene verfügbar, müssen aber durch individuelle Handlungen nachvollzogen und aktualisiert werden. Versteht man schlussendlich Rationalität nicht als universelles Prinzip, sondern als inhärente Eigenschaft von Praktiken, dann werden auch verschiedene Rationalitätsbegriffe nebeneinander integrierbar.

Ferner macht diese Annäherung deutlich, in welche Richtung die zuvor nur allgemein gestellte Forschungsfrage spezifiziert werden muss. Denn wird das Unternehmen als ein Bündel spezifischer Praktiken verstanden und die Frage gestellt, wie Managementberater Unternehmen verändern können, dann fragt man aus dieser Perspektive nach den Möglichkeiten, die sich Managementberatern zur Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens bieten. Und wenn davon gesprochen wird, dass Managementberater soziale Praktiken verändern, dann vollzieht sich diese Veränderung selbst wieder sozusagen im Medium sozialer Praktiken. Konsequenterweise kann die hier untersuchte Forschungsfragestellung dann spezifiziert werden, und es muss nun gefragt werden, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern die sozialen Praktiken eines Unternehmens verändern können.

Um diese Fragen bearbeiten zu können, müssen aber zunächst der Untersuchungsgegenstand der sozialen Praktiken und die mit ihm verbundene Argumentationsweise zur Erklärung menschlichen Tuns näher beschrieben werden, was bisher in manchen Arbeiten innerhalb der Strategy-as-Practice-Forschungsströmung zu kurz gekommen ist²⁹⁸. Dies geschieht im nächsten Kapitel, denn erst wenn soziale Praktiken und der mit ihnen verbundene Erklärungsansatz beschrieben und erläutert wurden, lassen sich daraus die Folgen für das Verständnis von Organisation sowie von Intervention durch Managementberater aufzeigen.

²⁹⁷ Vgl. zu dieser Einführung in das Erklärungsschema des Praktikansatzes insgesamt Whittington (2006), S. 619-623.

²⁹⁸ Vgl. zu dieser Kritik Carter, Clegg und Kornberger (2008a), S. 89-91 sowie dieselben (2008b), S. 109.

4 Soziale Praktiken als Ansatz zur Handlungsbeschreibung und -erklärung

In den vorhergehenden Sektionen wurde die Untersuchung sozialer Praktiken als ein möglicher Weg angekündigt, der einerseits jenseits der Dualismen „Inhalt vs. Prozess“ und „Akteur vs. Organisation“ liegt sowie andererseits einen aufgeklärten Rationalismus erlaubt. Dabei wurde in einer ersten Annäherung auf die Definition einer „sozialen Praktik“ verzichtet und der Begriff stattdessen voraussetzungsfrei genutzt: Praktiken wurden als „Blaupausen“ oder Muster verstanden, die menschliches Handeln regelhaft erscheinen lassen. Der Begriff der Handlung bzw. des Handelns blieb dabei ebenso undefiniert. Diese Begriffsarbeit soll in diesem Kapitel nun geleistet werden, um die Konturen einer „Theorie der sozialen Praktiken“ deutlich zu machen²⁹⁹. Mit diesem Verständnis ausgestattet, können dann im weiteren Verlauf der Arbeit anhand des empirischen Materials Ansatzpunkte untersucht werden, die Managementberatern zur Veränderung von sozialen Praktiken in Unternehmen zur Verfügung stehen. Um die Konturen der Theorie der sozialen Praktiken sichtbar werden zu lassen, verfährt das vorliegende Kapitel in fünf Schritten.

- Zur Einführung und als konzeptionelle Vorarbeit werden zunächst die Begriffe „Aktivität“, „Verhalten“ und „Handlung“ unterschieden, da der Practice-Turn explizit mit menschlichem Tun befasst ist. Zusätzlich wird deutlich werden, dass mit diesen Begriffen jeweils bestimmte Erklärungsweisen verknüpft sind.
- Da die Theorie der sozialen Praktiken um die Erklärung menschlichen Tuns bemüht ist, wird im zweiten Abschnitt wissenschaftstheoretische Vorarbeit nötig, die klärt, welche Form und Methode einer Handlungserklärung als zulässig gelten kann.
- Um nun die besondere Erklärungsweise der Theorie der sozialen Praktiken zu verdeutlichen, werden im dritten Abschnitt typische Versionen von Handlungserklärungen kurz erläutert und ihre Schwächen aus Sicht der Theorie der sozialen Praktiken aufgezeigt.
- Der vierte Abschnitt kann dann vor diesem Hintergrund beispielhaft zeigen, wie Giddens und Bourdieu soziale Praktiken nutzen, um mit ihrer Hilfe die im vorherigen Abschnitt identifizierten Schwächen in typischen Versionen von Handlungserklärungen zu umgehen.
- Der letzte Abschnitt wird dann den Blick auf die Elemente einer Theorie sozialer Praktiken richten und sowohl das „konzeptionelle Innenleben“ sozialer Praktiken beleuchten als auch das daraus resultierende Verständnis von Stabilität und Wandel der Praxis thematisieren.

²⁹⁹ Ob es sich bei den Überlegungen zu sozialen Praktiken um eine Theorie oder „nur“ um einen Ansatz handelt, soll hier unbeantwortet bleiben. Um den ungeklärten Status zu signalisieren, werden hier Anführungszeichen gesetzt, auf die in der Folge aus Gründen der Lesbarkeit jedoch verzichtet wird.

4.1 Begriffliche Vorarbeiten: Aktivität, Verhalten, Handlung und deren Verknüpfung mit unterschiedlichen Erklärungsweisen

Die meisten Autoren des Practice-Turn kommen trotz aller inhaltlichen Differenzen überein, dass mit sozialen Praktiken „arrays of activity“ bezeichnet werden, und ordnen den Begriff so dem Feld menschlichen Tuns bzw. menschlicher Aktivität, Verhaltens oder Handelns zu³⁰⁰. Auch etymologisch wird dieser Zusammenhang deutlich, da das aus dem Lateinischen übernommene Wort „pratica“, das als Ausübung oder Handlung übersetzt werden kann, auf das griechische Wort „praktike“ zurückgeht, das die Lehre vom aktiven Tun und Handeln beschreibt³⁰¹. Wenn aber soziale Praktiken dem Bereich des menschlichen Tuns zuzuordnen sind, dann stellt sich zunächst die Frage, was man unter „menschlichem Tun“ verstehen kann, mit Hilfe welcher Kriterien verschiedene Arten von „Tun“ unterschieden werden können und welche Begriffe zur Indikation dieser Unterschiede genutzt werden können. Diesen Fragen soll anhand der zuweilen synonym genutzten Begriffe „Aktivität“, „Verhalten“ und „Handlung“ nachgegangen werden³⁰².

4.1.1 Aktivität als Eigenleistung

Als Grundkategorie, d. h. als umfassendster Begriff für die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Phänomene wird der Begriff der Aktivität gewählt. Als Merkmal, das Aktivität von anderen Begriffen unterscheidet, wird in Anlehnung an Esser „Eigenleistung“ gewählt³⁰³. „Eigenleistung“ beschreibt eine von einem Beobachter wahrgenommene Veränderung des Zustands einer Person bzw. eines Objektes. Welcher Art die Zustandsveränderung ist, ob sie sich z. B. akustisch oder motorisch nach außen hin zeigt oder sich, wie beim Nachdenken, nur innerlich vollzieht, ist nicht weiter rele-

³⁰⁰ Vgl. Schatzki (2001a), S. 2.

³⁰¹ Vgl. o.V. (2001).

³⁰² Es muss natürlich darauf hingewiesen werden, dass die folgenden begrifflichen Festlegungen zwar nicht willkürlich getroffen werden, trotzdem aber in einem anderen Kontext auch anders hätten ausfallen können. In diesem Sinne konstatiert z. B. Rausch (1998), S. 5 in Bezug auf den Handlungsbegriff: „Die jetzige Forschungslage ist also von dem Ziel, zu einem definitorisch präzisen Wortgebrauch zu gelangen, weit entfernt; es lassen sich allenfalls approximative Schritte an eine intersubjektiv vertretbare Auffassung feststellen, die von einer größeren Anhängerschaft geteilt wird.“ Ähnlich problematisch bewerten speziell den Handlungsbegriff z. B. auch Meyer (1998), S. 129 und Esser (1999), S. 177 – letzterer sieht im Handlungsbegriff den Kristallisationspunkt bekannter geisteswissenschaftlicher Diskussionen um Verstehen vs. Erklären, Sinn vs. Kausalität oder Subjektivität vs. Objektivität. Trotz dieser Uneinigkeiten genießt der Handlungsbegriff in der Soziologie eine mehr als prominente Stellung und ist für viele soziologische Theorien – vom symbolischen Interaktionismus über struktur- oder systemtheoretische Ansätze bis hin zum Neofunktionalismus oder dem Rational-Choice-Ansatz – konstituierend (vgl. Endreß (2004), S. 224).

³⁰³ Vgl. Esser (1999), S. 178.

vant und hängt auch von den historisch gegebenen Beobachtungsmöglichkeiten ab³⁰⁴. Ähnlich unbeachtet bleiben bei dieser Definition von Aktivität als Eigenleistung das Vorliegen möglicher Ursachen, als deren Folge die Eigenleistung auftritt oder kontextuelle Faktoren, die das Auftreten der Eigenleistung erst ermöglichen. Darüber hinaus erlaubt die relativ voraussetzungsarme Festlegung von Aktivität als Eigenleistung, den Begriff auch für nicht Menschliches zu nutzen.

4.1.2 Verhalten als Selektionsleistung

In einem nächsten Schritt kann nun – aufbauend auf der Unterscheidung von Eigenleistung, die Aktivität und Nicht-Aktivität voneinander abgrenzt – der Begriff des Verhaltens konstruiert werden. Notwendig ist dazu eine weitere Unterscheidung, um innerhalb der verschiedenen beobachtbaren Aktivitäten Verhalten abzugrenzen.

Diese Unterscheidung zielt auf die Möglichkeit der Selektion der beobachteten Aktivität ab: Sieht ein Beobachter eine Aktivität als kontingent an, d. h. hätte die Aktivität seiner Meinung nach auch anders ausfallen können, kann man diese Aktivität als Verhalten bezeichnen. Demnach kann eine bestimmte Aktivität nur dann als Verhalten gewertet werden, wenn dem Träger einer Aktivität verschiedene Verhaltensmöglichkeiten zur Auswahl stehen, von denen das aktualisierte Verhalten nur eine Option ist.

Eine Implikation dieser Definition von Verhalten ist, dass ein Sich-nicht-Verhalten konsequenterweise als Verhalten gewertet werden muss – schließlich wäre auch ein anderes Verhalten möglich³⁰⁵. Eine weitere Implikation ist, dass bei der Erklärung von Verhalten sein Träger als Blackbox gesehen werden kann: Die inneren Zustände und Geistesinhalte des Verhaltensträgers können gänzlich ausgeblendet werden, und es ist ausreichend, nur auf die äußeren Ursachen für die Selektion bzw. die Funktion eines bestimmten Verhaltens zur Erklärung einzugehen³⁰⁶. Dies ändert sich jedoch mit der Einführung des Handlungsbegriffes.

³⁰⁴ So wurden z. B. die Beobachtungsmöglichkeiten der Aktivität des Gehirns mit Hilfe eines Elektroenzephalogrammen (EEG) stark erweitert. Ähnliche Veränderungen in den Beobachtungsmöglichkeiten sind natürlich auch zukünftig denkbar.

³⁰⁵ Vgl. Esser (1999), S. 179. In ähnlicher Form definierte Weber (1972), S. 1 Verhalten als „äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden“.

³⁰⁶ Genau das ist der Ansatz der S-R-Theorien (Stimulus-Response) bzw. des Behaviorismus. Auch die momentan prominenten Erklärungsversuche der Soziobiologie und Neurophysiologie blenden innere Geistesinhalte bei ihren Erklärungsversuchen von Verhalten i. d. R. aus.

4.1.3 Handlung als intentionale Selektionsleistung

Während zuvor unterstellte Selektionsmöglichkeiten als Abgrenzungskriterium von Aktivität und Verhalten genutzt wurden, soll nun eine Handlung von Verhalten durch die Art und Weise der Selektion differenziert werden.

Grundsätzlich können verschiedene Arten der Selektion unterschieden werden. Die Selektion von Verhaltensweisen kann sich z. B. durch die Mutation genetisch verankerter Verhaltensweisen oder durch Lernen in Form von Erfahrung, Beobachtung und Nachahmung vollziehen³⁰⁷. Möglich ist aber auch, dass die Selektion von Verhaltensweisen durch Vorausberechnung und Bewertung, d. h. durch den Vergleich verschiedener Verhaltensmöglichkeiten in Hinblick auf das Erreichen eines vorab definierten Ziels, geschieht. So betrachtet, vollzieht sich die Selektionsleistung auf der Ebene von Geistesinhalten. War es bei der Erklärung von Verhaltensmustern noch möglich, Geistesinhalte auszublenden und nur auf „Stimuli and Responses“ abzustellen, muss nun „das Innere“ des Verhaltensträgers in Form von Geistesinhalten mitberücksichtigt werden, und das Erklärungsschema wandelt sich zu „Stimulus, Organism, Response“³⁰⁸. In diesem Sinne definiert Weber Handeln daher als „Verhalten [...], wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden.“³⁰⁹

Insgesamt sind so mit Aktivität, Verhalten und Handlung drei Möglichkeiten der Beschreibung menschlichen Tuns gegeben. Die Summe menschlichen Tuns wurde bei der Kurzvorstellung der Theorie der sozialen Praktiken in Abschnitt 3.3, S. 81-85 schon als „Praxis“ bezeichnet³¹⁰. Da Praxis hier sowohl Aktivität als auch Verhalten und Handlung umfasst und im Zusammenhang mit diesen Begriffen unterschiedliche Erklärungsweisen menschlichen Tuns zur Anwendung kommen, ist mit dem Praxisbegriff selbst keine eigenständige Erklärungsweise verknüpft. Abbildung 14 fasst die vorgenommene Abgrenzung der Begriffe zusammen und setzt sie in Beziehung zu dem zu ihrer Erklärung häufig verwendeten Vokabular³¹¹.

³⁰⁷ Vgl. Esser (1999), S. 180.

³⁰⁸ Vgl. ebd., S. 182f.

³⁰⁹ Vgl. Weber (1972), S. 1.

³¹⁰ Vgl. Reckwitz (2002a), S. 249.

³¹¹ Vgl. auch die Unterscheidungen einer funktionalen, physikalischen und intentionalen Einstellung in der analytischen Philosophie bei Dennet (1981), S. 162-167 sowie die Unterscheidung einer manifesten, objektiven und subjektiven Seite von Verhalten in der Psychologie bei von Cranach et al. (1980), S. 10. Die Unterscheidung ist nicht so trennscharf, wie es Abbildung 14 suggerieren mag: Es ist durchaus denkbar, das z. B. Verhalten auch mit Hilfe eines physikalischen Vokabulars erklärt werden kann.

Bezeichnendes	Bezeichnetes	Beschreibung des zur Erklärung verwendeten Vokabulars
• Aktivität	• Erkennbare Eigenleistung	• Manifest/physikalisch: Erklärung durch Rückgriff auf Naturgesetze
• Verhalten	• Aus mehreren Möglichkeiten selektierte Eigenleistung	• Soziale Bedeutung/funktional: Erklärung durch Aufzeigen des Bedeutungszusammenhangs
• Handlung	• Eigenleistung, die durch eine intentionale Selektion als hervorgerufen betrachtet wird	• Subjektiv/intentional: Erklärung durch Zuschreibung subjektiver Geistesinhalte
• Praxis	• Sammelbegriff für Aktivität, Verhalten und Handlung sofern menschliches Tun gemeint ist	• Kein eigenständiges Vokabular anwendbar

Abbildung 14: Abgrenzung von Aktivität, Verhalten und Handlung³¹²

Bei der Beschreibung von Handlungen können, wie Abbildung 14 zeigt, Geistesinhalte oder subjektiver Sinn insgesamt auch als Intentionen bezeichnet werden. Intentionen bezeichnen dann solche Phänomene, die sinnhaft auf andere Phänomene gerichtet sind. Im allgemeinen Sprachgebrauch schwingt bei der Verwendung des Begriffs der Intention häufig als Konnotation „Absichtlichkeit“ mit³¹³. Klammert man diese Konnotation nicht explizit aus, dann geschieht eine Festlegung in Hinblick auf die Erklärung von Handlungen: Um die Frage zu beantworten, warum ein beobachtetes Handeln so und nicht anders stattgefunden hat, müssen Absichten, d. h. Gründe und Ziele, der Handelnden rekonstruiert werden. Dass Menschen absichtsvoll handeln, wird so häufig ebenso implizit vorausgesetzt wie die oben schon eingeführte Annahme, dass Menschen dabei berechnend und ihren Nutzen maximierend vorgehen. Zwar werden diese Annahmen im Alltäglichen häufig für die Erklärung von beobachtbaren Handlungsverläufen herangezogen – schließlich erfährt sich jeder selbst als mehr oder minder absichtsvoll – doch sind sie für eine Handlungserklärung alleine noch nicht ausreichend, da einige Fragen unbeantwortet bleiben.

- Zum einen bleibt die Frage unthematisiert, inwieweit Handlungsverläufe durch die Rekonstruktion von Gründen und Zielen und dem Unterstellen von Absichtlichkeit erschöpfend

³¹² Abbildung 14 mag suggerieren, dass Aktivität, Verhalten und Handlung hierarchisch gegliedert seien und ein Verhältnis von Teilmengen bilden. So wird eine Handlung typischerweise als eine Teilmenge von Verhalten betrachtet. Doch diesem Eindruck muss entgegengehalten werden, dass hier lediglich auf unterschiedliche Beschreibungsarten abgezielt werden soll, die mit den dargestellten Begriffen einhergehen, und das Hierarchieverhältnis zwischen ihnen nicht angesprochen wird. So sieht z. B. Kamlah (1972) Verhalten als ein „Widerfahrnis“, auf das der Akteur keinen Einfluss hat, und insofern als eine andere, nicht unter- oder übergeordnete Kategorie von Handlung. Diese Stellungnahme ist notwendig, da es in der Vergangenheit häufig zu Debatten über das Verhältnis der Begriffe gekommen ist (vgl. z. B. Rausch (1998) und die sich anschließenden Repliken), wobei diese aber für die hier verfolgte Fragestellung nicht relevant sind.

³¹³ Vgl. Reckwitz (2000a), S. 103, 109, der die Herkunft der allgemeinen Bedeutung des Wortes „intentional“ als „sinnhaft auf etwas gerichtet sein“ zu Franz Brentano zurückverfolgt.

nachvollzogen und erklärt werden können – schließlich wäre es denkbar, dass noch andere Faktoren einen signifikanten Einfluss auf den Handlungsverlauf ausüben. Auch werden Gründe und Ziele als gegeben vorausgesetzt, ohne ihre Herkunft und konkrete Auswahl zu erläutern.

- Darüber hinaus ergibt sich auch noch kein Ansatz für die Klärung der Ausgangsfragestellung, warum sich beobachtbares Handeln häufig regelhaft bzw. strukturiert vollzieht und was man in diesem Zusammenhang unter Regeln bzw. Strukturen verstehen kann. Die Frage nach dem Status von Regeln bzw. Strukturen führt jedoch zwangsläufig noch zu einer weiteren Fragestellung an eine Theorie der Handlung, nämlich die nach dem Zusammenhang zwischen Handeln und Struktur.³¹⁴ Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen kommt erschwerend hinzu, dass sie zwar aus darstellungspragmatischen Gründen i. S. von Schütz am Beispiel des „Einsamen Ichs“ erarbeitet werden können, letztlich aber eine soziale, d. h. von mehreren Menschen geteilte Welt und die daraus resultierenden Interaktionen berücksichtigen müssen³¹⁵.

Welche Erklärungsversuche dazu bisher unternommen wurden und wie diese unterschieden werden können, soll Abschnitt 4.3, S. 100-105 verdeutlichen. Denn erst vor diesem Hintergrund wird die Besonderheit eines mit Hilfe sozialer Praktiken argumentierenden Ansatzes deutlich und nachvollziehbar³¹⁶.

Allerdings ist vorab an alle Erklärungsversuche die Frage zu stellen, wie diese methodologisch vorgehen bzw. welcher grundsätzlichen Struktur die Erklärungsversuche folgen können. Einerseits ist es möglich, eine Erklärung von Handlungsverläufen durch den Rekurs auf Gesetzmäßigkeiten und Wahrscheinlichkeiten zu geben, die für den konkret untersuchten Fall gültig scheinen. Dieser Erklärungsansatz sucht nach objektiv nachprüfbaren Ursachen, die ihre Wirkung kausal entfalten. Andererseits ist es aber auch möglich, in erster Linie die „Geistesinhalte“ der beteiligten Akteure zu untersuchen und zu verstehen, um diese dann als subjektive (Beweg-)Gründe bzw. Ziele zur Erklärung eines Handlungsverlaufs zu nutzen. Zwar scheinen die Unterschiede zwischen diesen Erklärungsstrategien auf den ersten Blick subtil – trotzdem werden sie in der immer wieder aufflammenden „Erklären-vs.-Verstehen-Debatte“ und ihren Varianten regelmäßig diskutiert³¹⁷. Diese Debatte soll

³¹⁴ Damit sind Grundfragen der Soziologie tangiert (vgl. z. B. Müller (2005), S. 22, Schimank (2000), S. 16-18).

³¹⁵ Vgl. Endreß (2004), S. 241.

³¹⁶ So entwickelte z. B. Bourdieu seinen Ansatz insbesondere in Auseinandersetzung mit der strukturalen Methode, wie sie für die Soziologie unter anderem von Lévi-Strauss unter Rückgriff auf den linguistischen Strukturalismus von de Saussure erarbeitet wurde.

³¹⁷ Da es in dieser Debatte auch um die Frage geht, inwieweit sich die untersuchten Objekte und die Methoden von Geistes- und Naturwissenschaften unterscheiden bzw. unterscheiden sollen, liegt ein Grund für die relative Beständigkeit der Debatte in wissenschaftlichen Emanzipierungs- oder Harmonisierungsbestrebungen. Historisch formulierten vermutlich zuerst Dilthey (1910) und Droysen (1937) aus der hermeneutischen Tradition heraus systema-

im nächsten Abschnitt zumindest in ihren Grundzügen nachgezeichnet werden, da hier die Beeinflussbarkeit von Handlungsverläufen durch soziale Praktiken untersucht werden soll und eine Stellungnahme zu den Positionen dieser Debatte die spätere Theoriekonstruktion und den Untersuchungsverlauf beeinflusst.

tisch eine Methodologie der Geisteswissenschaften als Gegenentwurf zu den Naturwissenschaften und einem methodologischen Monismus, wie er u.a. von Carnap, Neurath, Russel und Bohr in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gefordert wurde (vgl. Wenturis, van Hove und Dreier (1992), S. 150, 157). Es sei allerdings an Stelle anderer auf Schmid (2006), S. 27 und die dort angegebenen Quellen verwiesen, nach denen eine Integration der verschiedenen Methodologien möglich und deren Gegenüberstellung folglich obsolet geworden sei.

4.2 Wissenschaftstheoretische Vorarbeiten: „Erklären“ und „Verstehen“ von Handlungen und das Leib-Seele-Problem

Muss man sich mit wissenschaftstheoretischen Vorarbeiten aufhalten? Die Antwort ist ein nachdrückliches „Ja“.

- Auf der Suche nach Möglichkeiten, Handlungsverläufe zu erklären, stellt sich die grundsätzliche Frage, welcher Form die Erklärungsversuche genügen müssen. Damit geht es um eine methodologische Positionierung. Bleibt sie unausgesprochen, könnte man die später gezogenen Schlussfolgerungen kritisieren, indem man einen Standpunkt außerhalb der skizzierten Position bezieht und eigentlich weniger die Schlussfolgerungen, sondern vielmehr die methodologische Positionierung angreift. Dazu sollen zunächst „Erklären“ einerseits und „Verstehen“ andererseits als methodologische Alternativen kurz gegenübergestellt werden.
- Das zweite Argument verfährt ähnlich: Im Anschluss an die Gegenüberstellung von „Erklären“ und „Verstehen“ wird deutlich werden, dass parallel zu dieser methodologischen Debatte eine eng verknüpfte ontologische Debatte über den Zusammenhang von mentalen und physischen Phänomenen existiert, die unter dem Schlagwort des Leib-Seele-Problems in der Philosophie des Geistes verhandelt wird³¹⁸. Auch in Bezug auf die ontologischen Grundannahmen muss hier Stellung genommen werden, da sie den Rahmen für die spätere Theoriekonstruktion vorgeben und so einen maßgeblichen Einfluss auf das ausüben, was z. B. in den späteren Fallbeispielen überhaupt erst rekonstruiert wird³¹⁹.

Beginnend mit der methodologischen Gegenüberstellung können zwei Positionen unterschieden werden, die in unterschiedlichen Versionen regelmäßig miteinander in Konflikt geraten: eine, die die Auffassung vertritt, dass die in den Naturwissenschaften etablierte Form gültiger Erklärungen auch für Handlungen zu gelten habe, und eine andere, die für Handlungen eine von den Naturwissenschaften unterschiedliche Erklärungsform als notwendig erachtet.

Als Ausgangspunkt für diesen Konflikt kann hier die Definition von Handlung in Abgrenzung von Verhalten genommen werden, wie sie oben in Abschnitt 4.1.3, S. 88 wiedergegeben wurde. Demnach ist der entscheidende Unterschied zwischen Verhalten und Handlung die Attribution von Sinn bzw. Intentionen. Im Anschluss daran stellt sich die Frage, ob Sinn, im Gegensatz z. B. zu den Phänomenen der natürlichen Umwelt, eine spezifische Qualität aufweist und seine Untersuchung insofern eine spezielle Methodologie erforderlich macht.

³¹⁸ Vgl. zur Einführung z. B. Beckermann (1999), Brüntrup (2001) oder Nannini (2006).

³¹⁹ Schatzki (2003), S. 189 bringt es auf den Punkt: „So empirical validity is not ontologically innocent.“

Das naturwissenschaftliche Erklärungsschema verfährt nun wie folgt: Um eine beobachtete Handlung, d. h. das Explanandum, erklären zu können, muss ein Explanans gefunden werden, aus dem sich das Explanandum logisch deduzieren lässt. Dazu muss das Explanans ein allgemeingültiges Gesetz in „wenn...dann“- bzw. „je...desto“-Form benennen sowie Antezedenzbedingungen angeben, die beschreiben, unter welchen Gegebenheiten das allgemeingültige Gesetz greift. Zusammengefasst folgt dann aus dem allgemeingültigen Gesetz, das in seiner „Dann“- bzw. „Desto-Komponente“ das Explanandum beschreibt, sowie aus den Antezedenzbedingungen die beobachtete Handlung als Explanandum mit logischer Notwendigkeit³²⁰. In Bezug auf Verhalten scheint dieses Erklärungsverfahren nun relativ problemlos durchführbar, da zur Erklärung auf Naturgesetze sowie phylo- und ontogenetische Merkmale zurückgegriffen werden kann³²¹. Auch im Falle von Handlungserklärungen soll dieses Schema problemlos Anwendung finden, nur mit dem Unterschied, dass nun Intentionen in die Form allgemeiner Gesetze eingebracht werden.

Hier hakt die Gegenposition ein und moniert, dass Handlungen durch ihre Besetzung mit subjektiver Intention bzw. „Sinn“ nicht die gleiche Beschaffenheit wie die Objekte der Naturwissenschaften aufweisen. Intentionen bzw. Sinninhalte können im Gegensatz zu den Objekten der Naturwissenschaften sinnhaft auf etwas anderes gerichtet sein. Auf Grund dieser Unterschiedlichkeit wird unterstrichen, dass die Rekonstruktion der Intentionen des Akteurs notwendig sei, um dessen Handlungen zu verstehen. Dazu ist es auch notwendig, die Lebenswelt des Akteurs zu verstehen, da sie die Intentionen beeinflusst. Wird nun unterstellt, dass ein Akteur seine Intentionen realisieren möchte, dann kann eine Handlung folgendermaßen erklärt werden: Zunächst muss gezeigt werden, welches Ziel oder welchen Zustand der Akteur erreichen möchte. Dann muss deutlich gemacht werden, dass für ihn die zu erklärende Handlung – unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen – ein Mittel zum Erreichen dieses Ziels ist³²². Da so etwas Gegenwärtiges, nämlich die zu erklärende Handlung, durch etwas Zukünftiges – das angestrebte Ziel bzw. den anvisierten Zielzustand – erklärt wird, wird diese sich des praktischen Syllogismus Aristoteles bedienende Methode auch als teleologisches Erklärungsschema bezeichnet³²³.

Der Unterschied der beiden Erklärungsschemata liegt in den Annahmen über die Wirkungsweise von Intentionen in Bezug auf Handlungen. Dass ein Rückgriff auf Intentionen bei der Erklärung

³²⁰ Durch die Ableitung eines einzelnen Erklärungsgegenstands aus einem allgemeingültigen Gesetz wird dieses Erklärungsschema auch deduktiv-nomologisches Erklärungsschema oder Subsumptionsmodell genannt. Da Hempel und Oppenheim (1965) dieses Erklärungsschema ausformulierten, ist auch die Bezeichnung HO-Schema geläufig.

³²¹ Es ist nur „relativ“ und nicht „vollständig“ problemlos, da mit dem Korrespondenz- und Basissatzproblem zwei wissenschaftstheoretische Probleme bestehen, die die Anwendung des Erklärungsschemas angreifbar machen.

³²² Vgl. z. B. Westermann (2000), S. 173 oder Schnell, Hill und Esser (2005), S. 98-106.

³²³ Es war von Wright, der diese Methode im Anschluss an Dilthey und Droysen (vgl. auch Fußnote 317, S. 102) maßgeblich ausarbeitete und versuchte, sie als logisch gültigen Schluss gegenüber dem deduktiv-nomologischen Schema zu positionieren (vgl. von Wright (1974), S. 37). Das deduktiv-nomologische wird gegenüber dem teleologischen Erklärungsschema nicht in der Tradition des Aristoteles, sondern Galileis gesehen.

bzw. beim Verstehen von Handlungen notwendig ist, steht somit nicht mehr in Frage. Wendet man das deduktiv-nomologische Erklärungsschema an, dann wirken Intentionen in einem kausalen Sinne auf Handlungen und bekommen somit den Status von Ursachen. Bedient man sich des teleologischen Erklärungsschemas, dann wirken Intentionen nicht in einem strikten Sinne kausal, sondern als Ziel orientierend für die Handlung. Dagegen ist vorgebracht worden, dass es sich nur um scheinbare Teleologie handeln könne: Im Falle der teleologischen Erklärung enthielte das Explanans nur eine scheinbar zukünftige Komponente, da es möglich sein müsse, das angestrebte Ziel zum Zeitpunkt der Erklärung zu benennen³²⁴. Andernfalls bliebe die Erklärung unvollständig. So betrachtet, handle es sich dann auch nicht um „echte“ Teleologie, sondern um eine Variante von Kausalität, wodurch Verstehen als teleologische Erklärung zu einem Spezialfall des Erklärens i. S. des deduktiv-nomologischen Schemas wird³²⁵.

Möchte man diese Annahme nicht teilen, dann müssen Argumente gegeben werden, warum Intentionen nicht kausal wirksam werden³²⁶. Aus Sicht der „Anti-Kausalisten“ war dieses Unterfangen notwendig, sahen bzw. sehen sie doch menschliche Willens- und Wahlfreiheit grundlegend gefährdet. Denn wenn sich Handlungen kausal aus Intentionen ableiten ließen und diese wiederum kausal z. B. auf genetische oder physische Gegebenheiten zurückzuführen wären, dann würde eine Handlung nicht nur nicht durch den Handelnden verursacht, sondern dieser wäre in seiner Handlung auch nicht mehr frei und verantwortlich zu machen³²⁷.

Die Suche nach möglichen Argumenten für und wider die kausale Wirksamkeit von Intentionen verschiebt den Fokus der Diskussion über die primär methodologisch motivierte Fragestellung um Erklären oder Verstehen hin zum ontologischen Problem des Status von mentalen Phänomenen ge-

³²⁴ Vgl. Westermann (2000), S. 173. Weiterhin verfügt der Handelnde in der jeweiligen Situation über ein explizites oder implizites Verständnis anwendbarer Mittel und berücksichtigt die Folgen dieses Mitteleinsatzes eventuell mit. Zusammengenommen mit der Möglichkeit des Scheiterns von Handlungen, ergeben sich so weitere Erklärungsfaktoren, die in einer strikt teleologisch verfahrenen Methode nicht abgebildet werden können (vgl. Wenturis, van Hove und Dreier (1992), S. 399).

³²⁵ Vgl. ebd., S. 400.

³²⁶ Folgt man der Strukturidentitätsthese von Erklärung und Prognose, dann führt das Festhalten an der Unterschiedlichkeit von teleologischer und deduktiv-nomologischer Erklärung zu einem Verlust der Fähigkeit, für Handlungen mit Hilfe des teleologischen Erklärungsschemas logisch zwingende Prognosen geben zu können. Denn erst ex post facto, d. h. zeitlich nach dem eigentlichen Handlungsverlauf, greift die Argumentationsfigur der teleologischen Handlungserklärung. Der Strukturidentitätsthese ist jedoch u.a. aus methodischer Sicht widersprochen worden. So benötigt eine Erklärung nach dem deduktiv-nomologischen Schema Gesetze, während für eine Prognose beobachtbare Korrelationen ausreichend sind (vgl. Lenk (1972), S. 43f., 54-62).

³²⁷ Vgl. Beckermann (1979), S. 445-447. Um zu dem Ergebnis zu kommen, dass eine kausale Ableitung von Handlungen aus Intentionen zu einem Verlust der Willensfreiheit führe, sind allerdings – wie Beckermann aufzeigt – gewisse Grundprämissen notwendig. Möchte man Willensfreiheit als Merkmal bewahren und gleichzeitig kausale Wirksamkeit von Intentionen auf Handlungen akzeptieren, dann müssen argumentationstaktisch diese Grundprämissen verworfen werden. In diese Richtung gehen kompatibilistische Bestrebungen, die versuchen, Willensfreiheit mit vollständiger kausaler Determination von Intentionen zu verbinden.

genüber physischen³²⁸. Konkret geht es in der Leib-Seele-Kontroverse unter anderem um die Frage, ob mentale in physische Phänomene rückführbar sind, von diesen ontologisch verschieden sind oder ob alleine die Frage schon falsch gestellt ist³²⁹. Hier lassen sich prototypisch dualistische, monistische und funktionale Positionen ausmachen, die in der über 2500 Jahre alten Geschichte des Leib-Seele-Problems seit den Anfängen bei Platon, Aristoteles und Demokrit immer wieder in Neuauflagen und Abwandlungen auftreten³³⁰. An dieser Stelle kann eine vollständige Rekonstruktion der Leib-Seele-Kontroverse in ihren verschiedenen Facetten nicht vorgenommen werden – dies ist auch insofern nicht notwendig, als es hier vielmehr um eine Standortbestimmung gehen sollte, die aufzeigt, welche Implikationen sich für die Arbeit aus der Festlegung ergeben.

Da es in der Leib-Seele-Kontroverse keine Lösung und insofern auch nicht zwingend nur einen „richtigen“ Standpunkt gibt³³¹, wird hier ein pragmatischer Ansatz in Hinblick auf die untersuchte Fragestellung nach den Möglichkeiten von Beratern, Handlungsverläufe in Klientenunternehmen nachhaltig zu beeinflussen, gewählt. „Möglich“ heißt hier nicht nur grundsätzlich denkbar, sondern auch sozial vorstellbar. Dementsprechend scheiden Standpunkte aus, die eine Elimination sämtlicher mentaler Begrifflichkeiten anstreben und diese Begrifflichkeiten durch ein neurophysiologisches Vokabular ersetzen wollen. Denn aus dieser Perspektive könnte Handlungsbeeinflussung dann nur pharmakologisch oder durch andere Formen der direkten Beeinflussung der Zustände des Gehirns geschehen. Diese aus pragmatischen, nicht jedoch ontologischen Überlegungen getroffene Absage an einen eliminativen Reduktionismus sollte gleichzeitig nicht die Übernahme einer wie auch immer gearteten dualistischen Ontologie implizieren. Würde man z. B. einen interaktionistischen Standpunkt, wie er in neuerer Zeit z. B. von Popper und Eccles (1977) vertreten wurde, als

³²⁸ Diese Verschiebung kann auch schon – mit einiger Vorsicht – in die Kritik der Neukantianer Windelband (1894) und Rickert (1896) an Diltheys Unterscheidung von Erklären und Verstehen gelesen werden: Sie argumentieren, dass die Unterscheidung von Erklären und Verstehen nicht auf der (ontologischen!) Verschiedenheit der in Natur- und Geisteswissenschaften untersuchten Objekte basieren könne, da beide Methoden zu einer Akkumulation von Wissen führen und Erklären und Verstehen daher mentale Vorgänge seien, die sich gleichermaßen auch nur auf rein mentale Phänomene bezögen. Stattdessen schlagen sie vor, eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Erklärungsverfahren nur anhand ihrer Form und Methode vorzunehmen. So können dann ideographische Methoden, die sich um die Erklärung einzelner Ereignisse bemühen, von nomothetischen, die das Aufstellen gesetzesartiger Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten anstreben, unterschieden werden. Vgl. insgesamt auch die Darstellung bei Cipolla und Giarelli (2000), S. 819f.

³²⁹ Plakativ lässt sich der Kern der Leib-Seele-Kontroverse auch am sogenannten Bieri-Trilemma festmachen. Folgende drei Aussagen werden i. d. R. für wahr gehalten, widersprechen jedoch einander: „1. Mentale Phänomene sind nicht-physische Phänomene. 2. Mentale Phänomene sind im Bereich physischer Phänomene kausal wirksam. 3. Der Bereich physischer Phänomene ist kausal geschlossen.“ (Bieri (1981), S. 5).

³³⁰ Vgl. Nannini (2006), S. 13.

³³¹ Von manchen Autoren wird bezweifelt, dass das Problem für den menschlichen Erkenntnisapparat überhaupt lösbar ist, womit aber nicht gesagt ist, dass es *grundsätzlich* unlösbar ist (vgl. z. B. die Darstellung von McGinns Argumentation – häufig titulierte als „new mysterianism“ – in Brüntrup (2001), S. 134-138). In ähnlicher Weise skeptisch geäußert haben sich auch Nagel oder Kripke, wobei diese manchmal auch schon als Neodualisten bezeichnet werden (vgl. Nannini (2006), S. 195-197).

Rechtfertigung der Verwendung von mentalen Begrifflichkeiten nutzen, könnte die darauf aufbauende Argumentation durch den Hinweis auf die kausale Geschlossenheit der Welt und den Verstoß gegen grundlegende physikalische Gesetze angreifbar werden. Ähnlich problematisch erscheinen für die hier angestrebten Ziele parallelistische oder epiphänomenale Versionen einer dualistischen Ontologie, bei der entweder der heuristische Nutzen einer einflusslosen und nur synchron neben physischen Prozessen mitlaufenden mentalen Ebene bestritten oder mit dem Verweis auf die willentliche Beeinflussbarkeit der eigenen Körperbewegungen ein Widerspruch zur Alltagserfahrung geltend gemacht werden könnte.³³²

Vor diesem Hintergrund soll hier eine nicht-reduktive monistische Position gewählt werden, die es erlaubt, einen ontologischen Monismus mit einem epistemologischen Dualismus bzw. Pluralismus zu verbinden. Diese Position bietet den Vorteil, dass sie mit einem wissenschaftlichen Weltbild konform geht und es trotzdem erlaubt, Bewusstseinszustände in der Erklärung von Handlungen zu gebrauchen. Um eine solche Position einnehmen zu können, muss folglich gezeigt werden, dass aus einem ontologischen Monismus nicht automatisch ein epistemologischer Monismus folgt. Für eine solche Annahme können verschiedene Gründe aufgeführt werden.

- Wenn man davon ausgeht, dass ein bestimmter mentaler Zustand durch verschiedene physische Zustände realisiert werden kann, dann können mentale Zustände epistemologisch als funktionale Zustände beschrieben werden – unabhängig von ihrer physischen Umsetzung³³³.
- Mentale Zustände sind in Bezug auf physische Zustände supervenient. Demnach korreliert jede Veränderung eines mentalen Zustandes mit einer Veränderung auf physischer Ebene. Gleichzeitig können aber auf physischer Ebene Veränderungen auftreten, die kein entsprechendes Korrelat auf mentaler Ebene nach sich ziehen. So wäre die Ebene des Mentalen zwar kausal abhängig von einer fundierenden physikalischen Ebene, ließe sich jedoch nicht auf diese zurückführen. Gleichzeitig würde die kausale Wirksamkeit mentaler Phänomene jedoch durch die ihnen zugrundeliegenden physischen Phänomene erzielt werden, und die Annahme einer kausal geschlossenen Welt müsste nicht aufgegeben werden.³³⁴

³³² Vgl. Nannini (2006), S. 18-24.

³³³ Auch hier können verschiedene Arten einer solchen Auffassung unterschieden werden. Prototypisch sind aber die Arbeiten von Putnam (z. B. 1975) oder Fodor (z. B. 1975). Der Funktionalismus hat jedoch damit zu kämpfen, dass ihm als empirische These von den Neurowissenschaften relativ enge Gültigkeitsgrenzen vorgegeben werden. Eine Übersicht über weitere Argumente gegen den Funktionalismus und verwandte Ansätze finden sich z. B. in Nannini (2006), S. 198-205.

³³⁴ Vgl. Westermann (2000), S. 57-59. Mentale Phänomene werden häufig nicht nur als supervenient, sondern zusätzlich auch als emergent betrachtet. Emergenz tritt dann auf, wenn physische Phänomene zwar notwendig für das Auftreten mentaler Phänomene sind, diese aber dann ein höheres Realitätsniveau in Form neuer Eigenschaften aufweisen, die nicht mehr auf die Eigenschaften der sie begründenden physischen Phänomene rückführbar bzw. aus diesen vorhersagbar sind. Bildlich gesprochen: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Aber auch diese Position ist inhaltlich inkohärent: Gesteht man emergenten Ebenen eine kausale Wirkung auf die ihnen zugrundeliegenden Ebenen zu, dann muss die Annahme der kausalen Geschlossenheit der Welt aufgegeben werden.

- Ausgehend von einem Sprachholismus im Gefolge Quines, Hesses und Rortys kann gezeigt werden, dass jede Beobachtung und jeder Basissatz „theoriegeladen“ und daher interpretatorisch offen ist. Demnach ergibt sich die Wahrheit von Aussagen nicht durch einen „Wahrheitsimport“ durch außerhalb der Sprache stehende Beobachtung, sondern nur innerhalb des Systems von Aussagen der Sprache selbst³³⁵. Aus diesem Sprachholismus folgt auf epistemologischer Ebene die Absage an ein (neo-)positivistisches Einheitsprogramm, dass eine monistische Epistemologie durch Vermeidung interpretativer Elemente anstrebt. Stattdessen findet eher eine Hermeneutisierung der gesamten Wissenschaft statt, die die Verwendung unterschiedlicher Beschreibungsebenen und -sprachen plausibel macht.³³⁶

Auch wenn diese Ansätze im Einzelnen teils inkohärent und daher umstritten sind – das Gegenteil wäre vermutlich nur bei einer Lösung des Leib-Seele-Problems der Fall –, wird deutlich, dass sich eine monistische Ontologie mit einer pluralistischen Epistemologie verknüpfen lässt. Von einer pluralistischen Epistemologie auszugehen bedeutet, Erkennen und Wissen als historisch und kulturell kontingent zu begreifen und folglich als grundsätzlich gleichwertig zuzulassen³³⁷. Wahrheitsansprüche können nicht durch Referenz auf „objektive Gegebenheiten“, die nie außerhalb eines sozial geteilten Zeichensystems beobachtet und verwendet werden können, geltend gemacht werden. Daraus folgt die Möglichkeit der Inkommensurabilität von Paradigmen, Sprachspielen, Weltanschauungen, Bezugssystemen oder Theorien, die die Einheit der Wissenschaft nachhaltig in Frage zu stellen mag.

In Bezug auf diese Arbeit ergeben sich aus diesen Überlegungen zwei Implikationen.

- Zum einen öffnet sich der Gestaltungsraum möglicher Theorieentwürfe und deren methodischer Fundierung. Insgesamt ist es daher vertretbar, Handlungen mit Hilfe eines auf mentale Phänomene abstellenden Vokabulars zu erklären, ohne dazu weder in die Aporien eines ontologischen Dualismus noch in einen physikalischen Reduktionismus zu verfallen³³⁸. Auch

Verzichtet man auf die Annahme einer kausalen Abwärtsverursachung emergenter Ebenen, dann werden diese explanatorisch überflüssig. Ähnliche, logische Schwierigkeiten ergeben sich für Ansätze, die Supervenienz zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen machen (vgl. Brüntrup (2001), S. 66-81).

³³⁵ In der Epistemologie des radikalen Konstruktivismus wird daraus die eingängige Formel „Jede Beobachtung wird durch einen Beobachter gemacht“.

³³⁶ Vgl. zu dieser postempiristischen Position insgesamt Vielmetter (1999).

³³⁷ Bei Goodman sind dies verschiedene „Ways of Worldmaking“, und historisch betrachtet verläuft für ihn „Die Bewegung [...] von der einen und einzigen Wahrheit und einer fertig vorgefundenen Welt hin zum Erzeugungsprozeß einer Vielfalt von richtigen und sogar konfligierenden Versionen oder Welten.“ (1990, S. 10). Für Lyotard (1986) ergibt sich daraus „das Ende der großen Erzählungen“. Einfach gesagt: Man kann nicht alles gleichzeitig beobachten, woraus sich unterschiedliche und manchmal widersprüchliche Beobachtungen und Erklärungen ergeben.

³³⁸ Bezogen auf die Frage nach der Willensfreiheit des Menschen, bedeutet der hier eingenommene Standpunkt eines ontologischen Monismus bzw. eines naturalisierten Geistes die Verknüpfung der These kausaler Determiniertheit

die Ausgangsfrage dieses Abschnitts nach den methodischen Ansprüchen an Handlungserklärungen ist im Lichte der vorangegangenen Argumentation beantwortbar: Sowohl Erklären mit Hilfe primär quantitativer als auch Verstehen mittels qualitativer Verfahren erfordern die Verwendung eines auf Sinninhalte abstellenden Vokabulars und stehen methodologisch gleichberechtigt nebeneinander. Denn das oben zuletzt angeführte Argument einer interpretatorischen Offenheit zeigt sich – wenngleich in anderer Form – auch in Humes Induktionsproblem oder in der Duhem-Quine-These der Unterbestimmtheit von Theorien durch empirische Daten. Eine endgültige Falsifizierung von Hypothesen oder Theorien durch Daten erscheint ausgeschlossen. Mehr noch: Durch die Wahl eines ontologisch-monistischen und epistemologisch-pluralistischen Standpunktes erscheint der (vermeintliche) Widerspruch zwischen Erklären und Verstehen nur nachvollziehbar vor einem stillschweigend vorausgesetzten kartesischen Dualismus.

- Der Wegfall objektiver Gültigkeitskriterien und der daraus resultierende Freiraum ziehen jedoch die Notwendigkeit nach sich, die in diesem Freiraum eingenommene Position, z. B. in methodischer Hinsicht, offenzulegen, um sie der kritischen Prüfung zugänglich zu machen. Die Akzeptanz einer pluralistischen Epistemologie und der daraus resultierenden Möglichkeit von Inkommensurabilität bedeutet nicht gleichzeitig die Akzeptanz von Relativismus und Beliebigkeit. Dies gilt sowohl in Hinblick auf die innere Kohärenz eines konkreten Wissenschaftsprogramms oder einer bestimmten Epistemologie als auch für das Verhältnis zwischen einzelnen Wissenschaftsprogrammen. Lediglich die Kriterien, nach denen über Kohärenz oder Wünschbarkeit entschieden wird, können nicht mehr als gegeben betrachtet werden, sondern ergeben sich diskursiv in Aushandlungsprozessen.³³⁹ Neben der Offenlegung und kritischen Reflexion zur Begründung der gewählten Forschungsmethode und ihrer Gütekriterien ergibt sich für die Arbeit daher eine zusätzliche Notwendigkeit: Im empirischen Teil der Arbeit muss den Handlungsverläufen und den Versuchen ihrer Beeinflussung nicht nur in der Lebenswelt der Akteure gefolgt werden. Stattdessen muss der intersubjektive Aushandlungsprozess, der einen Handlungsverlauf begleitet, formt und legitimiert, vor dem Hintergrund seiner Kontingenzen rekonstruiert werden³⁴⁰.

Abschließend fasst Abbildung 15 die hier eingenommene wissenschaftstheoretische Position inklusive ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile und Implikationen zusammen.

mit menschlicher Freiheit. Auch wenn sich diese Freiheit langfristig vielleicht nur als sozial konstruiertes „Als ob“ erweisen mag, so ändert sich nichts an der Nützlichkeit und sozialen Wirksamkeit dieser Konstruktion.

³³⁹ Vgl. zu der hier vertretenen Position zum Pluralismus und seinen Implikationen auch Sandkühler (1999, 2002).

³⁴⁰ Vgl. Kirsch (1997), S. 113-117.

	Eingenommene Position	Implikationen für die Arbeit	Vorteile	Nachteile
Ontologie	• Monistisch: keine substanzielle Unterscheidung von Geist und Körper	• Vorgabe einer pluralistischen Epistemologie	• Kongruenz mit einer „wissenschaftlichen“ Weltauffassung	• Mentale Phänomene als kausal vollständig determiniert vorstellbar
Epistemologie	• Pluralistisch: verschiedene Arten des Erkennens und Wissens sind gleichermaßen zulässig	• Notwendigkeit zur Begründung der eingenommenen methodologischen Position	• Zulassen mentaler Phänomene zur Erklärung von Handlungen	• Aufgabe der Vorstellung der „Einheit der Wissenschaft“
Methodologie	• Pluralistisch: Quantitative und qualitative Methoden des Erklärens und Verstehens sind abhängig von den verfolgten Zielen	• Kritische Reflexion von Gütekriterien zur Beurteilung der angewandten Methode	• Eröffnen neuer Handlungsmöglichkeiten durch differenziertes Verständnis	• Verlust von Wahrheitsfindung durch methodische Korrektheit

Abbildung 15: Wissenschaftstheoretische Position

Insgesamt wird deutlich, dass es diese Grundhaltung erlaubt, in der Erklärung von Handlungsverläufen mit einem auf mentale Phänomene abstellenden Vokabular zu arbeiten, und dass daher die Erklärung von Handlungen durch die verstehende Rekonstruktion von Intentionen und ihrem lebensweltlichen Zusammenhang erfolgen kann. Auf naturalistische Erklärungen, die auf die Erklärung von Handlungen durch Intentionen verzichten, soll daher im Folgenden nicht weiter eingegangen werden. Dazu zählen neben (neuro-)physiologischen Erklärungen auch solche Ansätze, die in der Tradition behavioristischer Ansätze versuchen, lediglich aus beobachtbarem Verhalten Gesetzmäßigkeiten mit Hilfe des Reiz-Reaktionsschemas abzuleiten³⁴¹.

Wenn also Handlungserklärungen durch die Angabe von Intentionen zulässig sind, dann stellt sich die Fragen, welche unterschiedlichen Erklärungsformen innerhalb dieses intentionalen Schemas unterschieden werden können, mit Hilfe welcher konkreten Elemente diese Erklärungsformen arbeiten und welches die Besonderheiten der Handlungserklärung durch soziale Praktiken sind. Diesen Fragen soll im nachfolgenden Abschnitt nachgegangen werden.

³⁴¹ Vertreter der letzteren Ansätze sind z. B. Skinner (1938), Homans (1972) oder Opp (1972).

4.3 Variationen in der Erklärung von Handlungen und in deren Kritik

Die beiden Kernfragen einer Handlungstheorie – warum fand eine einzelne Handlung so und nicht anders statt, und warum verlaufen viele Handlungen häufig an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten regelmäßig ab – sind auf verschiedene Weise beantwortet worden. Trotz der Unterschiedlichkeit lässt sich dennoch eine gewisse Regelmäßigkeit bei den verschiedenen Antwortversuchen erkennen, indem sich eine Erklärung entweder auf individuelle oder kollektive Merkmale stützt, was mit dem Begriffspaar „Handlung und Struktur“ verknüpft ist. Diese gegensätzliche Erklärung zeigte sich auch in Abschnitt 3.2.2, S. 67, wo die inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophien als Exponenten der dualistischen Anlage der Managementwissenschaft interpretiert wurden, und zwar in Hinblick auf die Frage, ob organisationale Phänomene methodologisch vollständig durch Rückgriff auf die Handlungen von Akteuren erklärbar seien oder ob Erklärungen auf überindividueller Ebene, d. h. auf Ebene der Struktur, ansetzen müssen³⁴². In Hinblick auf den kausalen Zusammenhang zwischen Struktur und Handlung lässt sich demnach eine Unterscheidung erkennen, die auch in den später erläuterten Handlungstheorien von Bedeutung sein wird: Struktur kann entweder als handlungsdeterminierend oder als Folge von Handlung betrachtet werden³⁴³. Nachfolgend soll diesem Gegensatz in vier verschiedenen Versionen der Handlungstheorie nachgespürt werden, soweit dies als Hintergrund für die spätere Darstellung der Theorie der sozialen Praktiken notwendig ist³⁴⁴. Dabei wird auch relevant werden, wie das „sinnhafte Element“, das in Abschnitt 4.1.3, S. 88 als Kennzeichen von Handlung gegenüber Verhalten ausgemacht wurde, von den einzelnen Ansätzen unterschiedlich gefüllt wird.

4.3.1 Ausgangssituation: zweck- vs. normorientierte Handlungserklärungen

Die zweckorientierte Handlungserklärung bzw. die Rational-Choice-Theorie (RC-Theorie) setzt voraus, dass Menschen nutzenorientiert sind, d. h. dass sie ihre Ziele erreichen wollen, um so ihren Nutzen zu steigern³⁴⁵. Die handlungsanleitenden Ziele selbst wiederum sind Ausdruck von Präferenzen und anthropologischen Bedürfnissen. Kern der RC-Theorie ist also nicht nur die in einer

³⁴² „Struktur“ wird hier und im Folgenden als abstrakter Sammelbegriff für solche Phänomene gebraucht, die einerseits zeitlichen Bestand haben und andererseits soziale Phänomene sind – die also mehr als eine Person betreffen oder diesen Personen zugänglich sind (vgl. Reckwitz (1997), S. 12, 32).

³⁴³ Vgl. ebd., S. 36-40.

³⁴⁴ Für eine detaillierte Darstellung sei auf die sehr erhellende Strukturierung der Kulturtheorien von Reckwitz (2000a; 2004a) verwiesen, derer sich auch die nachfolgende Darstellung bedient.

³⁴⁵ Vgl. an Stelle vieler anderer Esser (1999). Es sei erwähnt, dass der Ansatz von Esser deutlich über die hier zugespitzt dargestellte Argumentation der zweckorientierten Handlungserklärung hinausgeht und Elemente der später dargestellten phänomenologischen Handlungserklärung abbildet. Insofern sind die RC-Theorien Weiterentwicklungen, die aber trotzdem das Kernstück der zweckorientierten Handlungserklärung – die rationale Auswahl von Mitteln in Hinblick auf Zwecke und das Streben nach individueller Nutzenmehrung – weiter fortführen.

einzelnen Handlung sichtbar werdende Rationalität, die sich in der Auswahl zur Verfügung stehender Mittel in Hinblick auf ein anvisiertes Ziel äußert. Denn um nicht nur die konkret beobachtete Mittelauswahl zu erklären, müssen noch die jeweiligen Intentionen, d. h. Gründe oder Wünsche, des Akteurs erklärt werden. An dieser Stelle argumentiert die RC-Theorie axiomatisch mit einer universell gültigen Nutzenmotivation.³⁴⁶ Soziale Phänomene, d. h. Strukturen, ergeben sich aus der Sicht der zweckorientierten Handlungstheorie dann nur durch die Aggregation individueller Handlungen³⁴⁷. Dabei ergibt sich jedoch das Problem, dass die Folgen aus der Summe individueller Handlungen zuweilen nicht den Intentionen der einzelnen Akteure entsprechen³⁴⁸.

Um nun aber die Koordination individueller Handlungen trotz des Problems unintendierter Handlungsfolgen erklärbar zu machen, verlagern normorientierte Handlungstheorien die Erklärung weg von der Ebene individueller Ziele und Präferenzen auf die Ebene sozial geteilter Normen und Regeln³⁴⁹. Diese überindividuellen Regeln werden entweder als internalisiert gedacht, d. h. als Regeln, die dem Akteur z. B. durch Sozialisation zu eigen gemacht werden und die dann als Vorauswahl individueller Ziele und Präferenzen wirken; oder aber sie werden als von außen wirkende Quelle von Belohnungen und Sanktionen verstanden, die regelkonforme Handlungen belohnt und regelabweichende bestraft.³⁵⁰ Die empirisch beobachtbare soziale Koordination von Akteuren mit widerstreitenden Zielen geschieht so auf der eigenständigen sozialen Ebene von Normen und Regeln. Sie treten dem Akteur als „faits sociaux“ gegenüber und werden durch die Sozialisiertheit der Akteure selbst kausal wirksam.

Das Ergebnis dieser knappen Gegenüberstellung verdeutlicht Tabelle 6.

³⁴⁶ Wobei der Nachweis einer übergeordneten Nutzenmotivation unabhängig von der zu erklärenden Handlung erbracht werden müsste, da ansonsten eine zirkuläre Argumentation droht: Eine bestimmte Handlung wurde ausgeführt, weil sie den Nutzen des Akteurs steigert und dass der Nutzen des Akteurs gesteigert wird, wird über die ausgeführte Handlung erklärt. Wird die Nutzenmotivation nicht axiomatisch gesetzt und offengelassen, ob der Akteur ihr folgt oder nicht, dann wird es zu einem Prinzip unter vielen und kann daher nicht mehr für sich in Anspruch nehmen, alle Handlungen gleichermaßen zu erklären (vgl. insgesamt Balog (2001), S. 143-149, 157-163).

³⁴⁷ Vgl. z. B. Coleman (1986), S. 1.

³⁴⁸ Vgl. z. B. das Beispiel des Ersten Weltkriegs bei Luckmann (1992), S. 5.

³⁴⁹ Die Argumentation ist an dieser Stelle zwar schlüssig, folgt jedoch nicht den historischen Gegebenheiten: Das Problem der unintendierten Handlungsfolgen als Argument gegen RC-Theorien ist erst in neuerer Zeit formuliert worden. Durkheim, der hier als Begründer der normorientierten Ansätze positioniert sein soll, kritisiert an Spencer, Comte und Mill als Vertreter eines individualistisch-zweckorientierten Programms methodisch, dass sie ihre Aussagen nicht aus Beobachtung, sondern eher aus spekulativer Introspektion gewinnen, und inhaltlich, dass sie die Gesellschaft als Folge individueller Faktoren wie z. B. Triebe, Emotionen, Psyche sehen. Gesellschaften bzw. ihre inhärenten Regeln entstehen daher, anders als bei Hobbes, nicht aus Kontrakten, sondern bilden erst die Grundlage für Kontrakte (vgl. Durkheim (1976), S. 115-128).

³⁵⁰ Vgl. Reckwitz (2004a), S. 309f.

Tabelle 6: Schema der zweck- und normorientierten Handlungserklärung

Quelle: in Anlehnung an Reckwitz (1997), S. 69 sowie Reckwitz (2004a), S. 317

	Struktur als Folge von Handeln	Handeln als Folge von Struktur
Sinn als subjektiver Grund	Zweckorientiert	
Sinn als soziale Regel		Normorientiert

Die zweck- und normorientierten Ansätze sehen demnach Handeln einerseits als Ursache, andererseits als Folge von Struktur. Ein Gegensatz, der auch die Managementwissenschaft mit der Debatte um „Structure-follows-Strategy“ vs. „Strategy-follows-Structure“ lange beherrscht hat, sofern man Strategie analog zu Handeln als voluntaristischen Gegenbegriff zu Struktur fasst³⁵¹. Und auch in den beiden Beratungsphilosophien tritt der Gegensatz in Erscheinung, wenn die inhaltsorientierten Berater versuchen, betriebswirtschaftliche Probleme zu lösen, indem sie „Probleme sauber strukturieren, die strukturierten Probleme kommunizieren und zur Entscheidung vorlegen“³⁵². Es wird deutlich, dass Entscheiden, d. h. einzelnen Akteuren innerhalb der Organisation, die kausale Kraft zugesprochen wird, eine Problemlösung herbeizuführen – unabhängig davon, ob das bearbeitete Problem nun individueller oder struktureller Natur ist. Den kausal gegenläufigen Weg schlagen prozessorientierte Berater ein, wenn sie versuchen, betriebswirtschaftliche Probleme nicht auf der Inhaltsebene, sondern durch Intervention auf struktureller Ebene zu beheben.

Neben dem Handlungs- und Struktur dualismus zeigte die Gegenüberstellung von zweck- und normorientiertem Erklärungsschema auch eine unterschiedliche Füllung der Sinnkategorie: Im zweckorientierten Ansatz entspricht Sinn den subjektiven Gründen und Zielen des Akteurs. Im normorientierten Ansatz wird dagegen Sinn in handlungsanleitenden Normen und Regeln festgemacht. Anhand einer unterschiedlichen Füllung des Sinnbegriffs lassen sich auch die nachfolgend vorgestellten kulturtheoretischen Erklärungsschemata abgrenzen.³⁵³

4.3.2 Fortsetzung: interpretative vs. strukturalistische Handlungserklärungen

Die interpretativen Versionen kulturtheoretischer Handlungserklärung, zu denen hier der symbolische Interaktionismus, die Ethnomethodologie und die phänomenologische Soziologie gezählt werden, setzen bei der grundlegenden Frage an, was überhaupt nötig ist, um Zielen oder Normen zu folgen³⁵⁴. Für den symbolischen Interaktionismus beantwortet Blumer diese Frage, indem er darauf hinweist, dass Menschen zuerst die Handlungssituation und die in ihr befindlichen Objekte interpre-

³⁵¹ Vgl. als Ausgangspunkt der Debatte Chandler (1962), S. 14 sowie die Gegenposition beispielhaft bei Hall und Saia (1980).

³⁵² So fasst ein Berater von McKinsey sein Tun pointiert zusammen (vgl. Keller und Spahn (1998), S. 45).

³⁵³ Vgl. Reckwitz (2004a), S. 315f.

³⁵⁴ Vgl. zu der Zusammenfassung von symbolischem Interaktionismus, Ethnomethodologie und phänomenologischer Soziologie auch Bourdieu (1979), S. 147.

tiert haben müssen, bevor sie in ihr Zielen oder Normen folgen können³⁵⁵. Interpretieren heißt hier, einer Situation und den in ihr befindlichen Objekten Bedeutungen zuzuschreiben, d. h. sie sinnhaft zugänglich zu machen, und Wissen über sie aufzubauen und anzuwenden³⁵⁶. Der Sinnbegriff wird also im Gegensatz zu den zweck- und normorientierten Handlungserklärungen erweitert, umfasst nun auch Wissen und wird als Leistung des Bewusstseins verstanden, das als einziger Zugang zur Welt verstanden wird³⁵⁷. Für die interpretative Handlungserklärung – und besonders für die phänomenologische Soziologie im Fahrwasser von Husserls Philosophie – ist es daher entscheidend, den subjektiven Sinnsetzungsprozessen nachzuspüren³⁵⁸. So beschreibt z. B. Schütz, wie sich aus der Beschäftigung des Bewusstseins mit vergangenen Erlebnissen Erfahrungen bilden, die dann in Relation zueinander gesetzt werden können, um so z. B. Typisierungen von Erfahrungen zu bilden³⁵⁹. Werden solche Erfahrungen vorwegnehmend in die Zukunft gerichtet und mit einer Verwirklichungsabsicht versehen, können sie aktuell ablaufende Erfahrungen als Entwurf orientieren, dass dadurch den Status des Handelns erlangt³⁶⁰. Schütz unterscheidet hier weiter und zeigt auf, dass Entwürfe eine Kette von in die Zukunft gerichteten „Um-zu-Motiven“ enthalten, während das eigentliche Handlungsziel, d. h. die Erreichung des im Entwurf enthaltenen Zustands, ein auf die Vergangenheit verweisendes „Weil-Motiv“ darstellt³⁶¹. Fremdverstehen wird daher nur möglich, indem über die zugrundeliegenden „Weil-Motive“ anhand subjektiv bekannter Typisierungen spekuliert wird. Stimmen Typisierungen überein, kann Fremdverstehen erfolgreich sein. Die Typisierungen selbst wiederum sind zwar je subjektiv und historisch erworben, sind aber Ausdruck eines kollektiv verfügbaren Wissensvorrats³⁶². Die in der Tradition der phänomenologischen Handlungserklärung stehenden Autoren betonen nun, dass Wissensvorräte eine Vorstrukturierung konkreter Situationen leisten und damit einen unüberschreitbaren Bedeutungshorizont festlegen, der den Rahmen „denkbarer“ Interpretationen und damit Handlungsmöglichkeiten absteckt. Die Situation selbst enthält jedoch einen „Sinnüberschuss“, wodurch das Verständnis sprachlicher Äußerung kontextgebunden bzw. „indexikalisch“ ist. Struktur i. S. von Ordnung bzw. beobachtbaren Handlungsregelmäßigkeiten kann durch Akteure nicht problemlos reproduziert werden, da der Bedeutungshorizont

³⁵⁵ Vgl. Blumer (1969), S. 2.

³⁵⁶ Es geht den kulturtheoretischen Handlungserklärungen daher nicht (nur) um die Lösung eines sozialen Ordnungsproblems, worum in der Tradition Hobbes die zweck- und normorientierten Erklärungen bemüht waren, sondern um die Lösung eines kognitiven Ordnungsproblems, das erst die Grundlage für die Hervorbringung regelmäßiger Handlungen ermöglicht (vgl. Reckwitz (2004a), S. 316).

³⁵⁷ Vgl. Luckmann (1992), S. 19.

³⁵⁸ Vgl. Endreß (2004) S. 228-230.

³⁵⁹ Vgl. Luckmann (1992), S. 31f.

³⁶⁰ Durch die Ausrichtung am Entwurf wird Handeln daher schon während der Ausführung mit einem bestimmten Sinn belegt – im Gegensatz zu anderen Erfahrungen, deren Sinn sich erst retrospektiv erschließt (vgl. ebd., S. 53).

³⁶¹ Vgl. ebd., S. 56-59.

³⁶² Vgl. Weiss (1993), S. 97.

Horizont einer Situation zuerst reduziert und handhabbar gemacht werden muss. Daher betont die interpretative Handlungserklärung die Bedeutung (inter-)subjektiver Sinnsetzungsprozesse und der immer individuell angeeigneten Wissensvorräte und folgert, dass Struktur nicht kausal einseitig auf Handeln wirken kann.³⁶³

Diese Auffassung verkehrt sich im Strukturalismus jedoch in ihr Gegenteil, wobei sich jedoch das schon in der interpretativen Handlungserklärung angetroffene Verständnis von Sinn als Wissen fortsetzt. Tabelle 7 erweitert daher das zuvor schon eingeführte Unterscheidungsschema um die interpretative und strukturalistische Handlungserklärung.

Tabelle 7: Schema der zweck- und normorientierten sowie der interpretativen und strukturalistischen Handlungserklärung

Quelle: in Anlehnung an Reckwitz (1997), S. 69 sowie Reckwitz (2004a), S. 317

	Struktur als Folge von Handeln	Handeln als Folge von Struktur
Sinn als subjektiver Grund	Zweckorientiert	
Sinn als soziale Regel		Normorientiert
Sinn als Wissen	Interpretativ	Strukturalistisch

Der Strukturalismus, der hier prototypisch in seiner anthropologischen Fassung von Lévi-Strauss kurz angerissen wird, sieht Strukturen als handlungsdeterminierend und ist bemüht, diese „Invarianten“ hinter der empirischen Vielfalt aufzudecken³⁶⁴. Um zu dieser Aussage zu gelangen, geht er zunächst mit der interpretativen Version der Handlungserklärung davon aus, dass Handeln kognitiver Aktivität bedarf. Kognitive Aktivität wird aber als primär sprachliche Aktivität verstanden, was die Übertragung linguistischer Erkenntnisse nahelegt. Daher orientiert der anthropologische Strukturalismus sein Erklärungsschema an der Linguistik de Saussures³⁶⁵. Diese geht davon aus, dass der einzelne, empirisch beobachtbare Sprechakt (parole) durch die Regeln der Sprache (langue) strukturiert ist. Denn der Sinn des Sprechaktes erschließt sich nicht aus den in dieser Rede gebrauchten Zeichen selbst, sondern aus der Differenz der Zeichen zu anderen Zeichen. Dieses Differenzsystem der „langue“ besteht zwar zeitgleich, aber unbeeinflusst von der einzelnen „parole“ und ist insofern kontextübergreifend wirksam. Verstanden als unbewusste Struktur, gibt es dem Mentalen unhintergehbare Ordnungsformen vor, mit der konkrete Inhalte als Objekte erfasst und verarbeitet werden können. Der Handelnde wird so zu einem Agenten dieser Tiefenstruktur, deren Ordnungsformen er, anders als in der normorientierten Handlungserklärung, nun nicht mehr auf Grund von an ihn gerichteten Erwartungen hervorbringt. Stattdessen diktiert die Tiefenstruktur selbst den Aufbau der sinnhaften Welt inklusive möglicher Handlungsmuster.³⁶⁶ Empirisch beobachtbare Handlungs-

³⁶³ Vgl. Reckwitz (1997), S. 52f.

³⁶⁴ Vgl. Lévi-Strauss (1968), S. 284; Lévi-Strauss (1969), S. 35.

³⁶⁵ Vgl. Saussure (1967).

³⁶⁶ Vgl. Weiss (1993), S. 128f.; Reckwitz (2004a), S. 49f.

muster sind insofern i. S. einer Oberflächenstruktur nur das Resultat von Transformationen einer generativ wirkenden Tiefenstruktur³⁶⁷.

4.3.3 Die praxeologische Kritik an den vier Versionen der Handlungserklärung

Nachdem zuvor als Vergleichsgrundlage Variationen der Handlungserklärung pointiert vorgestellt wurden, soll an dieser Stelle nun eine Kritik dieser Variationen erfolgen, wie sie mit Nachdruck von Bourdieu vorgebracht wurde. Dessen Ziel bestand im Überwindender Dualismen, die Tabelle 7 verdeutlicht³⁶⁸.

An der zweckorientierten Erklärung kritisiert Bourdieu, dass sie ein für alle Menschen gleichermaßen gültiges Handlungsmodell unterstellt. Dieses geht davon aus, dass sich die betrachteten Akteure selbst nicht unterscheiden und im Grunde austauschbare Ausprägungen eines universell gültigen Menschenbildes sind. Für Bourdieu unterscheiden sich jedoch die betrachteten Akteure systematisch in Hinblick auf die Positionen, die sie im sozialen Raum einnehmen und die Ausdruck unterschiedlicher Kapitalverteilungen sind³⁶⁹. Mit diesen unterschiedlichen Positionen gehen Bourdieu zufolge nicht nur statistisch überprüfbare Regelmäßigkeiten, z. B. in Hinblick auf Modegeschmack oder Freizeitgestaltung, einher, die damit auf systematische Unterschiede in Präferenzen hinweisen³⁷⁰. Auch die Möglichkeiten, die in einer spezifischen Situation wahrgenommen werden, unterscheiden sich. Insofern greift für Bourdieu die im zweckorientierten Erklärungsschema angenommene Nutzenmotivation als universell gültiges Erklärungsprinzip zu kurz³⁷¹. Die normorientierten Erklärungsversuche deklarieren demgegenüber die statistisch aufgedeckten Regelmäßigkeiten kurzerhand um zu handlungsanleitenden Regeln. In Hinblick auf Durkheim fragt Bourdieu, wie sich die Umsetzung der postulierten Regeln in Dispositionen, d. h. in einem Hang zu bestimmten Handlungsweisen, vollzieht, und er betrachtet diese Frage als nicht ausreichend beantwortet³⁷².

³⁶⁷ Vgl. auch Chomsky (1973).

³⁶⁸ Vgl. Bourdieu (1992), S. 50, 137f.; Bourdieu (1987), S. 49.

³⁶⁹ Bourdieu unterscheidet in erster Linie drei Sorten von Kapital: ökonomisches, symbolisches und kulturelles Kapital (vgl. z. B. Bourdieu (1983)). Daneben unterscheidet er stellenweise noch soziales Kapital, das aber in Teilen nur synonym mit symbolischem Kapital genutzt wird. Da hier nicht die auf dieser Kapitalverteilung fußende Klassentheorie Bourdieus im Vordergrund stehen soll, sondern lediglich auf die Unterschiedlichkeit von Menschen hingewiesen werden soll, erübrigen sich weitere Ausführungen zu den unterschiedlichen Kapitalsorten.

³⁷⁰ Vgl. Bourdieu (1985a), S. 9-15.

³⁷¹ Vgl. Bourdieu (2001), S. 280. Damit geht es ihm nicht um eine Kritik des zweckorientierten Programms als reine „Erklärungslogik“, d. h. um eine Kritik an der formalen Argumentationsstruktur. Stattdessen stellt er die „Selektionslogik“ als zentrale Prämisse des zweckorientierten Programms, wonach Handlungen nur auf Basis einer rationalen Nutzenabwägung ausgewählt werden, in Frage (vgl. auch die auf Schütz basierende Kritik an dem von Esser vertretenen Rational Choice Ansatz bei Srubar (2007a), S. 398-400).

³⁷² Vgl. Bourdieu (1979), S. 159; Bourdieu (1987), S. 86 sowie zum Begriff der Disposition Bourdieu (1979), S. 446.

Die Rückverlegung statistischer Regelmäßigkeiten in die Wirklichkeit der Akteure in Form handlungswirksamer Regeln durch den Wissenschaftler kritisiert Bourdieu auch explizit an Lévi-Strauss anthropologischem Strukturalismus³⁷³. Wie dargelegt, erscheinen die Akteure dort nur als Epiphänomen der handlungsdeterminierenden Struktur³⁷⁴. Problematisch daran ist, dass zum einen die beobachteten Regelmäßigkeiten nicht logisch zwingend für genau die Regeln gehalten werden müssen, die als Ursache für ein beobachtbares Handeln angenommen werden. Darüber hinaus betont Bourdieu, dass für ein Verständnis der Wirkungsweise der generativen Struktur auch ein Verständnis ihrer subjektiven Anwendungsform in einer spezifischen Handlungssituation gegeben sein muss³⁷⁵. Andernfalls bleibt im Strukturalismus in der Lesart von Bourdieu unklar, wie es zu der Erzeugung der Regelmäßigkeiten der Struktur kommt. Die strukturelle Methode blendet jedoch genau diesen (praktischen!) Erzeugungszusammenhang aus, woraus sich ihre doppelte Nutzung des Strukturbegriffs i. S. einer von einem Beobachter festgestellten Regelmäßigkeit und einer den Akteur anleitenden Regel erklären lässt³⁷⁶.

Die interpretative Handlungserklärung weist im Vergleich zum Strukturalismus spiegelbildliche Schwächen auf. Zwar vernachlässigt die interpretative Handlungserklärung nicht, wie der Strukturalismus, die jeweilige Handlungssituation inklusive der in ihr ablaufenden (intersubjektiven) Sinnsetzungsprozesse, sondern setzt gerade bei ihnen an – doch betreibt sie in dieser Einseitigkeit dabei lediglich eine „Bestandsaufnahme des krud Gegebenen“. Dadurch werden die Grenzen der subjektiven Verstehensleistung zu den Grenzen theoretischer Aussagen, und sämtliche handlungswirksamen Faktoren, die jenseits der subjektiven Verstehensleistung liegen, müssen ausgeblendet bleiben. Es bildet sich eine „Spontantheorie des Handelns“.³⁷⁷ Da Bourdieu aber unterstellt, dass sich nicht voraussetzungsfreie Individuen, sondern Vertreter sozialer Positionen in Interaktionen gegenüber treten, geht er davon aus, dass die jeweilige Handlungssituation einen Sinnzusammenhang jenseits

³⁷³ Vgl. Bourdieu (1987), erstes Buch, Kapitel 1, besonders S. 69-78. Eine Erwiderung von Lévi-Strauss selbst zu gängigen Kritikpunkten am anthropologischen Strukturalismus, die zeitlich vor Bourdieu geäußert wurden, findet sich im vierten Band von dessen *Mythologica* (vgl. Lévi-Strauss (1975), S. 732-817, besonders S. 739-754).

³⁷⁴ Vgl. Bourdieu (1992), S. 28; Bourdieu (1985b), S. 150.

³⁷⁵ Vgl. Bourdieu (1979), S. 152-156. Der Strukturalismus unterstellt mit anderen Worten, dass das Symbolsystem der generativen Struktur für alle Akteure den gleichen Sinn hat und ausschließlich Informationszwecken dient. Da aber der Sinngehalt des Symbolsystems zwischen den einzelnen sozialen Positionen in ihrem Streben nach Kapital umkämpft ist, erscheint er je nach sozialer Position und Handlungssituation unterschiedlich. Insofern dürfen die Handlungssituation und die in ihr aufeinandertreffenden sozialen Positionen in den Augen Bourdieus nicht vernachlässigt werden (vgl. Müller (2005), S. 26f). Vgl. zu einer ähnlichen Kritik des phänomenologischen Programms auch Habermas (1970), S. 214f. und zu Wegen, dieser Kritik aus dem Schütz'schen Ansatz heraus zu begegnen, Srubar (2007b).

³⁷⁶ Vgl. Reckwitz (2000a), S. 320f.

³⁷⁷ Vgl. Bourdieu (1979), S. 150f. Dies kann man nicht nur als Kritik an Methodologie und Theorie, sondern auch als Ideologiekritik am interpretativen Programm lesen, da es den Status quo des sozialen Gefüges so unhinterfragt übernimmt (vgl. Müller (2005), S. 29).

des subjektiven Verständnisses aufweist³⁷⁸. Sinnsetzungsprozesse bzw. die Konstruktionsleistungen der sozialen Wirklichkeit sind für Bourdieu aber nicht nur immer historisch im sozialen Gefüge situiert, sondern die Konstruktionsleistungen selbst sind sozial strukturiert, wodurch sie nicht nur eine subjektive, sondern auch eine kollektive Leistung darstellen³⁷⁹.

Strukturalistische und interpretative Handlungserklärung sind so in ihrer theoretischen Anlage wechselseitig defizitär. Zusätzlich kritisiert Bourdieu an beiden ihren „scholastischen Irrtum“, der sich in zwei Formen zeigt³⁸⁰.

- Zwischen praktischer und theoretischer Welt wird nicht unterschieden, die „Sache der Logik“ wird zur „Logik der Sache“ verkehrt³⁸¹.
- Es wird ein Universalismus in Vernunft und Geschmack unterstellt, an dem alle Akteure gleichermaßen und unabhängig von ihrer sozialen Position partizipieren³⁸².

Der universalistische Aspekt des scholastischen Irrtums, dem sowohl die strukturalistischen als auch die interpretativen Ansätze erliegen, äußert sich auch in einer weiteren Gemeinsamkeit: Beide Ansätze lassen sich als mentalistisch charakterisieren. Sie betreiben eine Analyse des Geistes in Form subjektiver Verstehensakte oder über Strukturen kollektiver Wissenscodes und lokalisieren dort das Soziale³⁸³. Es ist diese theoretische Anlage, die eine Trennung zwischen der mentalen Sphäre des Bewusstseins und der materialen Sphäre des Verhaltens, das in seiner Körperlichkeit beobachtbar ist, etabliert und in der Folge das Mentale fokussiert: Körperliches Verhalten wird zum Epiphänomen des Geistes.³⁸⁴

³⁷⁸ Vgl. Bourdieu (1979), S. 179, 181.

³⁷⁹ Vgl. Bourdieu (1992), S. 144; Bourdieu und Wacquant (1996), S. 52-54.

³⁸⁰ Die Gründe dafür sieht Bourdieu jeweils in einer ihre eigenen Voraussetzungen nicht reflektierenden Wissenschaft. Sowohl der strukturalistisch als auch der interpretativ forschende Wissenschaftler übergeht seine spezifischen durch Selbstbestimmtheit und Intellektualität gekennzeichneten Lebensverhältnisse und unterstellt sie der beobachteten Praxis (vgl. Bourdieu (1979), S. 139, 147; Bourdieu (1987), Kapitel 5, S. 147-179).

³⁸¹ Vgl. Bourdieu (2001), S. 65-70.

³⁸² Vgl. ebd., S. 65-70, 86, 89-91.

³⁸³ Vgl. Reckwitz (2003), S. 288.

³⁸⁴ Vgl. Reckwitz (2000a), S. 312f.; Reckwitz (2004a), S. 318-320.

4.4 Beispiele praxeologischer Alternativen

Die im letzten Abschnitt durchgeführte Analyse von zweck- und normorientierter sowie von strukturalistischer und interpretativer Handlungserklärung hatte im Wesentlichen zwei Ergebnisse.

- Der Ort des Dualismus von Struktur und Handlung verlagert sich zwar von den zweck- und normorientierten hin zu den strukturalistischen und interpretativen Handlungserklärungen, wird aber nicht aufgelöst;
- Die Erklärung von Handeln ist mentalistisch, insofern sie von einem vollständig und explizit zugängigen Bewusstsein ausgeht, dort das Soziale verortet und die sichtbare körperlich-materiale Seite des Verhaltens als nachgeordnete Kategorie behandelt.

Wie schaffen es nun die Vertreter der praxeologischen Handlungserklärung, diese Ungleichgewichte auszugleichen, d. h. die Aufdeckung objektiver Strukturen mit der Rekonstruktion subjektiver Verstehensakte zu verknüpfen, ohne dabei scholastisch und mentalistisch zu verzerren³⁸⁵? Um diese Frage zu beantworten, sollen zwei praxeologische „Großprojekte“, Bourdieus Theorie der Praxis und Giddens Strukturationstheorie, in ihren Grundzügen vorgestellt werden³⁸⁶. Die Analyse dieser Großprojekte wird erste Anhaltspunkte ergeben, wie soziale Praktiken konzeptionalisiert werden können und wie der mit ihnen verbundene Ansatz zur Erklärung menschlichen Tuns verfährt.

4.4.1 Bourdieus Theorie der Praxis

Als Gegenentwurf zur dualistischen Anlage von Struktur und Handlung in den weiter oben charakterisierten Handlungserklärungen temporalisiert Bourdieu das Verhältnis von Struktur und Handlung und setzt beide in einen rekursiven Zusammenhang. Dazu beginnt er bei der Ebene der Struktur und versteht sie in einem ersten Schritt als Einheit von Positionen im sozialen Raum, die durch unterschiedliche Kapitalausstattungen gekennzeichnet sind³⁸⁷. Dieser soziale Raum ist allumfassend, d. h. es gibt keine Position außerhalb, und die Auswirkungen unterschiedlicher Positionen zeigen sich z. B. in unterschiedlichen Interessen oder Geschmäckern, genauso wie in bestimmten Wahrnehmungs- und Handlungsweisen. Durch Sozialisierung werden dem Menschen die Eigenheiten der sozialen Position vermittelt und „körperlich eingeschrieben“, d. h. sie werden inkorporiert. Sie äußern sich fortfolgend als Set unbewusster Dispositionen, die i. S. einer Prädisposition oder Tendenz

³⁸⁵ Vgl. Bourdieu (1979), S. 149.

³⁸⁶ Die Arbeiten von Bourdieu und Giddens werden hier dargestellt, weil sie exemplarisch und prägend für jene Ansätze sind, die sich lose als „Theorie sozialer Praktiken“ umschreiben lassen und gleichzeitig die prominentesten Vertreter eines Mittelwegs jenseits von Subjektivismus und Objektivismus sind (vgl. Hörning (2001), S. 161; Bongaerts (2007), S. 247).

³⁸⁷ Vgl. zu den unterschiedlichen Kapitalsorten auch die Anmerkungen in Fußnote 369, S. 118.

die für eine bestimmte soziale Position charakteristischen Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschemata beinhalten³⁸⁸. Sie sind ein Teil des Habitus, den Bourdieu als vermittelnde Instanz zwischen Struktur und Handlung setzt. In Hinblick auf die erworbenen Dispositionen ist der Habitus so „strukturierte Struktur“ bzw. ein „opus operatum“³⁸⁹. In seiner konkreten Ausprägung ist er zwar individuell unterschiedlich, da er die historischen Bedingungen der jeweiligen Biographie widerspiegelt, enthält jedoch auch kollektive Merkmale, sofern er vergleichbaren Positionen im sozialen Raum entspringt³⁹⁰.

Der Habitus hat aber nicht nur eine „passivische Seite“, die sich in seiner inkorporierten, strukturierten Struktur zeigt. Zum einen ermöglicht er dem Handelnden ein Verstehen und Bewerten der aktuellen Situation, indem er dazu Wahrnehmungs- und Bewertungsschemata vorhält³⁹¹. Als „modus operandi“ aktiviert er zum anderen aber auch Handlungsweisen, indem er dem Handelnden die Schemata zur Verfügung stellt, die ihm strukturell eingeschrieben sind. Die Aktivierung der Schemata durch den Habitus ist jedoch nicht deterministisch zu denken, sondern eher als Grenzziehung möglicher Handlungsweisen³⁹². Da diese Handlungsweisen auf den Dispositionen des Habitus beruhen, sind sie nicht nur strukturiert, sondern wirken auch als „strukturierende Struktur“. Sie bringen soziale Praktiken hervor, die als regelmäßiges Handlungsmuster deutlich werden. Mit dem Habitus als Erzeugungsmodus ist aber nur ein Einflussfaktor auf soziale Praktiken benannt, da die jeweilige Handlungssituation ebenfalls strukturellen Einflüssen unterliegt. Zur weiteren Erläuterung muss daher zunächst Bourdieus Konzept des sozialen Raums weiter expliziert werden.

Bourdieu unterteilt den sozialen Raum, der bisher nur mittels der variierenden Verfügungsgewalt über unterschiedliche Kapitalsorten charakterisiert wurde, in spezifische „Felder“, wie z. B. diejenigen der Religion, der Kunst, der Politik oder der Wissenschaft³⁹³. Als objektive Struktur legen sie, gleich einem Spiel, Regeln für die Praxis fest, die sich immer innerhalb von Feldern vollzieht³⁹⁴. Sie geben nicht nur an, um welche Objekte „gespielt“ wird, sondern auch, was der zu erbringende Einsatz ist, welche Zugangsvoraussetzungen zu erfüllen sind und welche „Spielzüge“ legitim sind. Die Praxis in Feldern ist immer dynamisch, da sich Spieler mit unterschiedlicher Kapitalverteilung gegenüberstehen, unterschiedliche Kapitalverteilungen unterschiedlich nützlich sind und Spieler daher

³⁸⁸ Vgl. Bourdieu (1979), S. 173, 200, 446.

³⁸⁹ Vgl. Bourdieu (1979), S. 168.

³⁹⁰ Vgl. Bourdieu (1979), S. 188f.; Bourdieu (1992), S. 28, 115f.; Bourdieu (2001), S. 126, 207f.

³⁹¹ Die „Welt“ wird insofern dem Handelnden verständlich, als er in Form des Habitus im Grunde ein inkorporierter Teil von ihr ist (vgl. Bourdieu (2001), S. 183).

³⁹² Vgl. Bourdieu (1979), S. 169f., 179, 208; Bourdieu (2001), S. 83, 177f., 184.

³⁹³ Vgl. dazu grundlegend Bourdieu (1993); Bourdieu und Wacquant (1996), S. 124-175; Bourdieu (1999), S. 288-295.

³⁹⁴ Vgl. zur Spielmetapher Bourdieu und Wacquant (1996), S. 127f.

um eine Konvertierung oder Akkumulation von Kapital bemüht sind³⁹⁵. Das Resultat dieser historischen Kämpfe verfestigt sich in den Feldern, die daher auch als „Ding gewordene Geschichte“ verstanden werden können. Das Interesse der Teilnahme an einem Feld, d. h. an einer bestimmten sozialen Praxis, verweist auf den Zusammenhang zwischen der objektiven Struktur eines Felds und der einverlebten Struktur des Habitus: Das Teilnahmeinteresse ergibt sich, wie alle Dispositionen, aus dem Habitus. Da der Habitus selbst aber durch Sozialisation im sozialen Raum, d. h. in einem konkreten Feld, geschaffen wurde, ergänzen sich im Idealfall die Anforderungen der objektiven Struktur des Felds mit der inkorporierten Struktur des Habitus. Für den Beobachter, der außerhalb des Spiels steht, scheint das Interesse an der Teilnahme an einem Feld als „illusio“, für die Teilnehmer selbst jedoch als Teil ihres Lebenssinns bzw. ihrer Identität. Sie muss gegeben sein, damit die Teilnahme an einem Feld möglich wird.³⁹⁶

Die Verwobenheit der Dispositionen des Habitus und der Regeln des Felds zeigt sich besonders deutlich in der Hervorbringung sozialer Praktiken: Treffen die Anforderungen des Felds auf entsprechende Schemata des Habitus, kann der Akteur die in seinem Habitus angelegten Dispositionen zur Hervorbringung sozialer Praktiken nutzen, die den Erfordernissen der Situation angemessen erscheinen. Die Auswahl dieser Praktiken erfolgt alleine durch die Logik der Praxis, in der das aus dem Habitus entstehende implizite Know-how, das ein Gespür für die strukturellen Notwendigkeiten des Felds beschreibt, auf die Möglichkeiten der Situation trifft. Da die so hervorgebrachten sozialen Praktiken als Mittel anhand der Ziele des Akteurs ausgewählt scheinen, können sie aus Sicht Bourdieus fehlinterpretiert werden, und zwar im Sinne bloßer Mittelauswahl als Ergebnis eines rationalen Nutzenkalküls³⁹⁷. Durch die Regelmäßigkeit der hervorgebrachten sozialen Praktiken können diese andererseits auch als bloße Folge der Einhaltung der feldspezifischen Regeln fehlinterpretiert werden. Beiden Fehlinterpretationen hält Bourdieu die dialektische Verknüpfung von Habitus und Feld und die sich daraus ergebende Logik der Praxis entgegen. Abbildung 16 fasst die bisherigen Überlegungen schematisch zusammen.

³⁹⁵ Vgl. Bourdieu (1992), S. 113; Bourdieu (2001), S. 19f.

³⁹⁶ Vgl. Bourdieu (1985a), S. 75f.; Bourdieu (1987), S. 124-127; Bourdieu (1998), S. 141; Bourdieu (1999), S. 360.

³⁹⁷ Vgl. Bourdieu (1992), S. 115.

schemata inklusive Handlungsstrategien auf die strukturell geprägten Dispositionen des Habitus zurückführt und andererseits die Strukturen selbst als durch eben jenen Habitus hervorgebracht sieht, betont seine Theoriearchitektur einseitig die reine Reproduktion von Struktur, die maßgeblich durch ungleiche Kapitalverteilung gekennzeichnet ist (vgl. auch Abbildung 16). Die Indexikalität von Handlungssituation, die zuvor schon von den interpretativen Handlungstheorien gegen einen Strukturdeterminismus vorgebracht wurde, wird nur teilweise beachtet. Zwar ist zur Hervorbringung der im Habitus inkorporierten Schemata eine subjektive Verstehensleistung notwendig, doch ist diese Verstehensleistung selbst auf die Schemata des Habitus angewiesen. Allerdings ist die Möglichkeit zu interpretativer Mehrdeutigkeit gegeben, d. h., es kann nicht davon ausgegangen werden, dass es immer zu einer mechanischen und situativ passenden Hervorbringung routinisierter Praktiken kommt³⁹⁹. Trotzdem bedeutet die Inkorporierung des regelförmigen kollektiven Wissens, dass sich die Anwendung dieses Wissens bei Bourdieu primär vorbewusst vollzieht, was die Verankerung einer reflexiv gerichteten „Auslegungsinstanz“ dieses Regelwissens durch die Akteure in der Theorie Bourdieus schwierig erscheinen lässt. Zudem scheint Bourdieu selbst durch Beschreibung des „Hysteresis-Effekt“, d. h. der Beibehaltung von Habitus-Schemata auch in nicht mehr passenden Feld-Situationen, tendenziell für die Stabilität von Strukturen zu optieren⁴⁰⁰. Trotzdem macht das Beispiel deutlich, dass von einer unproblematischen Strukturreproduktion nicht ausgegangen werden kann. Zum einen zeigt der Hysteresis-Effekt, dass sich Strukturen verändern können, zum anderen wird die Dynamik in den Feldern durch ungleiche Kapitalverteilung permanent angetrieben⁴⁰¹. Man kann nur spekulieren, dass sich Strukturveränderungen auf Grund der Durchdringung und wechselseitigen Beeinflussung von Feldern ergeben. So könnte sich die Praxis in einem Feld, das nur in seiner Struktur – nicht jedoch in seiner „Weltsicht“ – einem anderen ähnelt, auf die Praxis in einem anderen Feld als unintendierte Handlungsfolgen auswirken und so zur Grundlage für die Genese eines veränderten Habitus werden⁴⁰². Zudem ist vorstellbar, dass sich in einem Akteur mehrere Habitus-Schemata überlagern und dass sich so nicht nur ein neuer Habitus bildet, sondern sich auch neue Praktiken ausformen⁴⁰³. Möglich ist aber auch, dass die körperliche Hervorbringung der sozialen Praktiken schlichtweg misslingt und sich dadurch Verwerfungen erge-

³⁹⁹ Vgl. Ebrecht (2002), S. 230f.

⁴⁰⁰ Vgl. zum Hysteresis-Effekt Bourdieu (1982), S. 238; Bourdieu (1987), S. 116f.

⁴⁰¹ Vgl. Bourdieu (1985c), S. 18.

⁴⁰² Vgl. zur Unterschiedlichkeit von Feldern und den damit einhergehenden unterschiedlichen Weltsichten z. B. Bourdieu (2001), S. 125.

⁴⁰³ Vgl. Ebrecht (2002), S. 233-237, der diese Möglichkeit anhand empirischer Beispiele, z. B. Bourdieus Beschreibung der Entstehung des Habitus des neuen Kleinbürgertums, ableitet. Daneben liefert Reckwitz (2006) anschauliche Beschreibungen, wie solche neuen „Subjektkulturen“ entstehen. Diese Variante zur Erklärung von Wandel ist bei Bourdieu allerdings nicht systematisch angelegt, da er den Habitus als ein einzelnes und noch dazu kohärentes Schema versteht. Außerdem scheint Bourdieu davon auszugehen, dass frühere Erfahrungen spätere strukturieren (vgl. Bourdieu (1979), S. 188f.), so dass sich die Frage stellt, wie sich überhaupt zwei Arten von Habitus in einem Akteur ausbilden können.

ben. Trotzdem scheinen solche Möglichkeiten für einen Wandel der Struktur und gegen eine reine Strukturreproduktion nicht systematisch in Bourdieus Ansatz angelegt zu sein. Dies hat ihm den Vorwurf eines – wenn auch gemäßigten – Strukturdeterminismus eingebracht, der das erfolgreiche Überwinden des Dualismus von Handlung und Struktur gefährdet.⁴⁰⁴

Trotz dieser Kritik weist Bourdieus Ansatz den Weg, wie dem Dualismus von Handeln und Struktur beizukommen ist: Um eine unidirektionale Kausalität zu verhindern, müssen Handeln und Struktur in ein rekursives Verhältnis gesetzt werden. Dazu ist es aber notwendig, ihr Verhältnis zu temporalisieren, d. h. als Prozess aufzufassen. Durch Inkorporierung kollektiver Wissensbestände in Form des Habitus gelingt es schließlich, die beobachtbare Regelmäßigkeit der Praxis nicht einseitig auf das Bewusstsein zurückzuführen. Es ist die routinisierte Hervorbringung von Körperbewegungen, zu denen ein Know-how-Wissen notwendig ist und die in Form sozialer Praktiken der Praxis ihre Regelmäßigkeit verleiht⁴⁰⁵. Ebenfalls relevant für die hier angestellten Überlegungen ist Bourdieus Betonung von Macht: Der soziale Raum wird durch den in ihm immerwährenden Kampf um Kapitalverteilung als grundsätzlich machtgeladen präsentiert. Das Handeln von Managementberatern in einem Unternehmen ist insofern wie jedes andere Handeln auch machtgeladen und nicht, weil es der Rolle des „objektiven Beobachters“ entsprechen würde, neutral. Auch wenn die Strategien der Akteure zur Kapitalvermehrung dabei nicht Resultat eines nutzenorientierten Kalküls sind, sondern sich alleine auf den praktischen Sinn zurückführen lassen, so betreibt Bourdieu doch eine „Ökonomisierung“ des sozialen Raums und der Praxis.

4.4.2 Giddens Strukturationstheorie

Ebenso wie Bourdieu ist auch Giddens erklärtes Ziel, einen sozialtheoretischen Ansatz zu präsentieren, der vorherrschende Dualismen hinter sich lässt⁴⁰⁶. Und auch sein Ansatz temporalisiert das Verhältnis von Handlung und Struktur und gestaltet dieses Verhältnis rekursiv. Strukturen, so argumentiert Giddens, sind sowohl Ergebnis als auch Voraussetzung für Handeln⁴⁰⁷. Als zwei Seiten einer Medaille bilden sie daher zusammen eher eine Dualität als einen Dualismus und sind nur analytisch unterscheidbar.

⁴⁰⁴ Vgl. Bohn (1991), S. 106, 116-121; Janning (1991), S. 167-173; Reckwitz (1997), S. 90-92; Reckwitz (2004a), S. 339-344; Reckwitz (2004b), S. 46f.; Hörning (2001), S. 169f. Bemüht um eine Abschwächung des Determinismusvorwurfs zeigen sich Ebrecht (2002), S. 235-239 sowie Meier (2004), S. 65f. Am Rande sei noch auf ein epistemologisches Problem bei Bourdieu hingewiesen: Bourdieu kritisiert einerseits die wissenschaftlichen Konstruktionsbemühungen, die es für ihn nicht vermögen, die Logik der Praxis wiederzugeben, andererseits betreibt er selbst eine solche Konstruktion (vgl. Schatzki (1987), S. 299). Zudem hat seine Theorie der Praxis die Tendenz, sich vor Kritik zu immunisieren, wenn Kritik selbst als Ausdruck von Kapitalkämpfen und so als Beleg für die Stimmigkeit der Theorie der Praxis gewertet wird (vgl. Janning (1991), S. 68f.).

⁴⁰⁵ Vgl. Reckwitz (2004b), S. 45.

⁴⁰⁶ Vgl. Giddens (1976), S. 155-157; Giddens (1979), S. 2f.; Giddens (1984a), S. 1f.

⁴⁰⁷ Vgl. Giddens (1979), S. 5.

Ähnlich wie der Habitus als Denk-, Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsschema für Bourdieu Handeln sowohl einschränkt als auch ermöglicht, fasst auch Giddens Strukturen als handlungsermöglichend und als handlungseinschränkend auf⁴⁰⁸. Um nun zu zeigen, wie Strukturen in Abgrenzung zu alternativen Handlungserklärungen diese Doppelfunktion wahrnehmen können, untergliedert er Strukturen, verstanden als sämtliche Faktoren, die der Praxis ihre Musterförmigkeit über Zeit und Raum hinweg ermöglichen, in zwei unterschiedliche Arten, die in jeweils zwei Ausprägungen vorliegen können⁴⁰⁹.

- Strukturen als Regeln: In der Tradition der normorientierten Handlungserklärung können Regeln als „Regeln der Legitimation“ bzw. Normen aufgefasst werden, die bestimmte Handlungen bzw. soziale Praktiken legitimieren und Abweichungen sanktionieren. Im Fahrwasser der kulturtheoretischen Handlungserklärung begreift Giddens Regeln aber nicht nur i. S. von Normen, sondern auch als „Regeln der Signifikation“, d. h. als interpretative Schemata.⁴¹⁰
- Strukturen als Ressourcen: Ressourcen stellen nach Giddens verschiedene Formen zur Ausübung von „Herrschaft“ dar. Auch sie werden in zwei unterschiedliche Versionen weiter unterschieden. Als autoritative Ressourcen ermöglichen sie in Form von z. B. Weisungsbefugnissen Verfügung über andere Akteure. Als allokativen Ressourcen bezeichnen sie die Verfügungsgewalt über primär materielle Objekte, wie z. B. Produktionsmittel.⁴¹¹

Die Regeln der Signifikation und Legitimation sowie die Herrschaft über Ressourcen beschreiben drei Dimensionen von Struktur, die im Handeln von Akteuren erkennbar sind. Konkret beziehen sich Akteure aber jeweils auf spezifische „Modalitäten“ i. S. von Ausprägungen dieser Strukturdimensionen. So sind die *Regeln der Signifikation* in Form spezifischer Interpretationsschemata, *Regeln der Legitimation* in Form spezifischer Normen und *Herrschaft* in Form spezifischer allokativer und autoritativer Machtmittel dem Handeln der Akteure zugänglich. Indem Akteure in ihrem Handeln bzw. in ihrer Interaktion Bezug auf diese Modalitäten nehmen, erzielen sie bestimmte Effekte. So erlaubt der Rekurs auf interpretative Schemata auf Ebene der Interaktion Kommunikation, die Verfügung über Machtmittel die Ausübung von Macht bzw. Herrschaft und der Verweis auf Normen die Sanktionierung abweichenden Handelns. Bedeutsam ist ferner, dass diese Strukturmomente lediglich analytisch isoliert betrachtet werden dürfen, da sie sich gegenseitig bedingen und innerhalb sozialer Praktiken immer als Komplex auftreten⁴¹². Durch die Bezugnahme auf Modalitäten

⁴⁰⁸ Vgl. Giddens (1984a), S. 169-179.

⁴⁰⁹ Vgl. Giddens (1984a), S. 17.

⁴¹⁰ Vgl. Giddens (1979), S. 59-69; Giddens (1984a), S. xxxi, 16-25.

⁴¹¹ Vgl. Giddens (1984a), S. xxxi, 33, 258-262.

⁴¹² Vgl. Giddens (1976), S. 161; Giddens (1979), S. 81f.; Ortmann, Sydow und Windeler (1997), S. 325.

werden so die Eigenschaften der strukturellen Dimension reproduziert⁴¹³. Diese Dualität von Struktur zeigt Abbildung 17⁴¹⁴.

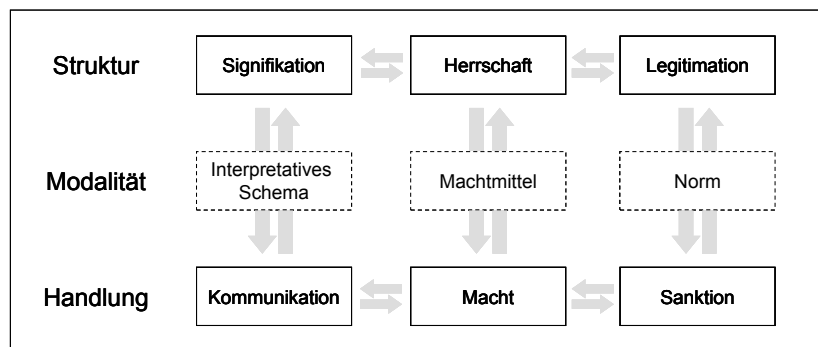


Abbildung 17: Dualität von Struktur

Quelle: Leicht modifiziert aus Giddens (1984a), S. 29

Damit sich die Akteure auf die Modalitäten und damit auf Strukturen beziehen können, müssen diese ihnen bekannt sein, da Struktur außerhalb der rekursiv hervorgebrachten Praktiken und außerhalb von „Erinnerungsspuren“ der Akteure keinen Bestand hat. Ähnlich wie bei Bourdieu sind Strukturen daher für die Akteure nicht etwas Äußerliches, sondern sie sind inkorporiert.⁴¹⁵ Um die Verankerung von Strukturen im Bewusstsein der Akteure zu verdeutlichen, untergliedert Giddens das Bewusstsein in drei Bereiche.

- Auf der untersten Ebene positioniert er das Unbewusste, dessen Funktion er i. S. eines „ontologischen Sicherheitssystems“ begreift. Demnach werden Akteure in ihren Handlungen einerseits durch das Streben nach Sicherheit und Vermeidung von Angst auf grundsätzlicher Ebene angetrieben. Um handlungsfähig zu sein, benötigen sie andererseits ontologische Gewissheit, die sich im Kern darin äußert, dass die Welt so ist, wie sie den Akteuren erscheint. Unsicherheit muss kontrolliert werden, damit sie nicht paralysierend wirkt. Darüber hinaus entzieht sich das Unbewusste dem Zugriff des Akteurs und unterlegt dem Handeln daher auch keine expliziten Handlungsgründe, auf die sich der Akteur bewusst beziehen könnte, sondern eher eine grundsätzlichere Handlungsmotivation.⁴¹⁶

⁴¹³ Vgl. Giddens (1984a), S. 28-34.

⁴¹⁴ Im englischen Original nutzt Giddens für die Handlungsdimension den Begriff der „interaction“, der in Abbildung 17 durch „Handlung“ ersetzt wurde. Daneben wird als Modalität der Strukturdimension Herrschaft „facility“ als Begriff genutzt, der hier, abweichend von der deutschen Ausgabe von „The constitution of society“ nicht als „Faszilität“, sondern als „Machtmittel“ übersetzt wird. Beide Änderungen sollen die Verständlichkeit erleichtern.

⁴¹⁵ Vgl. Giddens (1984a), S. 17, 23-26, 377. Giddens unterscheidet zwischen Struktur und Strukturen: Während der Begriff „Struktur“ auf grundsätzlich strukturierend wirkende Elemente abzielt, bezeichnet Giddens mit „Strukturen“ konkrete Ausprägungen der strukturierend wirkenden Elemente, d. h. der Struktur. Hier wird diese Unterscheidung nicht weiter beachtet.

⁴¹⁶ Vgl. in Abgrenzung zu Freud Giddens (1984a), S. 7f., 41-51, besonders 49-51, 64.

- Das praktische Bewusstsein enthält das Wissen der Akteure, das in ihren alltäglichen Handlungen bzw. in den sozialen Praktiken, die sie hervorbringen, zum Ausdruck kommt. Dieses Wissen wird durch Sozialisation vermittelt und ist daher zu einem großen Teil sozial geteiltes Wissen. Ferner ist es größtenteils implizit, da es für die Hervorbringung von sozialen Praktiken selbst nicht in diskursiver Form vorliegen muss.⁴¹⁷
- Gegenüber dem praktischen Bewusstsein beschreibt das diskursive Bewusstsein die Teile des Wissens, die der Akteur versprachlichen kann. Als solches muss es nicht notwendigerweise dem Inhalt des praktischen Bewusstseins entsprechen, wobei die Grenzen zwischen beiden fließend sind.⁴¹⁸

In ihrem Handeln wenden Akteure die Bestände des praktischen Wissens an und geben auf Nachfrage Gründe für ihr Handeln mit Hilfe des diskursiven Wissens an. Die Anwendung der Wissensbestände des praktischen Bewusstseins erfordert die reflexive Überwachung ihres Ergebnisses, da zum einen die körperliche Hervorbringung sozialer Praktiken durch „Widerfahrnisse“ fehleranfällig ist und zum anderen innerhalb spezifischer Kontexte stattfindet, deren Gegebenheiten eine reflexive Anpassung der Regeln des praktischen Bewusstseins erfordern⁴¹⁹. Durch diese reflexive Überwachung können Akteuren zwei Eigenschaften zugeschrieben werden.

- Sie sind lernfähig, da sich die reflexive Überwachung nicht nur auf ihr eigenes Handeln bezieht, sondern auch die kontextuellen Bedingungen umfasst, zu denen die Effekte des Handelns anderer Akteure zählen⁴²⁰.
- Sie können intentional i. S. von zielgerichtet sein, da die Erreichung ihrer Ziele durch die reflexive Überwachung kontrolliert wird⁴²¹.

Intentionalität ist jedoch nicht mit Zweckrationalität gleichzusetzen: Die reflexive Überwachung des Handelns verläuft primär im praktischen Bewusstsein, während für die Angabe von Gründen das diskursive Bewusstsein genutzt wird, dessen Inhalt nicht mit dem des praktischen Bewusstseins identisch ist. Zudem würde mit dem Rekurs auf Zweckrationalität das Handeln einem allgemeingültigen Prinzip unterstellt, dass außerhalb der Strukturation seine Wirksamkeit entfalten würde. Die

⁴¹⁷ Vgl. Giddens (1979), S. 57-59; Giddens (1984a), S. xxiii, xxx, 4f. Indem Giddens das Regelwissen, das für die Hervorbringung sozialer Praktiken notwendig ist, im praktischen Bewusstsein verankert, kann er auch dem Paradox Wittgensteins entgehen, wonach Handeln sich niemals auf Regelbefolgung gründen könne, da die Regelanwendung einer Interpretationsleistung bedarf, die selbst nicht durch die Regel festgelegt wird. Im praktischen Bewusstsein bedeutet die Kenntnis einer Regel gleichzeitig Kenntnis ihrer Anwendung (vgl. Giddens (1976), S. 124; Giddens (1984a), S. 19-23).

⁴¹⁸ Vgl. Giddens (1979), S. 73; Giddens (1984a), S. 7, 374.

⁴¹⁹ Vgl. Giddens (1984a), S. 5f; zum Begriff des Widerfahrnis als Kennzeichen von nicht bewusst wählbarem Verhalten vgl. Kamlah (1972), S. 34-40.

⁴²⁰ Vgl. Giddens (1984a), S. 5f.

⁴²¹ Vgl. ebd., S. 8, 10, 64.

Angabe von Gründen, die als Fähigkeit notwendig ist, um als kompetenter Akteur zu gelten, beschreibt Giddens daher mit dem Begriff der Rationalisierung als einen separaten Prozess⁴²².

Für eine Definition von Handeln wird jedoch weder Intentionalität i. S. reflexiver Handlungsüberwachung noch Rationalität i. S. von Handlungsrationalisierung benötigt: Giddens betont, dass Handeln sich allein durch die Fähigkeit, einen Unterschied zu machen, auszeichnet. Die Fähigkeit einen Unterschied zu machen und so in den Verlauf der Dinge einzugreifen, bezeichnet Giddens als Macht und geht der reflexiven Steuerung von Handlung und deren Rationalisierung logisch voraus.⁴²³ Aber obwohl Handeln als solches intendiert ist, sind es nicht alle seine Ergebnisse: Als unintendierte Handlungsfolgen können sie in Form unerkannter Handlungsbedingungen das aktuell stattfindende Handeln beeinflussen. Abbildung 18 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

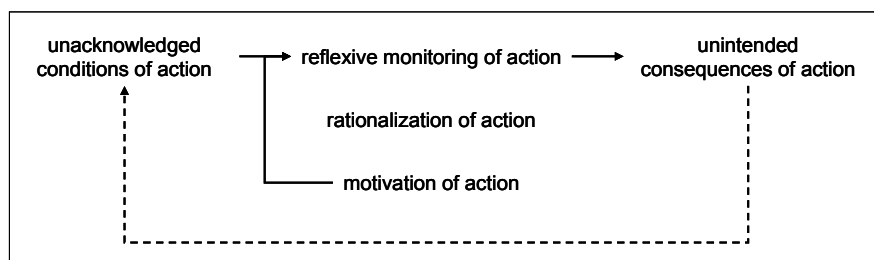


Abbildung 18: Stratifikationsmodell des Akteurs

Quelle: leicht modifiziert entnommen aus Giddens (1984a), S. 5

Kann Giddens nun im Gegensatz zu Bourdieu den Wandel ebenso wie die Reproduktion von Struktur durch Handeln theoretisch fassen? Auch wenn das Urteil zu dieser Frage kontrovers diskutiert wird, so kann Giddens Strukturwandel auf drei Ebenen theoretisch verankern.

- Wie bei Bourdieu ist die Hervorbringung sozialer Praktiken eine „körperliche Performance“, die auf den Körper als Träger angewiesen ist⁴²⁴. Dadurch sind sie immer historisch, d. h. an einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit zu verorten. Dies macht nicht nur noch einmal grundsätzlich klar, dass soziale Praktiken immer ein historisch kontingentes Phänomen sind, sondern auch, dass ihre identische Reproduktion von Abweichungen, Fehlschlägen und Widerfahrnissen nicht gefeit ist.⁴²⁵ Dies kann in Situationen der Ko-Präsenz, d. h. der gleichzeitigen Anwesenheit von mehreren Akteuren, durchaus zu veränderten Interpretationen von ansonsten stabilen sozialen Praktiken führen und sich in der Folge u. U. auch auf die Reproduktion von Struktur auswirken.

⁴²² Vgl. Giddens (1984a), S. 345-347, 376.

⁴²³ Vgl. Giddens (1979), S. 88; Giddens (1984a), S. 9, 14-16; Giddens (1988), S. 289.

⁴²⁴ Vgl. Giddens (1984a), S. 36.

⁴²⁵ Vgl. Giddens (1984a), S. 64-68; 174-176.

- Ausgehend von der soeben angesprochenen Situierung sozialer Praktiken in einer spezifischen Handlungssituation einerseits und andererseits der Möglichkeit von Widerfahrnissen, die den Handlungsfluss stören können, wird deutlich, dass die Hervorbringung sozialer Praktiken der reflexiven Überwachung und Korrekturmaßnahmen bedarf. Reflexive Überwachung kann daher grundsätzlich bewirken, dass soziale Praktiken, um den Gegebenheiten der Situation angepasst zu sein, verändert werden und so in der Folge eine Strukturveränderung nach sich ziehen.⁴²⁶
- Ausgehend von Abbildung 18 kann zudem ein weiterer theoretischer Bezugspunkt für die Veränderung von Struktur aufgezeigt werden. Struktur ist dort sowohl unerkannte Handlungsbedingung als auch unintendierte Handlungsfolge. Im Ergebnis bedeutet dies, dass die Hervorbringung sozialer Praktiken kausal mit den zukünftigen Bedingungen verknüpft ist, die als Strukturmomente wiederum die ebenfalls zukünftige Reproduktion sozialer Praktiken prägen. Ob diese Rückkopplung dann wiederum in einer Stabilisierung der bestehenden Strukturmomente oder in deren Veränderung mündet, bleibt zwar ebenfalls eine empirische Frage, ist theoretisch jedoch in Giddens Strukturationstheorie verankert.⁴²⁷

Durch diese theoretischen Figuren kann die Strukturationstheorie Strukturwandel ebenso wie Strukturreproduktion in den Blick nehmen. Diese doppelte Leistungsfähigkeit ist für die Ausgangsfragestellung besonders relevant: Wenn Managementberatung Problemlösung intendiert und Problemlösung gleichzeitig Veränderung bzw. aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken Strukturwandel bedeu-

⁴²⁶ An diesem Punkt entzündet sich ein grundlegender Streit in der Rezeption Giddens: Einerseits kann argumentiert werden, dass die reflexive Handlungsüberwachung auf dem impliziten, praktischen Wissen aufsetzt. Dann wäre es aber per Definition der Kontrolle des Akteurs entzogen und könnte nicht zu einer zielgerichteten Modifikation der Strukturmodalitäten führen. Der Gestaltungsspielraum der Akteure wäre so beschränkter, als Giddens suggerieren mag, und die Theorie der Strukturation würde deutlich strukturalistische bzw. objektivistische Züge tragen (vgl. Walgenbach (2002b), S. 370-374 mit Verweis auf Kießling (1988) und Thompson (1989); einen ähnlichen Strukturalismusvorwurf gegen die Strukturationstheorie erheben auch Gerstenberger (1988) sowie Emirbayer und Mische (1998)). Unterstellt man der Reflexionsfähigkeit von Akteuren jedoch, Regeln grundsätzlich verändern zu können, dann kann die Strukturationstheorie den einschränkenden Charakter von Regeln nicht mehr abbilden und erhält so ein subjektivistisches Übergewicht. Um dem aufgezeigten Widerspruch zu entgehen, kann mit Giddens argumentiert werden, dass die Grenzen zwischen praktischem und diskursiven Bewusstsein fließend sind (vgl. Giddens (1984a), S. 7). Daher ist es denkbar, dass die reflexive Handlungsüberwachung bei Störungen vom praktischen ins diskursive Bewusstsein verlegt werden kann. Wann dies geschieht, wäre dann eine empirische Frage. Trotzdem wird die Strukturationstheorie dadurch nicht subjektivistisch, da Struktur nicht nur aus Regeln, sondern auch aus Ressourcen besteht, deren materiale Basis ihnen eine größere Veränderungsresistenz verschafft (vgl. insgesamt Reckwitz (1997), S. 102-104 mit Verweis auf Archer (1988), S. 72-96). Zudem ist denkbar, dass Ausprägung und Einflussmöglichkeiten der reflexiven Handlungssteuerung systematisch in den sozialen Praktiken selbst angelegt sind, d. h., manche Praktiken erfordern eine hohe Reflexivität in ihrer Hervorbringung und begünstigen dementsprechend Strukturveränderung, während andere Praktiken eine niedrigere Ausprägungen von Reflexivität aufweisen und so eher zu Strukturreproduktion tendieren. So sind sowohl Strukturreproduktion als auch -reproduktion gleichermaßen theoretisch fassbar (vgl. dazu auch die Argumentation von Reckwitz (2004b), die zwar auf Bourdieu und Butler Bezug nimmt, deren hier dargestelltes Ergebnis sich aber auch auf Giddens übertragen lässt).

⁴²⁷ Vgl. Balog (2001), S. 217-219.

tet, dann stellt sich für Managementberater die Frage nach den Möglichkeiten zu strukturellem Wandel mit Nachdruck. Um diese Frage weiter verfolgen zu können, müssen zunächst die maßgeblichen Elemente der Theorie sozialer Praktiken aus den abrissartigen Darstellungen von Bourdieus Theorie der Praxis und Giddens Strukturationstheorie destilliert werden, bevor sie dann in einen Bezugsrahmen gebracht werden, der die empirische Untersuchung der Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten von sozialen Praktiken durch Managementberater anleitet.

4.5 Kernelemente einer Theorie sozialer Praktiken

Wie an den Beispielen Bourdieu und Giddens deutlich wurde, gibt es unterschiedliche und zuweilen widersprüchliche Möglichkeiten, eine Theorie sozialer Praktiken auszugestalten. Eine geschlossene Theorie sozialer Praktiken liegt daher zwar nicht vor, trotzdem weisen die einzelnen Ansätze Gemeinsamkeiten auf⁴²⁸. Gemeinsam ist ihnen das Verständnis, dass sich die beobachtbare Geordntheit der sozialen Welt auf soziale Praktiken zurückführen lässt, die insofern auch den „Ort“ des Sozialen bilden und daher auch zur Analyseeinheit werden⁴²⁹. Soziale Praktiken können dabei mit Reckwitz (2003) definiert werden als:

„...know-how abhängige und von einem praktischen ‚Verstehen‘ zusammengehaltene Verhaltensroutinen, deren Wissen einerseits in den Körpern der handelnden Subjekte ‚inkorporiert‘ ist, die andererseits regelmäßig die Form von routinisierten Beziehungen zwischen Subjekten und von ihnen ‚verwendeten‘ materialen Artefakten annehmen.“⁴³⁰

Und man könnte anfügen, dass es „soziale“ Praktiken sind, nämlich nicht nur, weil sie von mehreren Menschen geteilt werden, sondern auch, weil sie ein gemeinsames Verstehen der natürlichen und kulturellen Umwelt erlauben⁴³¹. Diese Definition kann als Ausgangspunkt genutzt werden, um einerseits

⁴²⁸ Vgl. Hörning (2001), S. 160f.; Schatzki (2001a), S. 2; 14; Reckwitz (2003), S. 282f., 289. Eine lesenswerte Binnendifferenzierung verschiedener Praktik-Ansätze legen Rasche und Chia (2007) vor.

⁴²⁹ Vgl. Giddens (1984a), S. 2; Schatzki (2001a), S. 2; Reckwitz (2003), S. 289.

⁴³⁰ Reckwitz (2003), S. 289. Vergleichbare Definitionen von sozialen Praktiken, die teils unterschiedlich nuanciert sind: „skillfull procedures, methods, or techniques, appropriately performed by social agents“ (Cohen (1989), S. 26); „a temporally unfolding and spatially dispersed nexus of doings and sayings“ (Schatzki (1996), S. 89); „Soziale Praktiken stellen einen Komplex von kollektiven Verhaltensmustern und gleichzeitig von kollektiven Wissensordnungen (einschließlich Know-how- und Motivationswissen) sowie diesen entsprechenden Mustern von subjektiven Sinnzuschreibungen dar, die diese Verhaltensmuster ermöglichen und sich in ihnen ausdrücken.“ (Reckwitz (2000a), S. 565; ähnlich auch S. 558f.); „Soziale Praktiken begründen eine bestimmte Handlungsnormalität im Alltag. [...] Durch häufiges und regelmäßiges Miteinandertun bilden sich gemeinsame Handlungsgepflogenheiten heraus, die sich zu kollektiven Handlungsmustern und Handlungsstilen verdichten und so bestimmte Handlungszüge sozial erwartbar werden lassen.“ (Hörning (2001), S. 160); „A ‚practice‘ (Praktik) is a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‚things‘ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge.“ (Reckwitz (2002a), S. 249); „In sum, a practice is a temporally evolving, open-ended set of doings and sayings linked by practical understandings, rules, teleoaffektive structure, and general understandings.“ (Schatzki (2002), S. 87); „Practices are the ‚done thing‘, in both the sense of accepted as legitimate and the sense of well-practised through repeated doing in the past.“ (Whittington (2002b), S. C2).

⁴³¹ Vgl. Hörning (2001), S. 162; Schatzki (2002), S. 87f.; Schatzki (2005), S. 470; Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 9. Auf den Zusatz „sozial“ wird in der Folge zuweilen verzichtet, da Praktiken hier als inhärent sozial begriffen werden; bei der Rede von „sozialen Praktiken“ handelt es sich also gewissermaßen um einen Pleonasmus, der anzeigen soll, dass das Soziale gegenüber anderen Ansätzen in Praktiken verortet wird.

- Elemente, d. h. analytisch unterscheidbare Bausteine, die das „konzeptionelle Innenleben“ sozialer Praktiken ausmachen, und andererseits
- Eigenschaften, d. h. Folgen, die sich für das Verständnis von Praxis aus der Konstituierung durch soziale Praktiken ergeben,

zu beschreiben.

4.5.1 Analytisch unterscheidbare Elemente sozialer Praktiken

Um das Konzept sozialer Praktiken näher zu beschreiben und empirisch handhabbar zu machen, werden nachfolgend Wissen, Materialität und Intentionalität als drei Elemente sozialer Praktiken beschrieben⁴³². Sie lassen sich jedoch nur analytisch trennen und bilden in beobachtbaren Praktiken einen verwobenen Zusammenhang.

4.5.1.1 Wissen: Know-that und Know-how

Wissen soll hier als Set von Regeln betrachtet werden, das dem Akteur einerseits ein Verstehen der ihn umgebenden Welt erlaubt und es ihm andererseits ermöglicht, in dieser Welt ein kompetentes Verhalten i. S. von Körperbewegungen hervorzubringen. Wissen existiert daher nicht losgelöst und unabhängig, sondern ist gebunden in sozialen Praktiken und an deren Hervorbringung.⁴³³ Drei Aspekte stehen bei dieser Betrachtung von Wissen als nur analytisch separierbarer Bestandteil sozialer Praktiken im Vordergrund.

- Wissen ist sowohl Voraussetzung für die Hervorbringung der als geordnet wahrgenommenen Körperbewegungen als auch deren Ergebnis.
- Wissen ist als Teil einer sozialen Praktik kontingent und historisch.
- Wissen enthält implizite und explizite Komponenten, die sich wechselseitig erfordern.

Die Betrachtung von Giddens Konzept der Dualität von Struktur und Handeln sowie Bourdieus Konzept des Habitus als strukturierte und strukturierende Struktur hat gezeigt, dass das Verhältnis von Wissen (als Element der Struktur) und beobachtbarer, körperlicher Verhaltensweise (als Element des Handelns) rekursiv angelegt ist: Einerseits ist Wissen notwendig für die Hervorbringung einer Verhaltensweise, andererseits wird es erst durch diese Hervorbringung aktualisiert und verän-

⁴³² Damit werden die verschiedenen Beschreibungsvokabulare für „Aktivität“, „Verhalten“ und „Handeln“, so wie sie auch in anderen Disziplinen wie der Philosophie und Psychologie dargestellt werden, gewissermaßen integriert (vgl. die Ausführungen zu Aktivität, Verhalten und Handeln in Abschnitt 4.1, S. 97-100 und besonders den Verweis auf Dennet (1981) sowie von Cranach et al. (1980) in Fußnote 311, S. 99).

⁴³³ Vgl. Schatzki (1996), S. 23f.; Hörning (2001), S. 163; im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang auch Nonaka und Takeuchi (1995), S. 58f. sowie im Zusammenhang mit der hier anklingenden Betonung der Prozesshaftigkeit gegenüber einem Objektverständnis von Wissen Polanyi (1969), S. 131; Schön (1983), S. 49.

dert. Eine problemlose Trennung zwischen Wissen und körperlich beobachtbaren Verhaltensweisen kann so – im Gegensatz zu den interpretativen und strukturalistischen Versionen der Handlungserklärung – nicht mehr aufrechterhalten werden. Um aus dem kontinuierlichen Fluss beobachtbarer körperlicher Verhaltensweisen einen spezifischen Akt abzugrenzen, als Einheit darzustellen und einem Träger zuzuschreiben, muss der Beobachter Wissen anwenden. Dieses Wissen enthält demnach Aussagen, die z. B. Auskunft darüber geben, welche Körperbewegungen zu einer Einheit zusammengefasst betrachtet werden können, in welchem Zusammenhang sie mit der Situation und den in ihr vorhandenen Objekten und Subjekten stehen und welchem Zweck die beobachteten Körperbewegungen dienen könnten. Dieses Wissen ist jedoch kein individuelles Zufallsprodukt, sondern wird sozial geteilt und geregelt. Darüber hinaus dient es nicht nur dem Verstehen, sondern erlaubt dem Akteur auch kompetentes Sich-Verhalten. Insofern ist es für die Hervorbringung von Körperbewegungen notwendig, die Beobachtern geordnet und sinnhaft erscheinen.⁴³⁴

Aus diesen Überlegungen wird gleichzeitig klar, dass der Ort dieses Wissens nicht als eigenständige Sphäre gegenüber den körperlichen Verhaltensweisen konstruiert werden kann, sondern mit eben jenen Verhaltensweisen zusammen in den Begriff der sozialen Praktik verlegt wird⁴³⁵. Indem der Akteur soziale Praktiken zu beherrschen lernt, erschließt sich sein Verhalten nicht nur anderen sinnhaft, sondern er kann sich auch die Welt sinnhaft erschließen. Diese Praktiken werden aber immer in einem spezifischen Setting, d. h. zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort, hervorgebracht. Dadurch ist auch das in ihnen gebundene Wissen lokal historisch und immer nur eine kontingente Beschreibungsform. Folgt man dieser Konzeptionalisierung, dann bedeutet dies gleichzeitig eine deutliche Absage an ein abbildtheoretisches Verständnis von Wissen, das als Repräsentation der Realität „wahr“ oder „falsch“ sein kann und dementsprechend kategorisierbar ist. Die Abkehr von einem solchen Verständnis von Wissen bedeutet im Umkehrschluss aber nicht Beliebigkeit. In einer spezifischen Handlungssituation sind nicht alle soziale Praktiken in Bezug auf die Erreichung eines gegebenen Ziels gleichermaßen erfolgversprechend, folglich kann auch das in ihnen gebundene Wissen in Hinblick auf seine Wirksamkeit – oder im konstruktivistischen Sprachgebrauch: in Hinblick auf seine Viabilität – bewertet werden.⁴³⁶

⁴³⁴ Vgl. Reckwitz (2000b), S. 177-180 mit Verweis auf Schatzki (1996); Hörning (2001), S. 163-165.

⁴³⁵ Vgl. Tsoukas (1996), S. 16.

⁴³⁶ Vgl. auch die oben in Abschnitt 4.2, besonders S. 107-110 beschriebene Annahme einer pluralistischen Epistemologie als wissenschaftstheoretische Grundposition dieser Arbeit. Mit dieser Grundhaltung entgeht man auch einem weiteren Problem von wissenschaftlichen Aussagen, dass sich beispielhaft in der Kritik an Giddens Strukturationstheorie zeigt: Je nach Lesart kann man Giddens eine objektivistische Argumentation unterstellen, da die Akteure sich auf Strukturmomente beziehen, die sich in deren praktischen Bewusstsein finden und insofern vorbewusst und determinierend wirken (vgl. auch die Anmerkungen in Fußnote 426, S. 132). Macht man nun im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit Aussagen über handlungsbeeinflussende Faktoren, die außerhalb des explizierbaren Bewusstseins der Akteure ihre Wirksamkeit entfalten, könnte man sich ebenfalls dem Objektivismusvorwurf aussetzen. Mit dem Verweis auf die Kontingenz und Historizität von Wissen und die darauf gründende pluralistische Epistemologie kann dann aber gezeigt werden, dass es sich bei solchen Aussagen ledig-

Schließlich können noch verschiedene Arten von Wissen analytisch unterschieden werden. Mit Ryles Kritik an der cartesischen Trennung von Körper und Geist, die nach Ryle dafür verantwortlich war, dass Faktenwissen oder Intellektualität als Kern von Intelligenz und dem Mentalen insgesamt gehalten wurde und das Faktenwissen i. S. von Denken der Könnerschaft logisch voranzugehen hätte, kann Wissen zunächst in „Know-how“ und „Know-that“ untergliedert werden⁴³⁷. Know-how i. S. von Könnerschaft bedeutet im Zusammenhang sozialer Praktiken, eine solche Praktik erfolgreich hervorzubringen, und nicht, diese Praktik anhand von Fakten (Know-that) zu beschreiben oder erst das Faktenwissen zu lernen und dann anhand dessen eine Praktik regelgerecht hervorzubringen⁴³⁸. Know-how ist daher auch kein „privater, innerer Monolog“, sondern eine beobachtbare Aktivität und damit eine öffentliche Performance⁴³⁹. Dass das Lernen von Fakten bzw. die Aneignung von Faktenwissen selbst wiederum Know-how erfordert, zeigt, wie verknüpft Know-how und Know-that sind. Man kann nun Ryles Unterscheidung von Know-how und Know-that weiter anreichern, indem man Polanyis Konzept von explizitem und implizitem (tacit knowledge) Wissen heranzieht. Ähnlich wie Giddens Unterscheidung von diskursivem und praktischem Bewusstsein zeigt Polanyi, dass nur Teile des Wissens, das zum Handeln bzw. hier zur Hervorbringung einer Praktik erforderlich ist, explizierbar sind⁴⁴⁰. Implizites Wissen kann so nicht kodifiziert und problemlos übertragen werden, da es sich nur in seiner personenabhängigen Anwendung und in einem immer auch kontextspezifischen Praxiszusammenhang zeigt⁴⁴¹. Diese Kontextabhängigkeit von implizitem Wissen deutet wiederum auf die zuvor erwähnte Kontingenz und Historizität von Wissen im Allgemeinen hin. Dabei ist auch bei Polanyis Konzept wichtig, dass es sich bei explizitem und implizitem Wissen um einen verwobenen Komplex handelt, in dem das implizite Wissen Vorbedingung für explizites Wissen ist⁴⁴². Es ergänzt die Überlegungen Ryles um den Gedanken, dass auch ein Know-

lich um Wissen anderer Form handelt (vgl. Schwarz (2007), Kapitel 2.2, hier besonders S. 119-121). Kurzum: Das Alltagswissen der Akteure muss aus wissenschaftlicher Perspektive nicht als „falsch“ abgetan werden und die Akteure selbst erscheinen nicht als „cultural dopes“ (Garfinkel (1967), S. 68), sondern als reflexionsmächtig. Eine Haltung, die auch für die Managementberatung im täglichen Umgang mit Kunden Erleichterung bietet.

⁴³⁷ Vgl. Ryle (1969), S. 26.

⁴³⁸ Man kann in Ryles Argumentation Parallelen zu Wittgensteins Kritik gegen die Unvollständigkeit von Regeln entdecken: Demnach benötigt man zur Befolgung einer Regel weitere Regeln, die die Regelbefolgung selbst wiederum regeln. Da dies in einen unendlichen Regress führt, kann in diesem Zusammenhang hier die Hervorbringung einer sozialen Praktik nicht einzig eine Frage von Regelbefolgung sein. Versteht man nun Faktenwissen bzw. Know-that i. S. von Regeln, dann wird klar, dass die Konzeptionalisierung der Hervorbringung sozialer Praktiken auf Basis von Know-that alleine in einen infiniten Regress münden würde (vgl. ebd., S. 30).

⁴³⁹ Vgl. ebd., S. 58.

⁴⁴⁰ Klassisch in diesem Zusammenhang der Ausspruch Polanyis „We know more than we can tell.“ (Polanyi (1967), S. 4).

⁴⁴¹ Vgl. im Zusammenhang mit dem Knowledge-based-View Nonaka (1991), S. 98; Grant (1996), S. 111 sowie im Zusammenhang mit Communities-of-Practice Brown und Duguid (1991), S. 52.

⁴⁴² Vgl. Polanyi (1969), S. 144.

that-Wissen in Teilen nicht explizit vorliegt und u. U. auch nicht vollständig explizierbar sein kann⁴⁴³.

Neben der Untergliederung von Wissen in Know-how und Know-that sowie in explizit und implizit könnten nun noch feinere Sondierungen vorgenommen werden, z. B. hinsichtlich der Inhalte des Wissens⁴⁴⁴. Eine solche Sondierung ist aber für das hier dargestellte Konzept des generischen Aufbaus einer sozialen Praktik nicht weiter hilfreich und wird daher nicht vorgenommen. Lediglich vor dem Hintergrund von Giddens Strukturmodalitäten soll angemerkt werden, dass Normen und Werte hier als ein Spezialfall der Wissensdimension gesehen werden⁴⁴⁵.

4.5.1.2 Materialität: Körperlichkeit und Artefakte

In der Diskussion von Wissen wurde zuvor betont, dass Wissen keine distinkte Sphäre ist, sondern seinen Ausdruck in als geordnet wahrgenommenen Körperbewegungen findet⁴⁴⁶. Auch die Unterteilung von häufig implizitem Know-how und explizitem Know-that kann als Verweis auf den Körper als „Speicherort“ von Wissen gewertet werden, genauso wie Bourdieus Verweis auf die Inkorporiertheit des Habitus⁴⁴⁷. Denn in der Imitation von geordnet erscheinenden Körperbewegungen muss das diskursive Bewusstsein nicht aktiviert werden, muss die eigene Körperbewegung nicht durch Know-that-Wissen expliziert und thematisiert werden⁴⁴⁸. Der körperlichen Beherrschung und Fundierung von sozialen Praktiken kommt so eine zentrale Bedeutung in mindestens vierfacher Hinsicht zu.

- Einerseits erklärt es die Stabilität sozialer Praktiken, die als teilweise vorbewusstes Konstrukt nicht nur in einem expliziten Wissen gründen und daher weder aktiv erinnert werden müssen, noch der Interpretation und bewussten Veränderung leicht zugänglich sind. Auch muss die Geordnetheit sozialer Praktiken weder auf die mit logischen Problemen behaftete

⁴⁴³ Damit ist der hier vertretene Wissensbegriff wesentlich breiter gefasst und kann auch nicht Objekt eines betrieblichen Wissensmanagements werden. Dazu müsste Wissen zum einen in Form von Aussagen explizierbar sein und zum anderen mit Hilfe spezifischer Verfahren begründet werden (vgl. Schreyögg und Geiger (2003) und die Replik auf ihre Kritiker in Schreyögg und Geiger (2007)). Ob implizites Wissen nur temporär oder grundsätzlich nicht in explizites Wissen überführbar ist, soll hier offengelassen werden. Wahlström (2006), S. 127-130 argumentiert in diesem Zusammenhang schlüssig, dass es nicht notwendigerweise eine absolute Grenze des Explizierbaren gibt, sondern diese vielmehr ein relatives Phänomen ist.

⁴⁴⁴ Für die Managementberatung unterscheiden z. B. Bamberger und Wrona (2002), S. 7 faktisches Wissen (z. B. Branchenkenntnisse), theoretisches Wissen (i. S. von Zusammenhängen der Realität), technologisches Wissen (z. B. Konzipierung von Problemlösungen) und Werte und Normen.

⁴⁴⁵ Vgl. in diesem Sinne auch Giddens (1979), S. 85.

⁴⁴⁶ Vgl. Schatzki (1996), S. 53.

⁴⁴⁷ Vgl. zur Inkorporiertheit des Habitus die Quellen in Fußnote 398, S. 125. Ein Beispiel dafür, was Inkorporierung bedeuten und wie weit sie gehen kann, liefert Theweleit (1986), v. a. in Hinblick auf die Formung der Körper im Wilhelminismus und Nationalsozialismus und die damit verbundenen Auswirkungen.

⁴⁴⁸ Vgl. Bourdieu (1979), S. 190.

Verfolgung von Regeln gegründet werden, noch muss auf ein dogmatisch gesetztes, allgemeingültiges Prinzip wie „Nutzenmotivation“ zurückgegriffen werden.

- Zudem dient die körperliche Hervorbringung sozialer Praktiken als beobachtbares Signal für Kompetenz an andere Akteure.
- Schließlich öffnet sich durch die körperliche Verankerung sozialer Praktiken auch der Raum für mögliche Variationen und den Wandel von Praxis: Eine körperliche Performance kann auch misslingen und so die reflexive Intervention der Akteure erfordern, im Zuge derer dann auch Teile der Praktik bewusst verändert werden können.
- Aus dem zuvor genannten Punkt ergibt sich auch die vierte, zentrale Bedeutung der Körperlichkeit sozialer Praktiken: In den oben als mentalistisch zusammengefassten interpretativen und strukturalistischen Handlungserklärungen kann sich die Veränderung von Struktur und Handlung nur aus einer Veränderung mentaler Elemente ergeben⁴⁴⁹. Für die Managementberatung heißt das, dass die Lösung unternehmerischer Probleme primär ein Problem von Wissen, besonders von Know-that-Wissen ist: Es geht primär darum, welches Wissen zur Verfügung steht und wie dieses Wissen so „übertragen“ werden kann, dass es für eine dauerhafte Problemlösung genutzt wird. Demgegenüber kann aus Sicht der sozialen Praktiken eine Veränderung zumindest konzeptionell auch aus der Veränderung von Körperlichkeit erklärt werden.

Wenn die körperliche Verankerung sozialer Praktiken dazu beiträgt, die raumzeitliche Ausdehnung dieser Praktiken zu erhöhen, dann gilt dies auch für Dinge der Objektwelt, d. h. für Materialität. Denn nicht nur eine routinisiert hervorgebrachte Körperbewegung kann als Ausdruck für ein bestimmtes Wissen gesehen werden, auch die Dinge und die Technologie können mit einem bestimmten Wissen belegt oder mit Bezug darauf konstruiert werden⁴⁵⁰. Dadurch können sie in die vormals nur menschliche Praxis und in die fortlaufende Strukturation als Ressource einbezogen werden⁴⁵¹. Dort, wo die Hervorbringung von sozialen Praktiken von bestimmten Dingen und nicht nur intersubjektiver Interaktion abhängt, wird der Status der Dinge aufgewertet. Diese Aufwertung geht so weit, dass Dinge ebenso konstitutiv für Praxis erscheinen, wie z. B. klassischerweise der Akteur⁴⁵².

⁴⁴⁹ Vgl. Reckwitz (2002b), S. 213.

⁴⁵⁰ Vgl. Preda (1999), S. 352 sowie aus Sicht sozialkonstruktivistischer Technologieforschung Orlikowski (1992), S. 410.

⁴⁵¹ Latour, auf dessen Überlegungen zur „Interobjektivität“ sich die Ausführungen hier stützen, bedient sich zwar nicht den Begriffen der Strukturationstheorie, versucht aber mit dem Begriff der „Zirkularität“ ähnlich wie Giddens den Handlungs- und Strukturdualismus zu überkommen (vgl. Latour (1999), S. 16f.).

⁴⁵² Vgl. Latour (1998b), S. 66.

Diese Symmetrie des Status von Dingen und Akteuren ist folgenreich, und dies nicht nur in theorie- oder begriffsstrategischer Hinsicht⁴⁵³.

- Der Prozess der Hervorbringung einer sozialen Praktik wird verteilt auf Menschen und Dinge⁴⁵⁴, was Entlastung oder eine Erweiterung von Möglichkeiten für die teilnehmenden Menschen bedeutet.
- Dann können die durch Dinge mitgetragenen sozialen Praktiken auf Grund der materialen Beständigkeit der Dinge größere Zeit- und Raumdistanzen überbrücken. Geordnet erscheinende Interaktion muss so weder auf Situationen der Kopräsenz, die beständige Abstimmung zwischen den Akteuren erlaubt, noch auf das Wirken einer determinierenden, strukturellen Kraft zurückgeführt werden⁴⁵⁵. Beschleunigt wird diese Überbrückung durch die relativ problemlose Vervielfältigungsmöglichkeit von Dingen.
- Zusätzlich zu erhöhter Stabilität und Ausdehnung von sozialen Praktiken werden durch eine systematische Berücksichtigung von Dingen bestimmte Praktiken erst möglich und andere verhindert, d. h. Materialität i. S. einer Giddensschen Ressource ermöglicht und beschränkt die Optionen von Akteuren⁴⁵⁶.
- Innerhalb des Prozesses der Vermittlung, d. h. in der Verknüpfung zwischen Mensch und Ding in einer sozialen Praktik, kann es auch zu einer Modifikation der vermittelten Elemente (Mensch und Ding) selbst kommen. Nicht nur die Form, sondern auch die Inhalte von Handlungszielen, Sinn und Wissen können im Zuge der Verknüpfung mit Dingen verändert werden.⁴⁵⁷

Ausgehend vom letzten Punkt, muss nun eine Festlegung im Rahmen der Frage erfolgen, wie weit die Symmetrie zwischen Menschen und Dingen gehen soll, d. h. ob beiden das gleiche Aktivitätspo-

⁴⁵³ Theoriestrategisch schafft es die Actor-Network-Theory (ANT), eine Alternative zu Struktur und Handlung anzubieten (vgl. Latour (1998b), S. 61-63; Latour (2001), S. 240-244, 249f.) – auch wenn darin nicht ihr erklärtes Ziel bestand (vgl. Latour (1998b), S. 79). Begriffsstrategisch müssen dazu bekannte Gegensätze neu formuliert werden: Natur/Gesellschaft wird bei Latour zum „Kollektiv“, Akteure/Artefakte zu „Aktanten“ und Intersubjektivität wird zur Ausnahme von Interobjektivität (vgl. Latour (1996), S. 373; Latour (1998b), S. 55; Latour (2001)).

⁴⁵⁴ Vgl. Latour (1998b), S. 38, 81.

⁴⁵⁵ Vgl. Preda (2000), S. 280, 288; Latour (2001), S. 241. Für Latour ist daher in jede Interaktion, die über Zeit und Raum hinweg andauert, ein nichtmenschlicher Akteur verwickelt (vgl. ebd., S. 248).

⁴⁵⁶ Zum gleichen Ergebnis kommt zwar auch schon, wie gezeigt, die Strukturierungstheorie, ohne dabei jedoch, wie die hier nur grob skizzierte ANT, von einer methodologischen Symmetrie zwischen Akteuren und Dingen auszugehen. Die Frage nach der (A-)Symmetrie zwischen Akteuren und Dingen wird zum Schluss dieses Absatzes wieder aufgegriffen.

⁴⁵⁷ Vgl. Latour Latour (1998b), S. 42, 52, 65; Latour (2001), S. 250.

tential bei der Hervorbringung sozialer Praktiken zugesprochen werden soll⁴⁵⁸. Methodologisch scheint das Verhältnis zwischen Menschen und Dingen auf Ebene des Wissens symmetrisch, da in der Hervorbringung von sozialen Praktiken Menschen und Dinge wechselseitig aufeinander abgestimmtes Wissen verlangen⁴⁵⁹. In ontologischer Hinsicht ist es hingegen Konsens, von einer Asymmetrie zwischen Dingen und Menschen auszugehen: Dinge verfügen nicht über Bewusstsein, sie haben keine Intentionen usw.⁴⁶⁰. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen⁴⁶¹.

- Methodologische Symmetrie in Bezug auf das von Dingen und Menschen geteilte Wissen bedeutet, dass die Analyse eines konkreten Ausschnitts von Praxis den Einfluss von Dingen und Akteuren prinzipiell gleichermaßen berücksichtigen muss. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen kann daher eine mentalistische Verzerrung in der Analyse umgangen werden, da Wissen auch von Dingen getragen werden kann und so keine reine „Bewusstseinsanalyse“ betrieben werden muss. Auch wird in Abgrenzung zu anderen Ansätzen deutlich, dass Dinge nur als Teil der Praxis wirksam werden können und sie keine determinierende Kraft darstellen⁴⁶².
- Das in den Dingen eingeschriebene Wissen muss i. S. eines Regelwissens dann jedoch, um wirksam zu werden, in einer konkreten Situation angewandt werden, was situative Regelinterpretation bedeutet. Diese Regelinterpretation zur Ausschaltung situativer Indexikalität kann jedoch nur von menschlichen Akteuren geleistet werden. Daher geht es nicht um die Frage, wie das in Dingen oder Technologie eingeschriebene Wissen als Struktur von menschlichen Akteuren lediglich angewandt wird, sondern darum, wie bestimmte Ausprägungen dieser Struktur erst durch die von menschlichen Akteuren hervorgebrachten sozialen Praktiken entstehen⁴⁶³.

Sowohl die symmetrische Einbringung von Wissen durch menschliche und nichtmenschliche Akteure als auch die asymmetrische Auslegung dieses Wissens durch allein menschliche Akteure muss in der Analyse berücksichtigt werden.

⁴⁵⁸ Vgl. Preda (1999), S. 349; Preda (2000), S. 270. Anders formuliert geht es um die Frage, wie Materialität in eine Theorie sozialer Praktiken eingefügt wird: Geht es um soziale Praktiken mit oder von Artefakten, um die Praxis der Dinge oder die Praxis mit den Dingen (vgl. Wieser (2004), S. 93)?

⁴⁵⁹ Vgl. Preda (1999), S. 356f.; Preda (2000), S. 280f., beide mit Verweis auf Latours Beispiel der Tür, in die einerseits ein bestimmtes Know-how über Gebäude eingeschrieben ist und die andererseits ein bestimmtes Know-how auf Seiten derer, die sie bedienen wollen, erfordert (vgl. Latour (1988), S. 299f.).

⁴⁶⁰ Was Latour im Übrigen auch nicht bestreitet (vgl. z. B. Latour (2001), S. 248).

⁴⁶¹ Vgl. Preda (2000), S. 288-292.

⁴⁶² Zum gleichen Ergebnis kommt auch die Strukturationstheorie, vgl. Giddens (1984a), S. 33.

⁴⁶³ Vgl. auch die analytische Unterscheidung von „technological artifact“ und „technology-in-practice“ bei Orlikowski (2000), S. 407f. sowie den vergleichbaren Analysefokus auf „Praktiken mit Artefakten“ im Gegensatz zu „Praktiken von Artefakten“ bei Hörning (2001), S. 165f., 206-220 und Schatzki (2002), S. 71, 117-122.

4.5.1.3 Intentionalität: Gründe und Ziele

Der letzte Bestandteil sozialer Praktiken betrifft Intentionen i. S. von Gründen und Zielen, die in anderen Versionen der Handlungserklärung – besonders den zweckorientierten – dem Akteur zugeschrieben wurden⁴⁶⁴. Die Theorie sozialer Praktiken argumentiert demgegenüber, dass der Akteur nicht völlig frei beliebige oder ihm zweckrational erscheinende Ziele auswählt, sondern dass die Auswahl möglicher Ziele und Gründe beschränkt wird durch die sozialen Praktiken, an denen er teilhat. Soziale Praktiken „beinhalten“ aus dieser Sicht bestimmte Ziele bzw. werden routinisiert mit dem Erreichen bestimmter Ziele verknüpft⁴⁶⁵. Dadurch gewinnen soziale Praktiken gegenüber Gründen und Zielen analytische Priorität⁴⁶⁶.

Damit ist nicht gesagt, dass Menschen nicht zielorientiert oder eigennützig handeln würden. Eher das Gegenteil ist der Fall, wenn Eigennutz oder Zielorientierung als biologisch verankerte Grundmotivation für die Hervorbringung sozialer Praktiken gedacht wird⁴⁶⁷. Allerdings zeigt sich dieser biologische Antrieb i. d. R. nur in einer kulturell vermittelten Form, d. h. im Medium sozialer Praktiken, wodurch er seinen Ausdruck in durch Praktiken kulturell vermittelten Zielen und Gründen findet. Deutlich wird zudem, dass Akteure aus Sicht der Theorie der sozialen Praktiken zwar subjektiv rational i. S. von zielgerichtet handeln, diese Zielgerichtetheit jedoch nicht unbedingt „objektiv rational“ sein muss⁴⁶⁸: Sie folgen den Zielen, die Bestandteil einer sozialen Praktik sind, wählen aber gleichzeitig nicht aus Effektivitäts- oder Effizienzüberlegungen heraus eine bestimmte Praktik als Mittel, um ihre schon feststehenden Ziele zu erreichen. Zweckrationalität bzw. zweckrationales Handeln wird so zu einer Residualkategorie⁴⁶⁹.

Löst man, wie hier argumentiert, Gründe und Ziele analytisch von Akteuren ab und lokalisiert sie stattdessen in sozialen Praktiken, ergeben sich gegenüber alternativen Handlungserklärungen über-

⁴⁶⁴ Die Rede von Zielen und Gründen folgt der Unterscheidung von Schütz zwischen „Um-zu-Motiven“, die als Ziel in die Zukunft verweisen, und „Weil-Motiven“, die als Grund in die Vergangenheit deuten (vgl. Luckmann (1992), S. 56-59).

⁴⁶⁵ Schatzki (2002), S. 80-85 spricht in diesem Zusammenhang von der „teleoaffektiven Struktur“ als Bestandteil sozialer Praktiken, die in normativer Weise dem Akteur nahelegt, welche Ziele durch die Hervorbringung der sozialen Praktik erreicht werden sollen oder können. Zudem verknüpft diese teleoaffektive Struktur aus Schatzkis Sicht nicht nur Ziele, sondern auch Emotionen und Gefühlszustände mit sozialen Praktiken – ein Aspekt, der hier jedoch ausgeblendet bleibt, um die Kompliziertheit der Praktikkonzeption in Grenzen zu halten.

⁴⁶⁶ So schreibt Hörning (2001), S. 164: „Viele unserer Motive sind danach Ergebnisse unserer Handlungsweisen und nicht umgekehrt“.

⁴⁶⁷ In ähnlicher Weise schlägt Giddens (1984a), S. 45-68 als solche Grundmotivation das Streben nach ontologischer Sicherheit vor.

⁴⁶⁸ Bourdieu kommt zu einem ähnlichen Ergebnis mit Hilfe des Konzeptes des „praktischen Sinns“, der als Relation aus objektiven und einverlebten Strukturen die Hervorbringung sozialer Praktiken lenkt (vgl. auch die Ausführungen auf S. 123). Vgl. hinsichtlich des strategischen Managements und der sich damit aufdrängenden Frage nach der Intentionalität von Strategien z. B. Chia und MacKay (2007), S. 228-231.

⁴⁶⁹ Vgl. Reckwitz (2003), S. 294.

raschende Konsequenzen. Der Akteur und mit ihm das „Individuum“ verlieren ihren Status als analytische Einheiten und treten stattdessen als Träger von bestimmten Kombinationen von Praktiken auf⁴⁷⁰. Weitere Konsequenzen aus der hier dargestellten Konzeptionalisierung von sozialen Praktiken und das daraus resultierende Verständnis von Praxis diskutiert der nächsten Abschnitt.

4.5.2 Folgen der Theorie sozialer Praktiken für das Verständnis von Praxis

Nachdem im vorigen Abschnitt ausgehend von einer Definition sozialer Praktiken Wissen, Materialität und Intentionalität als konzeptionelle Bausteine sozialer Praktiken diskutiert wurden, muss nun gezeigt werden, wie soziale Praktiken in der Praxis performativ werden und welche Auswirkungen sich daraus für das Verständnis von Praxis ergeben. Denn das theoretische Problem besteht, wie zuvor dargelegt, darin, sowohl die empirisch beobachtbare Gleichförmigkeit als auch die ebenso beobachtbare Wandelbarkeit der Praxis erklären zu können, ohne dabei in der Argumentation einseitig in einen Strukturdeterminismus oder Akteursvoluntarismus zu verfallen. Der so entstehende allgemeingültige Bezugsrahmen soll dann im Folgenden auf den spezifischen Fall der Veränderung von Unternehmen durch Managementberater übertragen werden. Ausgehend von der zuvor erarbeiteten Praktikkonzeption, wird der allgemeingültige Bezugsrahmen in zwei Schritten aufgebaut.

- Zunächst wird das bisher nur grob skizzierte Verständnis von Praxis als „konzeptionelles Außen“ sozialer Praktiken ausdifferenziert werden. Dabei wird deutlich werden, dass zwischen sozialen Praktiken in ihrer konzeptionellen Form und ihrer in der Praxis realisierten Form unterschieden werden muss. Dies erfordert dann wiederum eine separate, im Akteur verankerte Reflexionsinstanz, die diese „Übersetzungs- und Überwachungsarbeit“ leistet.
- Daran anschließend wird dann der bis dahin noch relativ statisch gebliebene Bezugsrahmen dynamisiert werden, so dass der Kernfrage nach Bedingungen und Mechanismen von Reproduktion und Wandel der Praxis und sozialen Praktiken systematisch nachgegangen werden kann.

4.5.2.1 Kontextuelle Rahmung und reflexive Hervorbringung sozialer Praktiken

Die bisher angestellten Überlegungen haben deutlich gemacht, dass soziale Praktik und Praxis nicht identisch sind. Während eine soziale Praktik zuvor als ein routinisiert hervorgebrachter Komplex

⁴⁷⁰ Vgl. Schatzki (2001a), S. 11; Reckwitz (2004b), S. 44; Chia und MacKay (2007), S. 225-227; für eine geschichtliche Rekonstruktion der Konstruktion des Individuums auch Reckwitz (2006). Damit ergibt sich auch ein weiterer Berührungspunkt zu neueren neoinstitutionalistischen Ansätzen, die ebenfalls den Akteur bzw. das Individuum als analytische und nicht als ontologische Einheit sehen (vgl. z. B. Lounsbury (2008), S. 355). Mit der Dezentrierung des Akteurs werden auch die Komponenten „Practice – Praxis – Practitioner“ des Bezugsrahmens, den Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007) als Vehikel zur Untersuchung von Strategy-as-Practice vorschlagen, unterschiedlich gewichtet. Aus der hier vertretenen Sicht heraus sind Praktiker nur in ihrer Eigenschaft als Platzhalter für bestimmte Kombinationen sozialer Praktiken von Interesse.

aus körperlichen Verhaltensweisen, Know-that- und Know-how-Wissen sowie damit verknüpften Intentionen beschrieben wurde, zielt der Begriff „Praxis“ auf die Summe des kontinuierlich stattfindenden und beobachtbaren Tuns⁴⁷¹. So verstanden, ist eine soziale Praktik die Vorlage, während in der Praxis die Realisation der Praktik vorzufinden ist⁴⁷². Die Praxis selbst vollzieht sich in einem historisch spezifischen Kontext, d. h. innerhalb verschiedener Phänomene, die als situative Bedingungen einen betrachteten Ausschnitt der Praxis umgeben und eine gewisse determinierende Kraft auf jenen Praxisausschnitt ausüben⁴⁷³. Möchte man nun den jeweiligen Kontext und damit einen spezifischen Ausschnitt von Praxis näher beschreiben, dann muss zunächst dieser Ausschnitt räumlich und zeitlich abgegrenzt werden. Folgt man dabei sozialen Praktiken, dann stellt sich unweigerlich die Frage nach der Ausdehnung einer sozialen Praktik. Hier bietet es sich an, von einem Schichtungsmodell auszugehen, dessen Fundament grundlegende soziale Praktiken wie z. B. Begrüßen, Fragen oder Beschreiben bilden, die dann zu komplexeren Formen von Praktiken wie z. B. Führen von Interviews, Erstellen von Ergebnispräsentationen oder Durchführen von Beratungsprojekten integriert werden⁴⁷⁴. Die komplexeren Formen sozialer Praktiken können dabei genauso überlappen, wie die zuvor beschriebenen einzelnen Elemente Wissen, Materialität und Intentionalität Teil mehrerer Praktiken sein können. Die Abgrenzung spezifischer sozialer Praktiken und eines Praxisausschnitts ist damit immer eine empirische Aufgabe, wobei das Abgrenzungskriterium in der Verknüpftheit der einzelnen konzeptionellen Bausteine einer sozialen Praktik liegt⁴⁷⁵. Betrachtet man nun, ausgehend von einer spezifischen sozialen Praktik, einen empirischen Praxisausschnitt, dann enthält der Kontext dieses Ausschnitts mindestens drei verschiedene Elemente, die für die Hervorbringung einer sozialen Praktik relevant sind.

- Zunächst sind in Kontexten bestimmte physische Phänomene wie z. B. Dinge natürlichen und künstlichen Ursprungs, Organismen oder Klimaphänomene mit je verschiedene Eigenschaften enthalten oder nicht enthalten.
- Innerhalb von Kontexten können Störungen und Widerfahrnisse auftreten, die die Hervorbringung einer sozialen Praktik unterbrechen. Die Ursachen von Störungen und Widerfahr-

⁴⁷¹ Die Definition einer sozialen Praktik bezog sich dabei primär auf Reckwitz (2003), S. 289 sowie auf die in Fußnote 430, S. 134 angegebenen Quellen. Die Definition von sozialer Praxis stützt sich auf Giddens (1984a), S. 242; Reckwitz (2002a), S. 249; Whittington (2006), S. 619; Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 9f.

⁴⁷² Mit Schatzki (2005), S. 468 könnte man auch formulieren, dass Praktiken die „Site“ i. S. von „den Kontext“ einer spezifischen Praxisepisode bilden. „Sites“ unterscheiden sich dann von anderen Kontexten, wie z. B. räumlichen oder historischen, indem sie das, was sie kontextualisieren, konstituieren und gleichzeitig dadurch selbst konstituiert werden (vgl. auch Schatzki (2003), S. 191-193).

⁴⁷³ Situation und Kontext werden hier synonym verwendet. Vgl. auch ebd., S. 468.

⁴⁷⁴ Vgl. Schatzki (2002), S. 88. Daneben untergliedert Schatzki komplexe Praktiken weiter, indem er innerhalb dieser von einer Hierarchie von Körperbewegungen ausgeht, die zusammengefasst einzelne Aufgaben bilden, die wiederum in Projekte zusammengefasst sind (vgl. ebd., S. 73f.).

⁴⁷⁵ Vgl. ebd., S. 87.

nissen können z. B. in widrigen Bedingungen der natürlichen Umwelt genauso wie in der Beschaffenheit von Artefakten oder in der Ausführung der Körperbewegungen der Praktik selbst liegen.

- Schließlich überlagert sich innerhalb von Kontexten noch das Tun anderer Menschen – interpretiert als bloße Körperbewegung – oder die Hervorbringung unterschiedlicher Praktiken.

Der Kontext spezifiziert so die Bedingungen, unter denen eine soziale Praktik hervorgebracht wird, woraus für die Hervorbringung drei Aspekte folgen.

- Die Bedingungen müssen vom Träger einer Praktik sinnhaft erfasst werden.
- Sie qualifizieren im Zusammenspiel mit den in Praktiken enthaltenen Intentionen die Hervorbringung der Praktiken und schließen bestimmte Praktiken physisch oder praktisch aus⁴⁷⁶.
- Die Hervorbringung der Praktik muss bei sich verändernden Bedingungen überwacht und u. U. angepasst werden.

Die sinnhafte Erfassung der in einer Situation vorherrschenden Bedingungen, so könnte man im Anschluss an Bourdieu formulieren, gelingt, weil sich die Bedingungen als strukturierte Struktur im Habitus einer Person finden. Die Auswahl einer Praktik geschieht dann, indem die sinnhaft erfassten Kontextbedingungen und die durch soziale Praktiken geprägten Ziele und Interessen zusammen die zur Auswahl stehenden Praktiken qualifizieren. Diese Qualifikation und die letztendliche Auswahl einer Praktik ist ein individuelles Phänomen und allenfalls praktisch, nicht aber zweckrational und daher auch nicht im Vorhinein bestimmbar⁴⁷⁷.

Die Hervorbringung einer sozialen Praktik muss einerseits auf Grund der unterschiedlichen Ausprägung der Bedingungen eines Kontextes, andererseits wegen möglicher Veränderungen dieser

⁴⁷⁶ Wichtig ist hier, dass die Qualifizierung sozialer Praktiken nicht alleine durch die Beschaffenheit des Kontextes geleistet wird, sondern sich nur im Zusammenspiel mit den Elementen der Praktik selbst ergibt. Außerdem scheint der Ausschluss bestimmter Praktiken auf Grund physischer Unmöglichkeit nur einen geringen Teil des Einflusses des Kontextes auszumachen, stattdessen qualifiziert das Zusammenspiel von Kontext und Elementen der Praktik die Hervorbringung einer Praktik z. B. als teuer, schwierig, kürzer, risikoreich, anstrengend, angemessen oder erwünscht. Daraus folgt, dass der Einfluss des Kontextes wesentlich differenzierter erfasst werden muss, als es durch die binäre Unterscheidung ermöglichend/verhindernd bei Giddens oder Bourdieu und strukturalistischen Ansätzen geschieht (vgl. insgesamt Schatzki (2002), S. 222-225).

⁴⁷⁷ Wie erwähnt ist dieser Selektionsmechanismus für Bourdieu der „praktische Sinn“ (vgl. die Ausführungen oben S. 123), für Schatzki (2001b), S. 47; Schatzki (2002), S. 74-76 „practical intelligibility“. Besonders Schatzki betont, dass auf Grund des individuellen Charakters des Auswahlmechanismus, d. h. der „practical intelligibility“, die theoretische Bestimmung der als nächstes hervorgebrachten Praktik ex ante unmöglich ist und sich die Auswahl erst im Vollzug selbst realisiert: „*Nothing determines ante eventum what a person – acting in a world that prefigures paths differently – does. [...] This fact does not imply that action is undetermined. It entails only that what determines action itself remains indeterminate until action occurs – only then will what will have determined agency have done so.*“ (Schatzki (2002), S. 232).

Bedingungen während ihres Vollzuges überwacht werden. In Anlehnung an Giddens und sein Konzept des „Reflexive-Monitoring“ kann diese Reflexionsinstanz als grundlegende Fähigkeit beim Akteur selbst angesiedelt werden⁴⁷⁸. Sie erlaubt, Abweichungen im vorhergesehenen Ablauf zu erkennen und die Hervorbringung einer Praktik dementsprechend anzupassen. Abbildung 19 versucht, diesen Prozess der reflexiven Hervorbringung sozialer Praktiken schematisch darzustellen, wobei nicht auf die theoretisch problematische Auswahl einer Praktik eingegangen wird⁴⁷⁹.

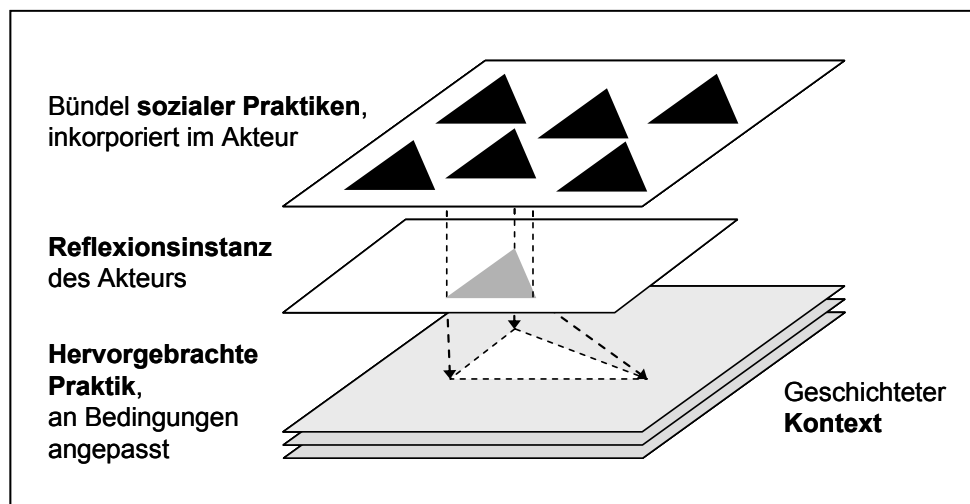


Abbildung 19: Reflexive Hervorbringung sozialer Praktiken

Wenn hier von reflexiver Hervorbringung sozialer Praktiken die Rede ist, dann ist damit jene Art von reflektierter Auseinandersetzung während des Vollzugs gemeint, die man mit Schön als „Reflection-in-Action“ bezeichnen kann und die von „Reflection-on-Action“ unterschieden werden muss⁴⁸⁰. Denn Letzteres vollzieht sich zeitlich und u. U. auch räumlich getrennt als eigenständige Handlung, die sich sinnhaft einer schon abgelaufenen Handlung zuwendet und über diese reflektiert. Merkmal dieser Art von theoretischer Reflexion ist ihre diskursive Zugänglichkeit, bei dem die Elemente einer Praktik oder die bei ihrer Hervorbringung herrschenden Bedingungen nicht mehr implizit berücksichtigt, sondern explizit thematisiert werden⁴⁸¹. Demgegenüber vollzieht sich die Reflexion bei der hier angesprochenen reflexiven Hervorbringung sozialer Praktiken größtenteils implizit. So betrachtet kann man „Reflection-in-Action“ und „Reflection-on-Action“ auch als Pole

⁴⁷⁸ Vgl. zum „reflexive monitoring of action“ bei Giddens auch die Ausführungen auf Seite 130 sowie in Fußnote 426, S. 132.

⁴⁷⁹ Zudem werden in Abbildung 19 Praktiken in Form eines Dreiecks dargestellt, um auf ihre Bestandteile Wissen, Materialität und Intentionalität hinzuweisen; der Akteur kommt lediglich als Träger eines spezifischen Bündels aus Praktiken und als Reflexionsinstanz in den Blick, und der Kontext wird als geschichtet dargestellt, da sich in ihm die Hervorbringung unterschiedlicher Praktiken überlagern kann. Ausdrücklich nicht suggeriert werden soll, dass der Kontext determiniert, wie eine Praktik hervorgebracht werden muss.

⁴⁸⁰ Vgl. Schön (1987), S. 26-29.

⁴⁸¹ Die „Reflection-on-Action“ kann auch als eigene soziale Praktik beschrieben werden, z. B. in Form von „Feedback-Gesprächen“ bei der Leistungsbewertung, beim Coaching oder bei Supervisionen.

auf einem Kontinuum mit ansteigendem „Explizitheitsniveau“ der Reflexion auffassen⁴⁸². Neben kontextuellen Bedingungen, die in Form von Störungen den Grad der Explizitheit der Reflexion beeinflussen, scheint es zudem möglich, dass auch den Praktiken selbst unterschiedliche Grade dieser Explizitheit eingeschrieben sind⁴⁸³.

Insgesamt variiert daher der Grad der Anpassung, die die einzelnen Elemente einer Praktik in ihrer Hervorbringung erfahren⁴⁸⁴. Notwendig wird diese Anpassungsleistung, da die Bedingungen in unterschiedlichen Kontexten nur in den seltensten Fällen identisch sein werden, so dass im Normalfall von minimalen Variationen in den hervorgebrachten Praktiken auszugehen ist⁴⁸⁵. Die Veränderlichkeit in der Hervorbringung sozialer Praktiken betont auch de Certeau (1984). Für ihn ist die Hervorbringung einer sozialen Praktik eine Form des Konsumierens oder der Nutzung, die sich aber nicht passiv in der Reproduktion vorgegebener Regeln erschöpft, sondern eigene Effekte produziert⁴⁸⁶. Etwas zu nutzen, bekommt so den Charakter von „Bricolage“, einem „Making-do“, das die Gegebenheiten einer Situation und eines Regelbestands (hier: die Regeln einer Praktik) zum Erreichen eigener Ziele kunstfertig nutzt und so innerhalb dieses Raums manövriert⁴⁸⁷. Die identische Reproduktion einer sozialen Praktik wird so zum Ausnahmefall, und kontinuierliche Variation durch die Hervorbringung sozialer Praktiken wird zum unveränderlichen Kennzeichen von Praxis. Damit ist jedoch nicht kontinuierliche Veränderung und die Auflösung alles Stablen oder Geordneten gemeint, sondern, in den Worten de Certeaus, die Einbringung einer Art der „brownschen Bewegung“, die, mit Schatzki gesprochen, dazu führt, dass sich die Praxis in einem Zustand des „endless becoming“ befindet⁴⁸⁸. Die kontextuelle Rahmung sozialer Praktiken erfordert demnach Reflexivität bei ihrer Hervorbringung, wodurch ein Moment der Unschärfe in der Praxis entsteht, aus dem sich Stabilität wie Wandel sozialer Praktiken gleichermaßen ergeben können⁴⁸⁹. Diesen

⁴⁸² Einen lesenswerten Versuch, innerhalb dieses Kontinuums verschiedene Zwischenstadien in Abhängigkeit von äußeren Störungen abzugrenzen, unternehmen Yanow und Tsoukas (2007), hier besonders S. 16-25.

⁴⁸³ Vgl. Reckwitz (2004b), S. 50f. in Hinblick auf das in Praktiken selbst angelegte Niveau der Explizitheit der Reflexion sowie Emirbayer und Mische (1998), S. 1004 hinsichtlich der Wirkung des Kontextes auf eben jene Explizitheit.

⁴⁸⁴ Diese kontextuelle Anpassung wird in Abbildung 19 durch die Verschiebung der Proportionen des Dreiecks, das eine einzelne Praktik symbolisieren soll, angedeutet.

⁴⁸⁵ Reflexivität wird auch notwendig, um die Hervorbringung sozialer Praktiken theoretisch nicht als reine Regelbefolgung darzustellen, was – folgt man der Argumentation Wittgensteins – in einen infiniten Regress münden würde und daher nicht möglich ist (vgl. auch die Anmerkungen in den Fußnoten 417, S. 130 und 438, S. 137).

⁴⁸⁶ Vgl. de Certeau (1984), S. XV.

⁴⁸⁷ Vgl. ebd., S. XIXf. sowie Kapitel 3 „Making do“: Uses and tactics, S. 29-42. Den Begriff der „Bricolage“, d. h. die Bastellei mit Dingen, die eine Situation bietet, um einen bestimmten Zweck zu erreichen, entlehnt de Certeau von Lévi-Strauss (1968), S. 29-36.

⁴⁸⁸ Vgl. de Certeau (1984), S. XX, 40; Schatzki (2002), S. 233-256. Giddens (1984a), S. 3 bezeichnet dies als „continuous flow of conduct“.

⁴⁸⁹ Vgl. Reckwitz (1997), S. 142-144.

Zusammenhang greift der nächste Abschnitt auf, integriert ihn in den bestehenden Bezugsrahmen und erweitert in dieser Hinsicht Abbildung 19.

4.5.2.2 Stabilität und Wandel sozialer Praktiken

Ein Ergebnis des letzten Abschnitts war, dass sich Stabilität und Wandel sozialer Praktiken gleichermaßen auf die Hervorbringung sozialer Praktiken selbst zurückführen lassen⁴⁹⁰. Dementsprechend müsste man zunächst analytisch weiter unterscheiden zwischen Praktiken in ihrer nur analytisch beschreibbaren „Reinform“ und Praktiken in ihrer unscharfen empirisch hervorgebrachten Form⁴⁹¹. Da beide Formen in einem rekursiven Verhältnis zueinander stehen bzw. der Strukturation unterliegen, kann die kontinuierliche Variation bei der Hervorbringung sozialer Praktiken auch eine Veränderung der sozialen Praktiken selbst nach sich ziehen. Temporalisiert man Abbildung 19 dahingehend, dann muss deutlich werden, dass sich aus den Variationen, die sich bei der Hervorbringung sozialer Praktiken zwangsläufig ergeben, auch Variationen in den analytisch unterscheidbaren Elementen einer Praktik – Wissen, Materialität und Intentionalität – ergeben und so auch Veränderungen in den sozialen Praktiken selbst stattfinden können. Die Veränderung sozialer Praktiken hängt hier kausal primär von den Variationen ab, die bei ihrer Hervorbringung auftreten⁴⁹². Die Ursachen für die Variationen können selbst wiederum intentionaler Art, d. h. Resultat eines bewussten Steuerungsversuches, oder unintentionaler Natur, d. h. Resultat eines Widerfahrnisses, sein⁴⁹³.

Intentionale Variation meint, dass die Hervorbringung einer sozialen Praktik durch die Akteure willentlich so gesteuert wird, dass sich im Zuge der rekursiven Verknüpfung zwischen sozialer Praktik und ihrer Hervorbringung die soziale Praktik planmäßig verändert. Allerdings scheinen der intentionalen Variation und damit der bewussten Gestaltung sozialer Praktiken Grenzen gesteckt zu sein, die sich aus dem hier vorgestellten inneren Aufbau sozialer Praktiken ergeben: Zum einen sind soziale Praktiken inkorporiert und zum anderen enthalten sie implizites Wissen. Beide Elemente entziehen sich jedoch dem direkten gestaltenden Zugriff. Darüber hinaus bedingt die Konzeptionalisierung einer sozialen Praktik als sozial geteiltes Phänomen, dass eine Veränderung

⁴⁹⁰ In diesem Sinne formuliert Hörning (2001), S. 163: „Soziale Praktiken stützen sich auf Vorhandenes, auf Repertoires, denn wir beginnen nie von Grund auf. Praktiken sind fraglose Anwendungen von bereits bestehenden Möglichkeiten, sind wiederholte Aneignung, sind immer wieder erneuerte Realisierung von bereits Vorhandenem. Aber zur gleichen Zeit müssen Praktiken auch produktiv gedacht werden, gesehen als eingespieltes In-Gang-Setzen von Verändertem, als neuartige Fortsetzung von Eingelebtem, als andersartige Hervorbringung von Vertrautem. Praktiken sind immer beides: Wiederholung *und* Neuerschließung.“

⁴⁹¹ Um diesen Unterschied deutlich zu machen, spricht Jarzabkowski (2004), S. 544-547 in Anlehnung an de Certeau (1984) von „practices-in-use“, wobei sich hier unverkennbar auch Parallelen zu der Unterscheidung von Argyris und Schön (1974), S. 7 zwischen „espoused theory“ und „theory in use“ zeigen.

⁴⁹² Vgl. Schatzki (2002), S. 235, 240.

⁴⁹³ Vgl. Schatzki (2005), S. 473.

ebenso sozial geteilt werden muss und sich daher auf einen signifikanten Anteil der Träger der Praktik erstreckt – was ebenfalls schwierig zu erreichen sein dürfte⁴⁹⁴.

Unintentionale Variationen können durch Widerfahrnisse wie Fehlfunktionen in Gerätschaften, widrigen oder unerwartet günstigen Bedingungen in der natürlichen Umwelt hervorgerufen werden. Durch Widerfahrnisse gewinnen die Bedingungen des Kontexts an Dynamik und erfordern Reflexivität in der Hervorbringung sozialer Praktiken⁴⁹⁵. Denkbar ist nun, dass sich im Zuge der reflexiven Hervorbringung die soziale Praktik selbst wandelt, auch wenn das von den Akteuren so nicht intendiert war.

Daneben interessiert aber noch eine weitere Ursache für Wandel oder Stabilität, die sowohl intentional als auch unintentional auftreten kann und für die hier der Begriff der Reproduktionskreisläufe gebraucht wird⁴⁹⁶. Zum Kontext einer sozialen Praktik wurden zuvor auch die Hervorbringungen anderer sozialer Praktiken gezählt – daher wurde der Kontext in Abbildung 19 als geschichtet dargestellt, und soziale Praktiken wurden auch als überlappend sowie in ihren Folgen als verknüpft beschrieben⁴⁹⁷. Indem die Hervorbringungen einer sozialen Praktik zur Bedingung bei der Hervorbringung einer weiteren Praktik werden können, ist es möglich, dass Praktiken kausal miteinander verknüpft sind. So bildet sich ein Reproduktionskreislauf, der für die Untersuchung von Stabilität und Wandel sozialer Praktiken dann relevant wird, wenn er sich nicht zufällig oder einmalig, sondern regelmäßig einstellt, und der des Weiteren beschrieben werden kann und eine kausal geschlossene Schleife bildet, in der die Ergebnisse einer Praktik, unmittelbar oder über mehrere Stationen vermittelt, wieder zu ihren Anfangsbedingungen werden⁴⁹⁸. Nun müssen zwei Fälle in Hinblick auf die Intentionalität i. S. von „Geplantheit“ des Reproduktionskreislaufs unterschieden werden.

- Im ersten Fall stellt sich der Reproduktionskreislauf von den Akteuren unintendiert ein, d. h., die Folgen der Hervorbringung sozialer Praktiken verketteten sich zu einem Reprodukti-

⁴⁹⁴ Die Frage, was ein signifikanter Anteil der Träger ist, kann allerdings nur empirisch geklärt werden.

⁴⁹⁵ Andernfalls wäre der bei Bourdieu beschriebene Hysteresis-Effekt zu beobachten und die Akteure verhielten sich – überspitzt formuliert – wie Don Quijote (vgl. auch oben, S. 125).

⁴⁹⁶ Vgl. Giddens (1979), S. 76-81; Giddens (1984a), S. 28, 180-199, 293-297. Der Begriff des Reproduktionskreislaufs ist entnommen aus Becker (1996), S. 124f., der betont, dass mit Reproduktion nicht die identische Hervorbringung sozialer Praktiken gemeint ist. Man könnte auch von „causal loops“ sprechen, allerdings ist der Begriff ebenso problematisch, da er suggeriert, dass die Hervorbringung der verketteten sozialen Praktiken kausal einzig von der jeweils zuvor hervorgebrachten Praktik abhängig wäre – dies kollidiert aber mit der Beschreibung im Abschnitt zuvor, wonach die Hervorbringung einer sozialen Praktiken als individuelles Phänomen allenfalls ein „praktisches“ Phänomen ist (vgl. oben, S. 147, sowie die dortigen Anmerkungen in Fußnote 477).

⁴⁹⁷ Vgl. Schatzki (2005), S. 473.

⁴⁹⁸ Mögliche Beispiele umfassen den Schweinezyklus, die Lohn-Preis-Spirale sowie die verschiedenen Versionen konjunktureller Zyklen. Das Konzept der Reproduktionskreisläufe unterscheidet sich von der diffus bleibenden Grunderkenntnis, dass alles „irgendwie“ mit allem zusammenhängt, indem dieses „Irgendwie“ der Grunderkenntnis in konkrete Beschreibungen aufgelöst wird und sich der beschriebene Zusammenhang regelmäßig, d. h. nicht nur retrospektiv, sondern auch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit prospektiv einstellt.

onskreislauf, ohne dass die Akteure zielgerichtet versucht hätten, diese Verkettung zu bewirken. In einem solchen Fall bietet es sich an, von unintendierten Handlungsfolgen zu sprechen⁴⁹⁹.

- Im zweiten Fall wissen Akteure zumindest teilweise um die Konsequenzen ihres Handelns und versuchen, ihr Handeln so auszurichten, dass sich in seiner Folge intendierte Effekte ergeben. Dieser Fall soll mit Giddens als reflexive Selbstregulation bezeichnet werden⁵⁰⁰. Allerdings muss sehr deutlich gemacht werden, dass reflexive Selbstregulation lediglich einen intendierten Versuch der Beeinflussung eines Reproduktionskreislaufts bezeichnet und keinesfalls vom Erfolg dieses Versuchs abhängig ist – führt also der zielgerichtete Eingriff in einen Reproduktionskreislauf zu anderen Effekten als intendiert, kann trotzdem noch von reflexiver Selbstregulation gesprochen werden, d. h., allein der Versuch der intentionalen Einflussnahme zählt⁵⁰¹.

Mit Hilfe des Konzeptes des Reproduktionskreislaufts in seiner intendierten und unintendierten Fassung kann nicht der konkrete Inhalt einzelner sozialer Praktiken erklärt werden⁵⁰². Aber es kann eine prognostische Aussage zu ihrer Abfolge getroffen werden, durch die auch gezeigt werden kann, wie sich bestimmte soziale Praktiken durch ihre rekursive Aufeinanderbezogenheit gegenseitig stabilisieren – oder ab einem gewissen Grad der rekursiven Selbstverstärkung zum Wandel führen. So betrachtet, handelt es sich bei Reproduktionskreisläufen um die Struktur sozialer Praktiken oder – berücksichtigt man, dass soziale Praktiken hier selbst als Strukturprinzip dargestellt wurden – um Struktur zweiter Ordnung.⁵⁰³ Abbildung 19 muss demnach um insgesamt zwei rekursive Schleifen erweitert werden: eine, die soziale Praktiken mit deren Hervorbringung verknüpft, und eine, die den Verbund aus sozialer Praktik und deren Hervorbringung mit sich selbst in Form von Reproduktionskreisläufen verbindet. Zusammengefasst ergibt sich Abbildung 20⁵⁰⁴.

⁴⁹⁹ Giddens spricht von „homeostatic causal loops“.

⁵⁰⁰ Vgl. Giddens (1984a), S. 28.

⁵⁰¹ Vgl. Ortmann, Sydow und Windeler (1997), S. 333.

⁵⁰² Vgl. Giddens (1979), S. 210-214; Luhmann (1984), S. 610f.

⁵⁰³ Vgl. insgesamt Reckwitz (1997), S. 160-167.

⁵⁰⁴ Um Abbildung 20 nicht unnötig zu verkomplizieren, wird auf die getrennte Darstellung der intendierten und unintendierten Reproduktionskreisläufe verzichtet. Betont werden muss zudem, dass Reproduktionskreisläufe nicht zwangsläufig auftreten müssen. Der Reproduktionskreislauf umschließt in Abbildung 20 als Klammer soziale Praktiken und ihre Hervorbringung, da diese beiden Komponenten eine Einheit bilden, die nur analytisch zu trennen ist.

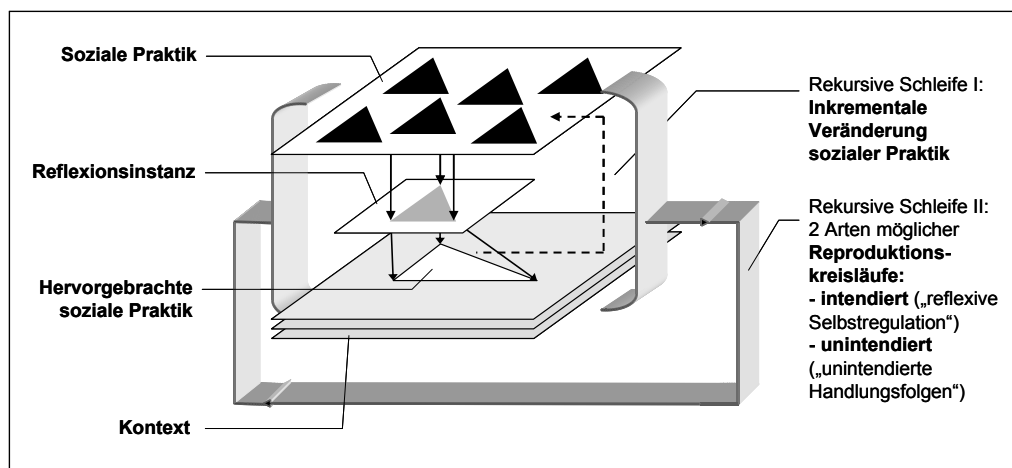


Abbildung 20: Rekursive Hervorbringung sozialer Praktiken

Deutlich wird, dass der Wandel sozialer Praktiken sich aus der kontinuierlichen Hervorbringung sozialer Praktiken ergibt und durch unintendierte Handlungsfolgen oder reflexive Selbstregulation befördert werden kann. Zudem wird deutlich, dass der Wandel sozialer Praktiken eine Veränderung in den Elementen Wissen, Materialität und Intentionalität, alleine oder in Kombination, bedeutet.

Damit ist zwar ein konzeptioneller Rahmen, der die Möglichkeiten des Wandels sozialer Praktiken beschreibt, abgesteckt, doch muss er um empirische Einsichten angereichert werden, um seine Erklärungskraft entfalten zu können.

- So ist zunächst unklar, ab wann die kontinuierlichen Variationen in der Hervorbringung und den sozialen Praktiken selber eine Intensität erreichen, ab der von „struktureller“ Veränderung und dem Auftreten von etwas „Neuem“ gesprochen werden kann. Dies ist primär eine Frage des empirischen Vergleichs und demnach nicht ex ante bestimmbar⁵⁰⁵.
- Ebenso empirisch offen sind daher auch die konkreten Bedingungen, unter denen – evolutionstheoretisch formuliert – eine variiert hervorgebrachte soziale Praktik selektiert und infolgedessen beibehalten und wiederholt wird⁵⁰⁶. Darunter fällt auch die Frage, welche Kombinationen von Veränderung in den Elementen Wissen, Materialität und Intentionalität die Veränderung einer sozialen Praktik fördern.
- Unklar ist weiterhin, wie man sich diese Veränderung im Rahmen des Modells vorzustellen hat, z. B. als Versuch der intentionalen Veränderung der Elemente einer Praktik oder als

⁵⁰⁵ Vgl. Schatzki (2002), S. 245, 254-256. Aus der Fokussierung auf Wandel wird auch deutlich, dass als empirischer Normalfall hier von stabilen sozialen Praktiken ausgegangen wird – andernfalls wäre Wandel logisch auch nicht denkbar.

⁵⁰⁶ Vgl. Reckwitz (1997), S. 144. In ähnlicher Absicht formuliert Holtgrewe (2000), S. 175f., dass nicht jede kreativ hervorgebrachte Handlung zur Innovation wird und sich nicht jede Innovation in langfristige Routine umsetzt.

Veränderung der kontextuellen Bedingungen bei der Hervorbringung einer sozialen Praktik oder als Einflussnahme auf mögliche Reproduktionskreisläufe.

5 Das Problem der Problemlösung der Managementberatung vor dem Hintergrund sozialer Praktiken

Im letzten Kapitel wurde ein allgemeiner Bezugsrahmen entwickelt, der Stabilität und Wandel sozialer Praktiken konzeptionalisierte. Um mit Hilfe dieses Bezugsrahmens der Frage, wie Managementberater Unternehmen verändern können, empirisch nachgehen zu können, muss der Bezugsrahmen in Hinblick auf diese Frage spezifiziert werden. Dazu sind zwei Schritte notwendig.

- Zuerst müssen vor dem Hintergrund dieses allgemeinen Bezugsrahmens einige Besonderheiten einer als Bündel sozialer Praktiken verstandenen Organisation aufgezeigt werden. Daran anschließend muss auch noch die Frage geklärt werden, inwieweit dieses Organisationsverständnis im Vergleich zu anderen Forschungsansätzen der Managementwissenschaft hilfreich ist. Denn der Argumentationsweg – daran sei hier erinnert – führte ja von den zwei Beratungsphilosophien und ihrem gemeinsamen Problem der Problemlösung über die These, dass die beiden Beratungsphilosophien als Exponenten der dualistischen Anlage der Managementwissenschaft verstanden werden können, hin zur Suche nach einer geeigneten Untersuchungseinheit, die jenseits der dualistischen Anlage der Managementwissenschaft liegt und mit deren Hilfe auch das Problem der Problemlösung der Managementberatung neu gefasst werden kann.
- Darauf aufbauend kann dann Beratungsintervention als Versuch, die sozialen Praktiken eines Unternehmens durch die sozialen Praktiken der Managementberatung zu verändern, reformuliert werden.

5.1 Organisation: die kontinuierliche Hervorbringung eines Bündels sozialer Praktiken

Der allgemeine Bezugsrahmen, der bis hierhin entwickelt und in Abbildung 20, S. 137 zusammengefasst dargestellt wurde, lässt sich auch auf Organisationen anwenden. Demnach erscheinen Organisationen zunächst lediglich als Bündel sozialer Praktiken, die teils in regelmäßigen, teils in unregelmäßigen Zeitabständen hervorgebracht werden⁵⁰⁷. Daraus folgt zunächst, dass die Organisation, genau genommen, keine fixe und überzeitlich stabile Einheit ist, die nur in sporadischen Episoden verändert wird. Vielmehr ist sie auf Grund der unscharf und niemals identisch hervorgebrachten sozialen Praktiken, die sie konstituieren, beständig im Fluss⁵⁰⁸. Daher muss nach Tsoukas und Chia (2002) Organisation in einem doppelten Sinne verstanden werden: „The organization is both a given structure (i.e. a set of established generic cognitive categories) *and* an emerging pattern (i.e. the constant adaption of those categories to local circumstances)“⁵⁰⁹. Dies ist der Kern des hier vertretenen Organisationsverständnisses, wobei jedoch auf die mentalistische Verzerrung, die Tsoukas und Chia mit ihrer Betonung von „cognitive categories“ nahelegen, verzichtet wird und an ihrer Stelle soziale Praktiken gesetzt werden.

Spricht man vor diesem Hintergrund von der „Veränderung von Organisationen“ oder von „Organisationswandel“, dann ist damit alltagssprachlich i. d. R. nicht das kontinuierliche Werden in Form der Hervorbringung sozialer Praktiken bezeichnet. Veränderung bedeutet stattdessen, dass ein Beobachter einen beliebigen zeitlichen Ausschnitt des kontinuierlichen Werdens der Organisation herausgreift, diesen anhand bestimmter Kategorien beschreibt, mit einem anderen Ausschnitt vergleicht und dann feststellt, dass Unterschiede zwischen den zur Beschreibung genutzten Kategorien bestehen.⁵¹⁰ Damit ist die Frage, ob eine Veränderung stattgefunden hat oder nicht, eher von nachgelagerter Relevanz, denn viel wichtiger scheint nun, ob die Kategorien, die der Beobachter zur Beschreibung des zeitlichen Ausschnitts ausgewählt hat, seinen Zwecken angemessen sind. Wie in Kapitel 3 und 4 argumentiert, werden hier soziale Praktiken als eben solche Kategorien zum Beobachten von Veränderung vorgeschlagen.

⁵⁰⁷ Vgl. Schatzki (2006), S. 1869f.

⁵⁰⁸ Daher sprechen Tsoukas und Chia (2002), S. 570 auch von „organizational becoming“ und postulieren: „Change is ontologically prior to organization – it is the condition of possibility for organization.“

⁵⁰⁹ Vgl. ebd., S. 573, Hervorhebung im Original.

⁵¹⁰ Dazu führt Luhmann (1984), S. 471f. (Verweise weggelassen) aus: „Und was sich wandelt und wie tief der Wandel greift, ist lediglich eine Frage des Zeitraums, den man vor Augen hat. [...] Von Änderung kann man *nur in bezug auf Strukturen* sprechen. Ereignisse können sich nicht ändern, weil zwischen ihrem Entstehen und Vergehen keine Dauer besteht, in der etwas ‚Ereignishaftes‘ besteht, was trotz Änderung kontinuierieren könnte. [...] Nur Strukturen halten Kontinuierbares (und daher Änderbares) relativ konstant.“ Und Strukturen werden hier als in sozialen Praktiken gebunden beschrieben.

Wie aber kann man dann Organisationen gegenüber anderen ebenfalls spezifischen Bündeln sozialer Praktiken wie z. B. Familien oder Staaten abgrenzen? Bisher scheint dies lediglich durch Beobachtung und Benennung der sozialen Praktiken möglich, die nur im Zusammenhang mit dem Bündel „Organisation“ auftreten. Allerdings lassen sich darüber hinaus auch konzeptionelle Abgrenzungskriterien finden, die helfen, Organisationen schärfer abzugrenzen:

Für Giddens besteht dieses konzeptionelle Abgrenzungskriterium darin, dass Organisationen bewusst versuchen, die Folgen, die sich aus der kontinuierlichen Hervorbringung sozialer Praktiken ergeben, zu kontrollieren⁵¹¹. Dies bedeutet im Grunde nichts anderes, als dass innerhalb von Organisationen spezifische Praktiken anzutreffen sind, die andere Praktiken hinsichtlich ihrer Folgen versuchen zu beeinflussen: Die Organisation ist das Ergebnis von Organisieren⁵¹². Reflexive Beeinflussungsversuche finden daher nicht nur auf Ebene der Akteure statt, sondern sind in Organisationen auf kollektiver Ebene institutionalisiert und legitimiert⁵¹³. In der hier verwendeten Terminologie richtet sich dieser Beeinflussungsversuch sowohl auf die Folgen, die sich aus der kontinuierlichen Hervorbringung sozialer Praktiken ergeben als auch auf eventuelle Reproduktionskreisläufe sozialer Praktiken. Dies kann, bezogen auf Akteure, auch bedeuten, die Mitgliedschaft an den Reproduktionskreisläufen zu beschränken und eine Selektion der Träger von Praktiken vorzunehmen. Und ebenfalls, wie schon zuvor, gilt, dass nicht das Ergebnis des Beeinflussungsversuchs entscheidend ist, da in beiden Fällen un intendierte Handlungsfolgen nicht kontrollierbar erscheinen. Die Reproduktion des Bündels sozialer Praktiken, dass die Organisation ausmacht, bleibt daher prekär⁵¹⁴. Daraus folgt, dass Abbildung 20, S. 137 zunächst verdoppelt werden müsste. Denn Organisieren selbst vollzieht sich nur in der Form der rekursiven Hervorbringung sozialer Praktiken. Der verdoppelte Part beschreibt dann die Praktiken des Organisierens, die sich auf die beiden rekursiven Schleifen, d. h. den inkrementalen Wandel sozialer Praktiken und die Reproduktionskreisläufe, richten.

Das Ergebnis des Organisierens kann in dem Versuch gesehen werden, die sozialen Praktiken, auf die es sich bezieht, zu formalisieren. So wird z. B. versucht, die Hervorbringung einzelner sozialer

⁵¹¹ „If we reserve a special technical sense for ‚organisation‘, it can be used to refer to collectivities which are either set up as a result of, or whose form is strongly influenced by, conscious social innovation.“ (Giddens (1979), S. 221).

⁵¹² In diesem Sinne äußern Ortmann, Sydow und Windeler (1997), S. 317: „Die Formulierung und Etablierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, das heißt, die Strukturierung ist im Falle von Organisationen – gleichwohl nur partiell intendiertes – Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion.“ und Ortmann (2003), S. 118 führt aus: „*Organisation ist die Organisation von Wiederholungen*, ist eine ‚Investition in Formen‘ (Thévenot), der wie immer prekäre Versuch der reflektierten Gewährleistung wiederkehrender, eben: regelmäßiger Praktiken.“

⁵¹³ Vgl. Tsoukas und Chia (2002), S. 578f.

⁵¹⁴ Vgl. Becker (1996), S. 177. Allerdings sollte angemerkt werden, dass Inkorporierung und implizites Wissen Elemente sozialer Praktiken darstellen, die sich vermutlich nur langsam und inkrementell verändern (vgl. Schatzki (2002), S. 243, 245) und dass daher die Reproduktion einer Organisation eben nicht „grundsätzlich“ prekär i. S. von „durch Verflüchtigung und Verlust des Stablen gefährdet“ ist.

Praktiken in Form von schriftlich niedergelegten Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen zu fassen. Reproduktionskreisläufe sozialer Praktiken werden durch Prozessbeschreibungen expliziert. Formalisierungsversuche und das sich daraus ableitende Gefüge expliziter Regeln als weiteres Merkmal von Organisationen als Bündel sozialer Praktiken soll unter anderem dazu beitragen, die Organisation unabhängig von bestimmten Personen zu machen, Rechte, Pflichten und Mitgliedschaft zu regeln, verbindliche Kriterien für Soll-Ist-Vergleiche zu etablieren und so insgesamt Möglichkeiten zur Planung zu schaffen⁵¹⁵. Darüber hinaus erlaubt Formalisierung auch Sanktionierung, da so eine Vergleichsgrundlage geschaffen wird, gegenüber der Abweichungen darstellbar werden.

Schließlich deuten diese Ausführungen noch auf Zweckgerichtetheit als weiteres Kennzeichen von Organisationen als Bündel sozialer Praktiken⁵¹⁶. Zwar sind die Zwecke von Organisationen inhaltlich unterschiedlich ausgeprägt, doch sind sie bei ökonomischen Organisationen im Kern auf den (Re-)Produktionsprozess allokativer Ressourcen gerichtet⁵¹⁷. So reproduzieren Unternehmensberatungen fach- und prozessspezifisches Wissen und wandeln es durch Beratungsaufträge in monetäres Kapital um, das sie dann wiederum in Form von Salär in fach- und prozessspezifisches Wissen gewissermaßen zurückumwandeln. Kapitalistische Unternehmen sind dann dadurch gekennzeichnet, dass sie auf eine profitable Reproduktion allokativer Ressourcen ausgerichtet sind⁵¹⁸.

Mit diesen Ausführungen zur reflexiven Beeinflussung sozialer Praktiken, Formalisierung und zweckgerichteter Reproduktion allokativer Ressourcen soll die Skizzierung von Organisationen als Bündel sozialer Praktiken beendet werden. Es stellt sich jedoch noch die Frage, wie sich die hier vertretene Zugrundelegung sozialer Praktiken als Analyseinheit organisatorischer Phänomene gegenüber den in Abschnitt 3.2, S. 62-80 diskutierten Dualismen ausnimmt.

Zunächst sei festgehalten, dass es nicht darum gehen kann, die beschriebenen Dualismen aufzulösen. Schließlich beschreiben die jeweiligen Pole der Dualismen Teilausschnitte organisationaler Phänomene und liefern bei ihrer Untersuchung relevante Einsichten. Problematisch wird es dann, wenn einem Pol gegenüber dem anderen alleinige Geltung zugesprochen wird und sich Kontroversen entwickeln, die eine Auflösung des Dualismus durch Ausblendung eines seiner Pole anstreben. Die „negativen Folgekosten“ solcher Bestrebungen sind vielfältig und zeigen sich z. B. für die beiden herausgearbeiteten Beratungsphilosophien in ihren spiegelbildliche Schwächen und ihrem gemeinsamen in Abschnitt 2.5, S. 46-50 diskutierten Problem der Problemlösung. Demgegenüber erlaubt die hier vorgestellte Sichtweise auf die organisationalen Phänomenen zugrundeliegenden sozialen Praktiken zunächst nicht mehr als einen „gelassenen Umgang mit Kontroversen“ und eine

⁵¹⁵ Vgl. Becker (1996), S. 182-185.

⁵¹⁶ Vgl. Holtgrewe (2000), S. 174.

⁵¹⁷ Vgl. unter Rückgriff auf Gutenberg Becker (1996), S. 192f.; Ortmann, Sydow und Windeler (1997), S. 324-326.

⁵¹⁸ Vgl. ebd.

Vermeidung von Schwächen⁵¹⁹. Hinsichtlich der in Abschnitt 3.2, S. 62-80 diskutierten Dualismen lässt sich festhalten:

- Inhalt vs. Prozess: Um mit Hilfe sozialer Praktiken organisationale Phänomene zu erklären, müssen zunächst konkrete Praktiken rekonstruiert werden. Dazu sind sie inhaltlich zu beschreiben, denn andernfalls wird es schwierig, zu verstehen, warum genau diese Praktiken beobachtbar sind. Gleichzeitig existieren soziale Praktiken jedoch nur in ihrer kontinuierlichen Hervorbringung und können zusätzlich noch in Reproduktionskreisläufe eingebettet sein, die die Hervorbringung dieser Praktiken stabilisieren. Dazu ist wiederum eine prozessuale Sichtweise von Nöten. Allerdings ist mit der Beschreibung von Reproduktionskreisläufen alleine noch kein organisationales Phänomen erklärt, denn dazu muss wiederum der Inhalt einer sozialen Praktik, z. B. anhand der hier vorgeschlagenen Konzeptionalisierung, rekonstruiert werden.
- Akteur vs. Organisation: Unter dieser Kategorie wurden zwei Dualismen miteinander verknüpft. Einerseits stellte sich die Frage nach Beschreibungsmöglichkeiten organisationaler Phänomene aus Sicht des Akteurs und der Organisation, andererseits ging es um das Determinationsverhältnis zwischen Akteur (Handlung) und Organisation (Struktur). Wie beschrieben, können bzw. müssen soziale Praktiken inhaltlich aus der Perspektive des Akteurs beschrieben werden. Gleichzeitig sind soziale Praktiken jedoch kein individuelles Phänomen und können in Summe auch die Organisation beschreiben⁵²⁰. Ferner wurde deutlich, dass sie sowohl individuelle Handlungen anleiten, als auch Strukturen konstituieren⁵²¹. Eine akteurszentrierte Analyse organisationaler Phänomene ohne gleichzeitige Übernahme eines akteurszentrierten Erklärungsschemas scheint zwar schwierig, aber möglich.
- Rationalität vs. Rationalitätskritik vs. aufgeklärter Rationalismus: Rationalität als unbeschränkt gültiges Erklärungsprinzip von Handlungen wurde im Zusammenhang mit der

⁵¹⁹ Ortmann, Sydow und Windeler (1997), S. 322; Ortmann und Sydow (2001), S. 25f. Ortmann et. al. bewerten zwar exklusiv die Strukturationstheorie, doch lässt sich diese Charakterisierung auf den hier vertretenen Ansatz anwenden, der im Gefolge von Reckwitz und Schatzki Kernelemente der Strukturationstheorie mit Konzepten von Latour, Bourdieu und de Certeau anreichert.

⁵²⁰ Allerdings scheint die Beschreibung einer Organisation in Form sozialer Praktiken zunächst als arbeitsreiches Unterfangen, wodurch es zunächst schlichtweg ökonomischer sein kann, verschiedene soziale Praktiken zusammengefasst, z. B. als Dienstleistungsunternehmen, zu beschreiben und mit einem Technologieunternehmen zu kontrastieren.

⁵²¹ Hier wird einmal mehr deutlich, dass der Handlung-Struktur-Dualismus nicht aufgelöst, sondern nur in ein Spannungsverhältnis überführt und verlagert werden kann. Verlagert wird er hier in Fragen nach der Auswahl sozialer Praktiken und der reflexiven Überwachung bei ihrer Hervorbringung. Verkürzt gesagt: Beschreibt man die Auswahl sozialer Praktiken als weitestgehend implizites Unterfangen und räumt der reflexiven Handlungssteuerung keinen großen Raum ein, so ergibt sich leicht ein Strukturdeterminismus, versteht man die Auswahl als explizit und betont Reflexivität, so gelangt man leicht zu einem Akteursvoluntarismus (vgl. die Kritik an Bourdieu, S. 125f. sowie die strukturalistische und subjektivistische Lesarten Giddens in Fußnote 426, S. 132).

Analyse des zweckorientierten Erklärungsschemas verworfen⁵²². Am Beispiel des LCAG-Schemas wurde deutlich, dass die dort unterstellte Rationalität weder empirisch durchgängig beobachtbar ist, noch von Menschen erbracht werden kann. Daher schien es widersinnig, dieses Schema bzw. Rationalität normativ zu wenden und einzufordern. Gleichzeitig wurde am Beispiel des Garbage-Can-Modells deutlich, dass die vollständige Negierung von Rationalität dem Alltagserfahren von Akteuren widerspricht, die sich als selbstbestimmt und i. d. R. planvoll vorgehend verstehen. Demgegenüber wurde argumentiert, dass Akteure zwar eigennützig ihre Ziele verfolgen, die Art und Weise, wie sie das tun, jedoch von sozialen Praktiken abhängig ist. Die Auswahl sozialer Praktiken wurde, ausgehend von Bourdieu (praktischer Sinn) und Schatzki (practical intelligibility), als individuelles, lediglich praktischen Gründen genügendes Phänomen dargestellt. Daher kann das Handeln von Akteuren manchmal als objektiv rational, zuweilen aber auch als irrational beschrieben werden – beides in Abhängigkeit von den jeweils hervorgebrachten sozialen Praktiken und ihren Folgen⁵²³. Somit kann dem Ansatz sozialer Praktiken ein aufgeklärter Rationalismus attestiert werden, wie er zuvor auch anhand systemtheoretischer und Dynamic-Capabilities-Ansätzen dargestellt wurde⁵²⁴.

Trotz aller womöglich aufkommenden „konzeptionellen“ Euphorie muss sich jedoch auch der Ansatz sozialer Praktiken erst in der Forschungsarbeit bewähren⁵²⁵. Auf dem Weg dahin wird im nächsten Abschnitt der bisher diskutierte allgemeine Bezugsrahmen zur rekursiven Hervorbringung sozialer Praktiken für die Untersuchung der Veränderungsmöglichkeiten sozialer Praktiken durch Managementberater vorbereitet.

⁵²² Vgl. die Begründung zur Ablehnung der axiomatischen Setzung von Nutzenmotivation in Fußnote 346, S. 113.

⁵²³ Intentionales Handeln ist also nur „ein möglicher sozial relevanter Tätigkeitsmodus [...] und ihm ist die zentrale Stellung, die ihm in den Handlungstheorien für soziale Tätigkeiten zugesprochen wird, abzuerkennen.“ (Bongaerts (2007), S. 258).

⁵²⁴ Vgl. oben, S. 84-88.

⁵²⁵ Und entgegen den hoffnungsfrohen Verheißungen der Protagonisten des Strategy-as-Practice-Ansatzes scheint es sehr fraglich, ob der „Relevance-Gap“ des strategischen Managements überwunden werden kann (Quellen für die hoffnungsfrohen Verheißungen finden sich in Fußnote 292, S. 90, die Gründe, warum diese Verheißungen sich wahrscheinlich nicht erfüllen, finden sich in Abschnitt 3.1, S. 59-66).

5.2 Managementberatung: die Veränderung sozialer Praktiken durch soziale Praktiken

Ausgehend von der im vorherigen Abschnitt erfolgten Beschreibung von Organisationen als Bündel sozialer Praktiken

- kann nun die Arbeit von Managementberatern aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken neu beschrieben werden,
- können Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken abgeleitet und
- Voraussetzungen beschrieben werden, die für eine solche Veränderung eingehalten werden müssen.

Die Arbeit von Managementberatern kann in den Begriffen der hier dargestellten Theorie der sozialen Praktiken beschrieben werden. Dort, wo Managementberatung Problemlösung intendiert, kann Managementberatung als Einbringen sozialer Praktiken in das kontinuierliche Werden der Organisation beschrieben werden, das das Ziel verfolgt, einige soziale Praktiken der Organisation so zu verändern, dass ein aus Sicht der Kunden wahrgenommenes Problem dauerhaft gelöst wird⁵²⁶. Kurzum: Beratung zielt auf die Veränderung sozialer Praktiken durch soziale Praktiken.

Die besondere Schwierigkeit der Veränderungsbemühung liegt dann aber darin begründet, dass kein direkter Zugriff auf soziale Praktiken möglich und eine Übertragung sozialer Praktiken ebenfalls ausgeschlossen ist⁵²⁷. Die Veränderung selbst kann also nur indirekt geschehen, und die Machbarkeit „planmäßiger Unternehmenssteuerung“ rückt entgegen aller verkaufsfördernden Rhetorik in die

⁵²⁶ Diese Definition mag besonders Strategieberater überraschen, die i. d. R. der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie verschrieben sind. Sie könnten einwenden, dass ihre Aufgabe die Erstellung von Konzepten und Entscheidungsvorlagen sei, die Implementierung i. S. von „Veränderung sozialer Praktiken“ jedoch beim Kunden liege und dass daher die Veränderung sozialer Praktiken nicht ihre Aufgabe sei. Dem können zwei Einwände entgegengehalten werden: Erstens wird kaum zu bestreiten sein, dass ein Konzept oder eine Entscheidungsvorlage die Entscheidungsfindung des Kunden beeinflussen, d. h. verändern, soll. Die Entscheidungsfindung vollzieht sich jedoch selbst als soziale Praktik, und ihr Ergebnis kann als die konkrete Hervorbringung dieser Praktik gewertet werden. Zwar mag die soziale Praktik der Entscheidungsfindung, analytisch betrachtet, unverändert bleiben, wohl aber soll ihr Ergebnis, d. h. ein Ausschnitt der Praxis, verändert werden. Am Rande sei bemerkt, dass eine soziale Praktik und ihre Hervorbringung nur analytisch getrennt werden können, daher ist es sehr gut möglich, dass sich auch die soziale Praktik der Entscheidungsfindung in einer rekursiven Schleife inkrementell verändert, z. B. dann, wenn die Absicherung von Entscheidungen durch Strategieberater fester Bestandteil der Entscheidungsfindung in dieser Organisation wird. Zweitens betrifft die Entscheidung, zu denen Strategieberater eine Vorlage erstellen, i. d. R. die intendierten Reproduktionskreisläufe der Organisation (vulgo: die Zukunft des Unternehmens). Damit wird aber indirekt ebenfalls eine Veränderung der sozialen Praktiken der Organisation angestrebt.

⁵²⁷ Vgl. Chia und MacKay (2007), S. 233: „Becoming skilled in a practice, therefore, is not simply a question of deliberately acquiring a set of generalized capabilities that can be transmitted from one individual to another [...]”.

Ferne⁵²⁸. Zusätzlich besteht das Problem der Problemlösung von Managementberatung vor dem Hintergrund sozialer Praktiken noch darin,

- dass es sich nicht um ein punktuell und nur analytisch zu lösendes Problem handelt, sondern es im Grunde um die Veränderung eines Konstruktes geht, das viele Akteure betrifft, denn schließlich handelt es sich um „soziale“ Praktiken,
- dass es ferner diskursiv in Teilen nicht zugänglich ist, da soziale Praktiken auf implizitem Wissen aufsetzen und Materialität in Form von Körperlichkeit und Artefakten annehmen,
- dass die Hervorbringung sozialer Praktiken keiner gesetzmäßigen und damit kalkulierbaren „Logik der Theorie“, wie z. B. Zweckrationalität, gehorcht,
- dass soziale Praktiken mit spezifischen Interessen verknüpft sind und dort, wo sie die Verfügung über Ressourcen betreffen, für Akteure Macht bedeuten und
- dass schlussendlich soziale Praktiken den Akteuren auch die sinnhafte Deutung ihrer Lebenswelt erlauben und ihnen daher ontologische Sicherheit geben.

Wird versucht, soziale Praktiken zu verändern, verändern sich auch die soeben benannten Aspekte, und es ist vor diesem Hintergrund nur wenig verwunderlich, dass das Problem der Problemlösung – interpretiert als Problem der Veränderung sozialer Praktiken – besteht. So kann der Versuch von Managementberatern, die sozialen Praktiken einer Organisation durch soziale Praktiken zu verändern, zunächst allgemein als Störung bestehender Ordnung gelesen werden⁵²⁹. Alleine schon durch die Ankündigung eines Beratungsprojektes kann die organisationale Praxis, d. h. die Summe der Hervorbringungen der sozialen Praktiken, beeinflusst werden: So mögen z. B. die Zukunft des Unternehmens verstärkt diskutiert, Einsparpotentiale „vorausseilend“ gesucht oder Interessengemeinschaften aktiviert werden. Eine dauerhafte Veränderung der organisationalen Praxis wird sich jedoch entlang der hier angestellten Überlegungen nur dann einstellen, wenn aus der beständigen Variation sozialer Praktiken in der Praxis sich eine beständige Veränderung der sozialen Praktiken des Unternehmens einstellt.

Die Ansatzpunkte dazu können theoretisch aus dem zuvor entwickelten, allgemeinen Bezugsrahmen abgeleitet werden. Abbildung 21 zeigt die möglichen Ansatzpunkte, deren Bedeutung nachfolgend beschrieben wird. Dazu wurde Abbildung 20 als Ausgangsbasis um das Fazit des vorherigen Kapitels erweitert, demzufolge das Besondere an Organisationen spezifische Praktiken des Organisierens sind, die versuchen, den inkrementellen Wandel und die Reproduktionskreisläufe der übr-

⁵²⁸ Zumindest in diesem Punkt ist man dann sehr nahe an der prozessorientierten Beratungsphilosophie und ihrem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“.

⁵²⁹ Vgl. Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 34f.: „Thus consulting, as an intentional intervention in an organization, need not be seen as just organizing in the sense of the creation of a new order, but also as a disruption of order, an exploration and exploitation of the spaces in between present order and potential, future order.“

gen sozialen Praktiken der Organisation zu beeinflussen. Daher wurde Abbildung 20 verdoppelt und auf den inkrementellen Wandel und die Reproduktionskreisläufe gerichtet. Daneben listet die so entstandene Abbildung 21 die Ansatzpunkte auf, die sich Managementberatern zur Beeinflussung sozialer Praktiken bieten, und gruppiert sie in vier Typen.

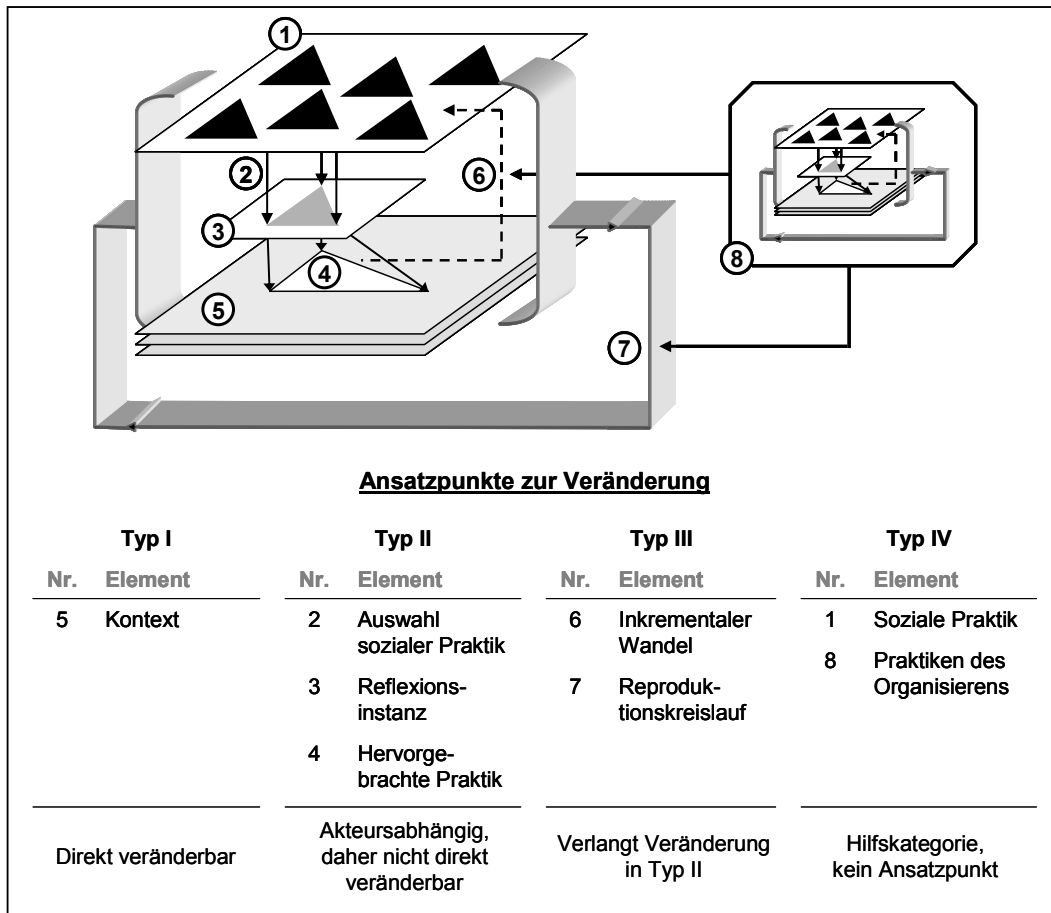


Abbildung 21: Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken

Nachfolgend werden die einzelnen Typen zusammen mit den darin enthaltenen Ansatzpunkten überblicksartig beschrieben.

Der erste Typ Ansatzpunkt umfasst lediglich den Kontext. Er enthält neben Dingen der Objektwelt und der natürlichen Umwelt auch die hervorgebrachten Praktiken der Managementberater. Insofern ist er in zweifacher Hinsicht der zentrale Ansatzpunkt für Managementberater bei der Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens. Zum einen kann er als Medium verstanden werden, in dem die sozialen Praktiken von Managementberatern während ihrer Hervorbringung Form annehmen. Zum anderen können die Praktiken von Managementberatern aber auf im Kontext enthaltene Dinge gerichtet sein, um so indirekt die Praktiken des Unternehmens zu verändern. Denn die hervorgebrachten sozialen Praktiken von Managementberatern bilden einen Teil des Kontextes, der die Hervorbringung der sozialen Praktiken des Unternehmens potentiell beeinflusst. Beides zusammen ergibt die Art der „kontextuellen Störung“, die mit Hilfe der Reflexionsinstanz des Akteurs eine Veränderung in der Hervorbringung einer sozialen Praktik bewirkt.

Der zweite Typus beinhaltet solche Ansatzpunkte, die vom Akteur abhängig sind und daher nicht direkt i. S. von „von außen“ beeinflussbar sind.

- Zu 2, der Auswahl einer Praktik: Die Auswahl einer Praktik wurde als individuelles und einer praktischen Logik folgendes Phänomen beschrieben. Insofern bietet es keinen direkt nutzbaren Ansatzpunkt zur Veränderung einer Praktik. Fest steht jedoch, dass veränderte Praktiken vom Akteur zunächst selektiert werden müssen, um hervorgebracht zu werden. Wie zuvor ausgeführt, lässt sich jedoch dieser Selektionsmechanismus nicht so entschlüsseln, dass sich aus ihm die als nächstes gewählte Praktik sicher prognostizieren ließe⁵³⁰.
- Zu 3, der Reflexionsinstanz: Die Reflexionsinstanz dient der Überwachung der laufenden Hervorbringung einer zuvor ausgewählten Praktik und interpretiert bzw. reflektiert dazu laufend die kontextuellen Bedingungen. Diese Art der beständig mitlaufenden Reflexion kann unterschiedlich stark explizit sein. Unterstellt man, dass mit höherer Explizitheit der Reflexion auch die Möglichkeiten einer bewussten Veränderung der Hervorbringung einer Praktik steigen, dann bietet die Reflexionsinstanz einen möglichen Ansatzpunkt für Managementberater zur Veränderung sozialer Praktiken. Gemäß den hier angestellten Überlegungen müssten sie dazu versuchen, entweder das in den Praktiken selbst eingeschriebene Explizitheitsniveau der Reflexion zu beeinflussen oder die kontextuellen Bedingungen so zu gestalten, dass sie als Störung empfunden ein höheres Explizitheitsniveau auf Seiten des Akteurs erfordern. Von diesen Versuchen, die „Reflection-in-Action“ zu erhöhen, sind daneben noch jene Versuche zu unterscheiden, die Akteure zu einer „Reflection-on-Action“ zu animieren⁵³¹. Dabei geht es jedoch nicht um die Reflexionsinstanz im engeren Sinne als laufende Überwachung, sondern um die Hervorbringung einer eigenen sozialen Praktik, bei der Managementberater und ihre Kunden die organisationale Praxis thematisieren. Ob und mit Hilfe welcher Praktiken Managementberater die „Reflection-in-Action“ ihrer Kunden erhöhen können muss genauso empirisch geklärt werden, wie die Frage nach den Praktiken, die der „Reflection-on-Action“ dienen.
- Zu 4, der hervorgebrachten sozialen Praktik: Ihre Hervorbringung obliegt einzig den Akteuren, entzieht sich demnach dem Zugriff von außen und kann daher – ebenso wie ihre Vorlage – kein Ansatzpunkt zur Veränderung sein. Als hervorgebrachte Form ist sie gewissermaßen ein Ergebnis und variiert mehr oder minder stark von ihrer nur analytisch bestimmbar Vorlage. Die Variation findet sich dabei in veränderten Kombinationen der Elemente Wissen, Materialität und Intentionalität. Veränderungen sozialer Praktiken lassen sich also einerseits nur an dauerhaft variiert hervorgebrachten Praktiken ablesen, andererseits bedingt

⁵³⁰ Vgl. oben, S. 146f.

⁵³¹ Der Unterschied zwischen diesen beiden Formen von Reflexivität wird oben, S. 148f. erläutert.

dieses Ablesen die analytische Rekonstruktion einer Vorlage. Notwendige Grundvoraussetzung für erfolgreiche Managementberatung wäre dann aus der hier vorgestellten Perspektive, dass ein Unterschied in den hervorgebrachten Praktiken, die die Organisation ausmachen, feststellbar ist. Ebenfalls notwendig, logisch jedoch nachgeordnet, ist für eine Bestimmung erfolgreicher Managementberatung zudem die Festlegung weiterer Kriterien, die weiter ausdifferenzieren, was Erfolg ausmachen soll. Solche Kriterien könnten z. B. Problemlösung in den Augen der Auftraggeber oder die Veränderung bestimmter Finanzkennzahlen sein. Da diese Frage nach weiteren Erfolgskriterien jedoch logisch nachgelagert ist, von Beratungsprojekt zu Beratungsprojekt häufig unterschiedlich beantwortet werden muss und zudem vor dem Problem einer kausal eindeutigen Verknüpfung von z. B. Finanzkennzahlen und Einfluss der Berater steht, sollte zunächst versucht werden, die hier gestellte Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten der sozialen Praktiken eines Unternehmens durch Managementberater zu beantworten.

Mit dem dritten Typ werden solche Ansatzpunkte zusammengefasst, zu deren Veränderung logisch zunächst eine Veränderung im zweiten Typ vorgekommen sein muss, kurzum: Damit sich eine Praktik inkrementell verändern kann, muss sie zuvor unterschiedlich hervorgebracht werden, und eine Reproduktionsschleife verändert sich vermutlich nur dann, wenn sich eine oder mehrere der sie tragenden Praktiken verändert haben.

- Zu 6, dem inkrementellen Wandel sozialer Praktiken: Der inkrementelle Wandel sozialer Praktiken ergibt sich aus ihrer konstant variierten Hervorbringung. Ab wann der inkrementelle Wandel ein Maß erreicht, das es erlaubt, von veränderten sozialen Praktiken zu sprechen, ist zwar eine empirische Frage, trotzdem ist er für die Veränderung sozialer Praktiken unerlässlich. Denn damit es nicht nur bei einer einmalig verändert hervorgebrachten Praktik bleibt, muss die Veränderung sich in ihrer analytischen Vorlage, d. h. in der sozialen Praktik selbst, niederschlagen. Nutzt man hier evolutionstheoretisches Vokabular, dann beschreibt die kontextuelle Hervorbringung die Variation einer Praktik, die durch eine rekursive Schleife u. U. selektiert und danach verändert beibehalten wird (Retention). Denkbar ist, dass die für diesen inkrementellen Wandel unerlässliche rekursive Schleife von den Praktiken der Berater beeinflussbar ist, und zwar im Hinblick darauf, welche der Veränderungen im Zuge der Hervorbringung selektiert werden. Insofern bildet der inkrementelle Wandel, genauer: die rekursive Schleife des inkrementellen Wandels einen Ansatzpunkt für die Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens.
- Zu 7, den Reproduktionskreisläufen: Die intendierten und unintendierten Reproduktionskreisläufe stehen für mögliche Verkettungen zwischen sozialen Praktiken. Sie verdeutlichen, dass die Folgen einer Praktik über mehrere Stationen, d. h. andere soziale Praktiken, vermittelt wieder zu ihren Ausgangsbedingungen führen können. Sie haben zwar keinen eigentlichen Erklärungswert für spezifische Praktiken, jedoch können sie das Auftreten spezifischer Praktiken bestärken oder verhindern. Auch hier bieten sich für Berater Ansatzpunkte zur In-

tervention: So können sie versuchen, die unintendierten und unerkannten Folgen, die bei der Hervorbringung sozialer Praktiken zwangsläufig entstehen, bewusstzumachen⁵³². Dies kann natürlich unabhängig davon erfolgen, ob die Akteure zuvor selbst schon bewusst versucht haben, die Folgen ihrer Praktiken zu kontrollieren. Daher ist dieser Ansatzpunkt für beide Arten von Reproduktionskreisläufen theoretisch nutzbar. Nutzt Managementberatung diesen Ansatzpunkt, dann betreibt sie letztendlich Praktiken des Organisierens, d. h. sie bringt die Praktiken hervor, die zuvor als besonderes Merkmal von Organisationen beschrieben wurden⁵³³.

Der vierte und letzte Typus bezeichnet Hilfskonstrukte in den hier vorgestellten Überlegungen, die sich daher auch nicht als Ansatzpunkt eignen.

- Zu 1, den sozialen Praktiken: Sie sind das Ziel einer auf dauerhafte Veränderung ausgerichteten Beratungsintervention. Als analytisches, sozial geteiltes und teilweise implizites Konstrukt kann auf sie nicht direkt zugegriffen werden, und sie bieten daher auch keinen Ansatzpunkt zur Intervention. Man könnte jedoch u. U. argumentieren, dass die Kombination unterschiedlicher Praktiken in Akteuren die Ausformung neuer Praktiken begünstigt⁵³⁴. Die sich dann anschließende Frage verweist auf eine andere Frage, nämlich die, ob und wie Berater den Organisationsteilnehmern dabei behilflich sein können. Dies verweist wiederum auf die Reflexionsinstanz, die im Anschluss an Giddens als Grundlage von Lernfähigkeit positioniert wurde⁵³⁵.
- Zu 8, den Praktiken des Organisierens: Als ein Merkmal von Organisationen wurde zuvor beschrieben, dass Praktiken des Organisierens eine bewusste Reflexion der Reproduktionskreisläufe betreiben, in die die übrigen Praktiken der Organisation eingebettet sind. Für Managementberater bieten sie daher einen Ansatzpunkt zur Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens: Es ist denkbar, dass im Zuge der Veränderung der Praktiken des Organisierens der inkrementelle Wandel und die Reproduktionskreisläufe beeinflusst werden, wodurch sich dann wiederum die sozialen Praktiken verändern, die ihrerseits in den inkrementellen Wandel und die Reproduktionskreisläufe eingebettet sind⁵³⁶. Bei der Veränderung

⁵³² Vgl. Loose (2001), S. 240f.

⁵³³ Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Wenn Berater einen Einkaufsprozess umgestalten, d. h. Schnittstellen definieren, Arbeitsplatzbeschreibungen ändern oder Fristen und Verantwortlichkeiten regeln, dann betreiben sie eine „aktive Reorganisation“. Diese Reorganisation könnte aber auch von einem Planungsstab innerhalb des Unternehmens selbst geleistet werden.

⁵³⁴ Dieses Argument wurde oben in Anschluss an Bourdieu empirisch entwickelt, vgl. S. 126.

⁵³⁵ Vgl. oben, S. 130.

⁵³⁶ Um das Beispiel aus der vorherigen Fußnote fortzuführen: Versuchen Berater nun, die Praktiken des Planungsstabs zu verändern, dann betrifft dies zunächst nicht den Einkaufsprozess. Führt die Veränderung der Praktiken des Pla-

der sozialen Praktiken des Organisierens müssten dann zumindest konzeptionell die gleichen Ansatzpunkte gelten, die zuvor besprochen wurden.

Um diese Ansatzpunkte jedoch nutzen zu können, müssen grundlegend zwei Voraussetzungen erfüllt sein.

Die von den Beratern eingebrachten sozialen Praktiken müssen auf die Spezifika der organisationalen Praktiken gerichtet sein, die sie zu verändern versuchen⁵³⁷. Der Bezugsrahmen in Abbildung 21, S. 147 zeigt, dass eine Anpassung der hervorgebrachten Praktiken der Organisationsteilnehmer sich nur dann verändert, wenn innerhalb des Kontextes Veränderungen stattgefunden haben und auf diese durch die Reflexionsinstanz Bezug genommen wurde. Geschieht diese Bezugnahme nicht, bleibt die Anpassung aus. Systemtheoretisch könnte man formulieren, dass der Interventionsversuch „anschlussfähig“ sein muss⁵³⁸. Wenn soziale Praktiken bestimmen, wie Akteure ihre Lebenswelt verstehen, dann müssen Berater, um in dieser Lebenswelt „gehört“ zu werden, Zugang zu ihr haben und daher fähig sein, die Akteursperspektive nachzuvollziehen, um darin Kompetenz signalisieren zu können⁵³⁹. Metaphorisch: Sie müssen „dieselbe Sprache sprechen“ wie ihre Kunden⁵⁴⁰.

Die zweite Voraussetzung, um überhaupt handlungsfähig zu sein, betrifft die Macht von Beratern. Macht beschrieb Giddens als die Fähigkeit von Akteuren, einen Unterschied zu machen. Sie ist daher zwar konstitutiver Bestandteil jeden Handelns, doch sind die Möglichkeiten, wie weitgehend Akteure diese Macht ausüben können, unterschiedlich verteilt⁵⁴¹. Für Berater bedeutet dies, dass sie sich Macht z. B. über Ressourcen sichern müssen, um handlungsfähig zu werden und zu bleiben⁵⁴². Die Sicherung von Machtmitteln kann unterschiedliche Formen annehmen⁵⁴³. In jedem Fall bedeutsam ist aber die Sicherung der Unterstützung von Schlüsselpersonen im Unternehmen, wobei der

nungsstabs aber dazu, dass diese den Einkaufsprozess anders reorganisieren, als sie das sonst getan hätten, dann haben die Berater so etwas wie eine „passive Reorganisation“ betrieben.

⁵³⁷ Vgl. Meyer und Heimerl-Wagner (2000), S. 173; Loose (2001), S. 244.

⁵³⁸ Vgl. Luhmann (1984), S. 204. Mit Bourdieu könnte man formulieren, dass Berater fähig sein müssen, die Logik der Praxis nachzuvollziehen (vgl. Saam (2007), S. 221).

⁵³⁹ Dies ist ein starkes Argument gegen die prozessorientierte Beratungsphilosophie, die inhaltliche Enthaltbarkeit anstrebt und daher in Teilen vermutlich nicht anschlussfähig ist. Man könnte auch fragen, inwieweit es z. B. möglich ist, in einer Diskussion eine Moderatorenrolle zu übernehmen, ohne sinnhaft zu verstehen, über was inhaltlich gesprochen wird.

⁵⁴⁰ Wobei es eine empirische Frage ist, inwieweit diese Anschlussfähigkeit gegeben sein muss – muss man z. B. selbst Mitarbeiter des Vertriebs in einem Konzern gewesen sein, um mit Vertriebsmitarbeitern an einer Veränderung der Vertriebsprozesse zu arbeiten?

⁵⁴¹ Vgl. Giddens (1979), S. 88; Giddens (1984a), S. 9, 14f., 134.

⁵⁴² Vgl. Loose (2001), S. 250-252. Ein triviales Beispiel: Werden Kundenumsätze nicht vom Vertrieb zur Verfügung gestellt, kann keine Segmentierung des Kundenportfolios durchgeführt werden.

⁵⁴³ Schließlich ist Macht inhärenter Bestandteil jeder Beziehung zwischen Akteuren, wobei diese Beziehungen selbst in unterschiedlichen Formen auftreten. Insofern kann auch Macht unterschiedlich wirksam werden.

Status einer Schlüsselperson nicht nur abhängig von deren hierarchischer Position ist, sondern auch, i. S. von Crozier und Friedberg, von den „Ungewissheitszonen“, die die Akteure kontrollieren⁵⁴⁴. Daraus folgt, dass die Handlungsfreiheit der Berater nicht zwangsläufig gegeben ist, sondern in Verhandlungen erworben werden muss⁵⁴⁵. Daher wäre es naiv, Berater als bloße Zuschauer der Machtspiele einer Organisation zu beschreiben, weil sich als Ergebnis von Beratung die Machtverhältnisse der Akteure häufig verschieben⁵⁴⁶. Damit Beratung wirksam sein kann, muss sie als Voraussetzung ein Mindestmaß an Macht in der Organisation erlangen.

Mit dieser theoretischen Herleitung von Ansatzpunkten zur Veränderung der sozialen Praktiken eines Unternehmens durch Beratungsintervention, die sich selbst wieder als spezifisches Bündel sozialer Praktiken darstellt, stehen nun begriffliche Kategorien bereit, mit denen im Folgenden Beratungsprojekte empirisch nachvollzogen und reformuliert werden können. Unklar ist aber weiterhin, wie die einzelnen Komponenten der Praktiken der Berater ausgestaltet sind und wie sie zu einer Veränderung der sozialen Praktiken des Unternehmens führen. Bevor aber diesen Fragen empirisch nachgegangen wird, beschreibt das nächste Kapitel das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung.

⁵⁴⁴ Vgl. Crozier und Friedberg (1993), S. 39-41.

⁵⁴⁵ Daher wird in der Beratungsliteratur häufig „Kooperation“ als Voraussetzung von Beratungsinterventionen genannt (vgl. z. B. Pongratz (2000), S. 59).

⁵⁴⁶ Vgl. Pongratz (2000), S. 60. Dies zeigt auch die schon erwähnte Studie von Iding (2000), die deutlich macht, wie ein Auftraggeber ein Beratungsprojekt für seine Zwecke kapert.

6 Ziel und Vorgehensweise der qualitativen, empirischen Untersuchung

Nachdem in den vorherigen Kapiteln theoretisch gezeigt wurde,

- dass das maßgebliche Problem der Managementberatung darin besteht, ihren Klienten zu einer produktiven Problemlösung zu verhelfen,
- dass dieses Problem der Problemlösung durch spiegelbildliche Schwächen der inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophien gesteigert wird,
- dass die spiegelbildlichen Schwächen der inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophien vor dem Hintergrund einer dualistischen Anlage der Managementwissenschaft gesehen werden müssen, die diesen spiegelbildlichen Schwächen Vorschub leistet,
- dass es sich zum Überkommen der dualistischen Anlage der Managementwissenschaft anbietet, aus der Sozialtheorie die Untersuchungseinheit „soziale Praktiken“ zu übernehmen,

kann nun der vor diesem Hintergrund reformulierten Forschungsfrage: „Wie tragen die sozialen Praktiken von Managementberatern dazu bei, dass sich die sozialen Praktiken eines Unternehmens verändern?“ empirisch nachgegangen werden. Das Ziel der Untersuchung besteht also zunächst darin, mit Hilfe des zuvor entwickelten begrifflichen Rahmens (vgl. Abschnitt 5.2 sowie insbesondere Abbildung 21, S. 147) die analysierten Beratungsprojekte so zu rekonstruieren und zu reformulieren, dass gezeigt werden kann, wie die sozialen Praktiken der Managementberater die sozialen Praktiken des analysierten Unternehmens verändert haben. In einem zweiten Schritt kann dann von dem einzelnen Beratungsprojekt abstrahiert und der Versuch unternommen werden, auf Grundlage des theoretischen Vorverständnisses und dem empirischen Material zu grundlegenden Aussagen über die Veränderungsmöglichkeiten sozialer Praktiken durch Managementberater zu gelangen. Damit ist gleichzeitig auch gesagt, dass es der nachfolgenden empirischen Untersuchung nicht um eine „Überprüfung“ des zuvor entwickelten begrifflichen Rahmens geht.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden hier die methodologische Basis und das konkrete Design der empirischen Untersuchung beschrieben. Zunächst erläutert Abschnitt 6.1, dass eine qualitative Untersuchung eine vielschichtige Analyse i. S. einer „Thick-Description“ gestattet, die dann das Material für die Entwicklung von Theorie ermöglicht. Der darauf folgende Abschnitt 6.2 zeigt dann, dass sich besonders multiple eingebettete Fallstudien als Forschungsansatz zur Beantwortung der Forschungsfrage eignen. Abschnitt 6.3 geht dann auf die konkrete Umsetzung der gewählten Forschungsmethodologie und des Fallstudien-Ansatzes ein und macht deutlich, welche Beratungsprojekte warum als Fälle ausgewählt wurden, auf welche Fragestellungen hin diese Fälle untersucht wurden, mit Hilfe welcher Instrumente Daten gesammelt und wie diese schlussendlich ausgewertet wurden. Abschließend diskutiert Abschnitt 6.4 kritisch, welche Gütekriterien zur Beurteilung der

Untersuchung herangezogen werden können und welche Limitierungen vor diesem Hintergrund sichtbar werden.

6.1 Qualitative Untersuchung als Forschungsmethodologie

Wie zuvor beschrieben, liegt das Ziel der vorliegenden Untersuchung in der Klärung der Frage, wie Managementberater die sozialen Praktiken von Unternehmen verändern können. Diese Zielsetzung findet ihre Entsprechung in der qualitativen Forschungsmethodologie, deren Anliegen Lamnek (2005) so formuliert: „Ein zentrales Anliegen der qualitativen Sozialforschung betrifft den Prozess von Reproduktion, Modifikation und Deutung von Handlungsmustern. Die sozialen Akteure konstituieren durch diese Muster die Wirklichkeit und sie sollen daher dokumentiert, analytisch rekonstruiert und durch das verstehende Nachvollziehen erklärt werden.“⁵⁴⁷

Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, versucht die qualitative Methodologie, in ihrem Vorgehen offen für die Wirklichkeitskonstruktionen der untersuchten Akteure zu sein. Daher wird das Untersuchungsfeld nicht mit a priori operationalisierten Konstrukten betreten, die der Prüfung von ebenso vorab definierten Hypothesen dienen⁵⁴⁸. Vielmehr richtet die qualitative Methodologie ihre Begriffsbildung in einem ersten Schritt an der Lebenswelt der untersuchten Akteure aus, d. h., sie versucht, in den Begriffen der Akteure zu verstehen, wie diese ihre Lebenswelt erklären⁵⁴⁹. Auf diesen begrifflichen Konstruktionen ersten Grades, die von den untersuchten Akteuren stammen, setzen dann die des Forschers auf, so dass sich Konstruktionen zweiten Grades ergeben⁵⁵⁰. Durch diese induktive Begriffsbildung soll im Gegensatz zur quantitativen Forschungsmethodologie vermieden werden, dass es durch eine A-priori-Definition von Hypothesen und Operationalisierung von Begriffen zu einer Entzweigung von theoretisch Gemeintem und der Lebenswelt der Akteure kommt⁵⁵¹. Insgesamt ist dieses Vorgehen vereinbar mit dem in Abschnitt 4.2, S. 92-99 skizzierten wissenschaftstheoretischen Grundverständnis dieser Arbeit, das dort im Zusammenhang mit der Frage nach den „Formvorgaben“ einer gültigen Handlungserklärung diskutiert wurde. Der dort vertretene

⁵⁴⁷ Lamnek (2005), S. 23.

⁵⁴⁸ Vgl. Miles und Huberman (1994), S. 10-12. Nur so kann aus Sicht der qualitativen Forschungsmethodologie eine wirklichkeitsnahe Deskription erzielt werden (vgl. Mayring (2002), S. 27f.).

⁵⁴⁹ Dies deckt sich im Zusammenhang einer Theorie sozialer Praktiken mit der Forderung von Hörning (2004), S. 20, dass Verstehen innerhalb des „In-der-Welt-Seins-und-Handelns“ geschehen sollte. Ähnlich postuliert Mayring (2002), S. 21, dass am Anfang einer qualitativen Analyse immer die Deskription eines Gegenstandsbereiches erfolgen muss, bevor der Forscher mit erklärenden Konstruktionen aufwartet.

⁵⁵⁰ So die Begrifflichkeit von Schütz (1971), S. 7. Giddens (1976), S. 162 nennt diesen Zusammenhang „doppelte Hermeneutik“, und Luhmann (1990b), S. 44-48 spricht von „Beobachtung zweiter Ordnung“ (vgl. ähnlich Weick (1989), S. 519). Dieser Zusammenhang wird nicht nur deshalb so betont, weil er einen Unterschied zu den Naturwissenschaften markiert, sondern auch, weil so klar wird, dass die Sozialwissenschaften nicht unabhängig von ihrem Betrachtungsgegenstand sind und sie auf diesen zurückwirken können. Dies ist genau dann der Fall, wenn sich Akteure die Erklärungsangebote der Sozialwissenschaften, d. h. Konstruktionen zweiten Grades, aneignen und so zu Konstruktionen erster Ordnung machen. Außerdem entstehen dadurch besondere Anforderungen an die Güte des Forschungsprozesses.

⁵⁵¹ Vgl. Lamnek (2005), S. 118-128.

epistemologische Pluralismus lässt alltagsweltliche und wissenschaftliche Sprachebenen als gleichberechtigt zu. Dadurch wird ein qualitatives Vorgehen gestützt.

Trotz der betonten Offenheit und der induktiven Begriffsbildung soll aber nicht suggeriert werden, dass qualitative Forschung ohne jegliches theoretisches Vorverständnis und ohne Konzepte eine empirische Untersuchung beginnt, beginnen sollte oder gar beginnen könnte. Diese Forderung kann nicht erfüllt werden, denn um überhaupt beobachtungsfähig zu sein, bedarf es, wie Luhmann anhand des Formenkalküls Spencer Browns gezeigt hat, einer Unterscheidung. Und diese Unterscheidung wird immer vom Beobachter selbst getroffen.⁵⁵² Diese Summe von Unterscheidungen prägt als Vorverständnis jede Beobachtung und damit auch den Forschungsprozess insgesamt. Daher ist es wichtig, dieses Vorverständnis vor der eigentlichen Analyse offenzulegen, was hier detailliert in den vorherigen Kapiteln geschehen ist⁵⁵³. So wird die Funktion des zuvor entwickelten Begriffsrahmens deutlich: Er soll i. S. Denzins (1989) als „sensitizing concept“ zunächst Beobachtungsfähigkeit herstellen. Da die in ihm enthaltenen Begriffe nicht operationalisiert und dadurch flexibel sind, können sie im Verlauf der qualitativen Untersuchung weiter ausdifferenziert und kann Offenheit als Merkmal qualitativer Forschungsmethodologie erfüllt werden.

⁵⁵² Vgl. an Stelle anderer Luhmann (1984), S. 245.

⁵⁵³ Vgl. Mayring (2002), S. 29f.

6.2 Multiple Fallstudien als Forschungsansatz

Wurde zuvor beschrieben, warum eine qualitative Forschungsmethodologie zur Untersuchung der Forschungsfrage sinnvoll ist, muss diese nun in einen Forschungsansatz überführt werden. Ein Forschungsansatz, auch Research-Approach oder Research-Strategy genannt, klärt, wie die Vorgaben der Forschungsmethodologie in praktische Handlungsanweisungen zur Durchführung einer Untersuchung übersetzt werden⁵⁵⁴.

Als Forschungsansatz wird die Fallstudie ausgewählt. Fallstudien werden daher nicht als eine reine Datenerhebungstechnik verstanden⁵⁵⁵. Im Zusammenhang mit einer qualitativen Forschungsmethodologie versuchen Fallstudien, „eine wissenschaftliche Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren“ vorzunehmen⁵⁵⁶. Da es hier um die Erklärung sozialer Praktiken geht, die zuvor im weitesten Sinne als Handlungsmuster definiert wurden, sind Fallstudien ein geeigneter Forschungsansatz für die hier vorgenommene Untersuchung. Darüber hinaus wird betont, dass Fallstudien eine mehrdimensionale Analyse erlauben, so dass das untersuchte Objekt in seiner Vielschichtigkeit erfasst werden kann⁵⁵⁷. Dies kommt der Untersuchung sozialer Praktiken zupass, da sie zuvor vielschichtig beschrieben wurden: Intentionalität, Materialität und Wissen wurden als konzeptionelle Bausteine gesehen. Im Zusammenhang mit ihrer Hervorbringung wurde Reflexivität betont, und daneben wurde gezeigt, dass sie in unterschiedliche Reproduktionskreisläufe eingebettet sein können.

Besonders geeignet erscheinen Fallstudien als Forschungsansatz, wenn einerseits noch recht wenig über ein Phänomen bekannt ist⁵⁵⁸ und außerdem Fragen nach dem „Warum“ bzw. „Wie“ beantwortet werden sollen⁵⁵⁹. Außerdem sind sie nicht nur für die Beschreibung eines Sachverhaltes geeignet, sondern bieten sich auch zur Generierung bzw. Erweiterung oder zum Testen von Theorie an⁵⁶⁰. Auch aus dieser Perspektive sind Fallstudien ein geeigneter Forschungsansatz.

Die Rekonstruktion sozialer Praktiken von Managementberatern inklusive ihres Einflusses auf die sozialen Praktiken von Unternehmen ist so noch nicht vorgenommen worden. Auch wenn sich die Forschung in neuerer Zeit vermehrt dem Phänomen „Unternehmensberatung“ angenommen hat, so

⁵⁵⁴ Vgl. Lamnek (2005), S. 299, 313.

⁵⁵⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534; Näslund (2002), S. 331; da Mota Pedrosa und Darkow (2007), S. 3; Lee, Collier und Cullen (2007), S. 174.

⁵⁵⁶ Lamnek (2005), S. 312.

⁵⁵⁷ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534; da Mota Pedrosa und Darkow (2007), S. 4.

⁵⁵⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 548.

⁵⁵⁹ Vgl. Yin (1989), S. 16-19.

⁵⁶⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 535, Yin (1989), S. 15.

sind qualitative Fallstudien, die versuchen, Managementberatungsprojekte und ihre Effekte nachzuzeichnen, noch relativ selten – zumindest, wenn man von den von Beratungen selbst kolportierten „Success-Stories“ absieht⁵⁶¹. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht in der Beantwortung der Frage, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern die sozialen Praktiken in Unternehmen verändern bzw. verändern können, womit es um die Entwicklung von Theorie geht.

Schlussendlich bedeutet empirische Feldforschung immer auch Interaktion mit den Beforschten⁵⁶². Damit stellt sich die Frage, warum die Beforschten einer solchen Interaktion zustimmen sollten. So vielfältig die Gründe hierfür auch sein mögen, so scheint es doch plausibel, dass die Zustimmung leichter erzielt und ein Feldzugang vereinfacht werden kann, wenn die Beforschten einen Nutzen in der jeweiligen Untersuchung sehen. Erfreulicherweise scheint die Fallstudienforschung der unternehmerischen Praxis genau diesen Nutzen zu bieten, genießt sie dort doch anscheinend den Ruf der „Anwendungsorientierung“⁵⁶³. Insgesamt erfüllen Fallstudien als Forschungsansatz also nicht nur alle Vorgaben einer qualitativen Forschungsmethodologie⁵⁶⁴, sondern passen auch zu den Fragen und Zielen der hier durchgeführten Untersuchung.

⁵⁶¹ Wissenschaftliche Fallstudien von Beratungsprojekten finden sich im deutschsprachigen Raum z. B. bei Mingers (1996); Iding (2000) oder Muhr (2004).

⁵⁶² Vgl. Mayring (2002), S. 31f.

⁵⁶³ Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 299. Das „Anwendungsorientierung“ alles andere als eine bloß unproblematisch herstellbare Eigenschaft von Forschung in der Betriebswirtschaft ist, wurde versucht in Abschnitt 3.1, S. 59-202 zu zeigen. Ungeachtet dieser Schwierigkeiten äußerten sich viele der Interviewpartner der vorliegenden Untersuchung nach dem Interview positiv darüber, dass ihnen Raum zur Reflexion gegeben wurde und sie nicht bloß als „Ankreuzer“ herhalten mussten, was ihre Motivation zur Teilnahme deutlich erhöht habe (vgl. z. B. Forschungsprotokolle 1, 14, 18, 31). Während der Untersuchung entstand zudem der Eindruck, dass dann, wenn sich die Interviewten trotz der Zwänge des Tagesgeschäftes einmal die Zeit zu einem Interview genommen hatten, sie diese auch relativ „ungehetzt“ zur Reflexion nutzten bzw. nutzen mussten, denn schließlich war der Forscher anwesend. Dies scheint bei Nutzung eines standardisierten Fragebogens anders zu sein: Da beim Ausfüllen i. d. R. niemand anwesend ist, könnten die Befragten versucht sein, durch schnelles Ausfüllen die „Störung“ des Tagesgeschäftes zu minimieren (vgl. Forschungsprotokoll zu Interview 14).

⁵⁶⁴ Vgl. Lamnek (2005), S. 299.

6.3 Forschungsdesign

Nach der Auswahl einer passenden Forschungsmethodologie und einem geeigneten Forschungsansatz gilt es, diese in konkrete Handlungsanweisungen zur Durchführung der Untersuchung zu überführen. Dazu muss zunächst definiert werden, was als ein „Fall“ in der Untersuchung gelten soll und nach welchen Kriterien diese Fälle aus einer Grundgesamtheit ausgewählt werden⁵⁶⁵. Danach müssen die Untersuchungsinstrumente, die für die Sammlung von Daten eingesetzt wurden, näher beschrieben werden, bevor dann darauf eingegangen werden kann, wie die gesammelten Daten ausgewertet wurden. Vor diesem Hintergrund können dann abschließend Güte und Limitierungen der Untersuchung diskutiert werden, bevor im nächsten Kapitel die einzelnen Fälle beschrieben werden.

6.3.1 Definition, Auswahl und Anzahl der Fälle

Was als ein „Fall“ gilt, ist zunächst offen, und muss nicht zwangsläufig eine natürliche Person, sondern kann z. B. auch eine Organisation oder ein soziales System sein⁵⁶⁶. Nach den zuvor angestellten theoretischen Vorüberlegungen wurde die allgemeine Forschungsfrage konkreter gefasst, sie fragt nun, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern die sozialen Praktiken eines Unternehmens verändern können. Daher bilden soziale Praktiken die primäre Analyseeinheit der Untersuchung. Außerdem vollzieht sich die Arbeit von Managementberatern als Projektarbeit, d. h. als zeitlich abgegrenzte Episode. Betrachtet man ein Projekt als die Summe der von Beratern hervorgebrachten Praktiken in einem definierten Zeitraum, dann bildet es eine sekundäre Analyseeinheit. Insofern handelt es sich um ein Verhältnis von Einheiten und Untereinheiten bzw. von Fällen und Subfällen. Für solche Fälle schlägt Yin (1989) ein „eingebettetes“ Forschungsdesign vor⁵⁶⁷.

Zusätzlich dazu unterscheidet Yin Fallstudiendesigns danach, ob es sich um einen einzelnen oder um mehrere Fälle handelt, so dass sich insgesamt eine 2x2-Matrix ergibt, mit „Anzahl der Fälle“ und „Unterscheidung von Subfällen“ als Achsen⁵⁶⁸. Damit wird die Frage nach der Anzahl der Fälle gestellt, d. h., ob nur ein oder mehrere Beratungsprojekte untersucht werden sollen. Aus methodologischer Sicht ist die Beantwortung dieser Frage umstritten: Während einerseits argumentiert wer-

⁵⁶⁵ Vgl. Mayring (2002), S. 43.

⁵⁶⁶ Vgl. ebd., S. 41.

⁵⁶⁷ Vgl. Yin (1989), S. 49-52. Lamnek (2005), S. 321 beschreibt den Unterschied zwischen einem holistischen und einem eingebetteten Fall so: „Yin unterscheidet Holistic Case Studies von Embedded Case Studies. Überträgt man diese Begriffe ins Deutsche, so kann man von ganzheitlichen Einzelfallstudien sprechen, die sich bei der Untersuchung des Falls auf die Außenkontakte eines einzelnen, als Ganzes gesehenen Falls konzentrieren, und von eingebetteten Einzelfallstudien, die sich mit ihrer Forschungsfrage auf die Binnenstruktur der Komponenten des analysierten Falls untereinander beziehen.“

⁵⁶⁸ Vgl. Yin (1989), S. 46.

den kann, dass bei der Generierung von Theorie die Untersuchung nur eines Falles ausreichend ist, weil schon methodologisch klar ist, dass keine statistische Verallgemeinerbarkeit angestrebt wird und außerdem vielfältige Ursachen bestehen können, warum Ergebnisse unterschiedlicher Fallstudien unterschiedlich ausfallen, kann andererseits darauf hingewiesen werden, dass durch die gezielte Auswahl weiterer Fälle die Chance auf die Entdeckung unerwarteter Ergebnisse steigt und insofern auch eine reichhaltigere Theorie entwickelt werden kann⁵⁶⁹. Insgesamt scheint aber die Auffassung zu überwiegen, dass die Untersuchung mehrerer Fälle zur Theorieentwicklung vorteilhaft ist⁵⁷⁰. Da hier die Entwicklung von Theorie das Ziel ist, sollen mehrere Projekte untersucht werden, wodurch sich nach Yin (1989) als Forschungsdesign ein „multiple, embedded case design“ ergibt⁵⁷¹.

Ist die Entscheidung für die Untersuchung mehrerer Fälle getroffen, stellt sich im Anschluss die Frage, nach welchen Kriterien die Auswahl der Fälle entschieden wird. Dem muss vorausgeschickt werden, dass weniger die reine Anzahl der Fälle von Bedeutung ist, sondern vielmehr die Frage nach dem Grad der erzielten theoretischen Sättigung – ob also die Untersuchung neuer Fälle auch neue Ergebnisse erwarten lässt⁵⁷². Die Auswahl der Fälle geschieht dabei nicht anhand statistischer Kriterien zur Erzielung von Repräsentativität, sondern so, dass die Fallauswahl idealerweise entweder ähnliche oder abweichende Ergebnisse aus jeweils vorhersagbaren Gründen erwarten lässt⁵⁷³. Um nun Fälle für die vorliegende Untersuchung auszuwählen, mussten Selektionskriterien auf drei Ebenen festgelegt werden.

⁵⁶⁹ Vgl. z. B. die Diskussion in Näslund (2002), S. 330f.

⁵⁷⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 541; Yin (1989), S. 52f.; Eisenhardt (1991), S. 620, 626; Miles und Huberman (1994), S. 29. Man könnte diesen Autoren unterstellen, dass sie qualitative Fallstudienforschung letztendlich nur als Appendix einer dominanten quantitativen Methodologie sehen (vgl. z. B. Lee, Collier und Cullen (2007), S. 170 und Eisenhardts (1989), S. 546 Betonung, dass der Vorteil von Fallstudien in der Erzeugung test- und generalisierbarer Theorien liege) und dass sie insofern implizit weiterhin Generalisierbarkeit der Aussagen durch statistisches Sampling anstreben und so letztendlich auch eine positivistische Grundhaltung, die von der Existenz betriebswirtschaftlicher Grundgesetze ausgeht, sichtbar wird. Ohne diese Kontroverse weiterverfolgen zu können, soll hier nur auf Folgendes hingewiesen werden: Ungeachtet dessen, ob man im positivistischen Sinne an die Existenz betriebswirtschaftlicher Naturgesetze glaubt, würde es sich bei dem Versuch, durch die Beobachtung einzelner Fälle allgemeine Grundaussagen zu entdecken, um ein klassisches Induktionsproblem handeln. Dieses Vorgehen wäre logisch nicht haltbar (vgl. insgesamt auch Popper (1973), Kapitel 1). Pragmatisch ergibt sich daraus für die hier interessierende Frage nach der Anzahl der zu untersuchenden Fälle Folgendes: „Wahre“ Aussagen i. S. von vollständig verallgemeinerbaren Aussagen lassen sich durch die Untersuchung auch noch so vieler Fälle nicht erzielen. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass die Untersuchung weiterer Fälle keine interessanten Ergebnisse i. S. von abweichenden Ergebnissen liefern könnte. Es ist daher nur rational, mehrere Fälle zu untersuchen, um die Chance auf abweichende Ergebnisse und damit auch auf eine reichhaltigere Theorie zu erhöhen.

⁵⁷¹ Vgl. Yin (1989), S. 46, 58f. In den Worten von Lamnek (2005), S. 322 handelt es sich bei diesem Design um die Untersuchung einer Binnenstruktur sozialer Aggregate.

⁵⁷² Eisenhardt (1991), S. 622; Kelle (1994), S. 368; Lamnek (2005), S. 189 mit Verweis auf Glaser und Strauss (1967).

⁵⁷³ In den Worten Yins (1989), S. 53-58 geht es um eine „replication“ und nicht um „sampling logic“ (vgl. ähnlich Glaser und Strauss (1967), Kapitel 3; Pettigrew (1990), S. 274-276). Die Replikationslogik kann dann weiter unterschieden werden in „literal replication“, d. h. die als nächstes untersuchte Fallstudie liefert erwartbare Ergebnisse, und „theoretical replication“, bei der abweichende Ergebnisse aus vorhersagbaren Gründen erwartet werden.

- Zunächst mussten Beratungsunternehmen ausgewählt werden, da sie als „Gatekeeper“ den Zugang zu ihren Kunden und Beratungsprojekten kontrollieren.
- Dann galt es, aus dem Kundenportfolio der Beratung ein Unternehmen auszuwählen.
- Schlussendlich musste dann aus der Kombination „Beratung“ und „beratenes Unternehmen“ ein konkretes Beratungsprojekt selektiert werden.

6.3.1.1 Auswahl der Beratungsunternehmen

Das übergeordnete Ziel bei der Auswahl von geeigneten Beratungsunternehmen war es, strukturell homogene Beratungen auszuwählen, um Variationen in den von den Beratern hervorgebrachten sozialen Praktiken auf Charakteristika des beratenen Unternehmens oder des Beratungsprojektes zurückzuführen⁵⁷⁴. Als strukturelle Auswahlkriterien von Beratungshäusern kommen

- Art der angebotenen Beratung,
- Größe,
- Alter sowie der
- geographische Sitz

in Betracht.

In Hinblick auf die Art der angebotenen Beratung wurden Managementberatungen ausgewählt, da ihr Themenschwerpunkt mit Organisations- und Strategieberatung am ehesten auf eine Veränderung der beratenen Unternehmen in Gänze abzielt⁵⁷⁵. Ferner wurden nur solche Managementberatungen betrachtet, die sich der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie zuordnen lassen, da diese Art von Beratung die bei weitem häufigste und insofern typisch ist⁵⁷⁶. Ebenso wurde die Gruppe der Inhouse-Beratungen von der Untersuchung ausgeschlossen, da die von ihnen häufig im zugehörigen Konzern durchgeführten Projekte u. U. Besonderheiten in Anbahnung und Durchführung aufweisen⁵⁷⁷.

⁵⁷⁴ Ein anderer Ansatz wäre, nach dem Zusammenhang zwischen hervorgebrachten Praktiken und strukturellen Charakteristika von Beratungshäusern zu fragen. Diese Frage könnte man aber erst dann effizient verfolgen, wenn schon ein Grundverständnis über die von Beratern hervorgebrachten Praktiken bestünde.

⁵⁷⁵ Diese Zielsetzung ließe sich zwar auch für die anderen Arten von Beratung (IT- und HR-Beratung, vgl. Abbildung 2, S. 18) vertreten, dort scheint es aber eher um partikulare oder themenspezifische Veränderungen zu gehen und weniger um organisationsweite Veränderung.

⁵⁷⁶ Vgl. Abbildung 3, S. 22. Die Zuordnung zur inhaltsorientierten Beratungsphilosophie erfolgte in sondierenden Gesprächen und wurde anhand des Internetauftritts der betreffenden Beratung verifiziert.

⁵⁷⁷ Vgl. zu den Besonderheiten von Inhouse-Beratungen Schrädler (1996), S. 19f. sowie insgesamt auch Niedereichholz (2000).

Außerdem wurde die Untersuchung auf Managementberatungen mittlerer Größe fokussiert, worunter Beratungen mit einem Umsatz zwischen € 0,5 Million und € 45 Million gefasst wurden⁵⁷⁸. Der Fokus wurde auf eine Größenklasse beschränkt, um Variationen auf Grund unterschiedlicher Personal- oder Infrastruktur zu beschränken. Zwei Gründe sprachen für Managementberatungen mittlerer Größe: Zum einen wurden sie in der Literatur explizit noch nicht behandelt, zum anderen scheint es typisch für Beratungen dieser Größe zu sein, dass der Berater, der ein Projekt verkauft, gleichzeitig seine operative Abwicklung leitet bzw. in diese miteingebunden ist. Dadurch müssen bei der Analyse der Fälle nur geringe Binnendifferenzierungen innerhalb des Beratungsteams durchgeführt werden, und die beiden Ebenen „operative Durchführung des Beratungsprojektes“ und „Qualitätskontrolle und Klientenpflege“, ihr Verhältnis und etwaige Auswirkungen dieses Verhältnisses können vernachlässigt werden. So können die Vielfalt der untersuchten Praktiken und die Kompliziertheit der Überlegungen eingegrenzt werden. Schließlich wurde während der Planung des Forschungsvorhabens deutlich, dass diese Größenklasse homogen gehalten werden konnte, während gleichzeitig Projekte bei unterschiedlich großen Kunden untersucht werden konnten.

Alle hier untersuchten Beratungsprojekte wurden von Beratungen durchgeführt, die jünger als 10 Jahre sind. Obwohl dies ein Nebeneffekt der letztendlich getroffenen Auswahl war, ließe sich argumentieren, dass unterschiedlich alte und damit auch unterschiedlich etablierte Beratungen u. U. auch systematisch unterschiedliche Strukturen i. S. von institutionalisierten Beratungspraktiken aufweisen⁵⁷⁹. Insofern kontrolliert die Auswahl auch hier mögliche Variationen.

Die geographische Auswahl von Beratungen wurde auf solche mit Sitz in Deutschland beschränkt, um ebenfalls mögliche Variationen zwischen Managementberatungen unterschiedlicher Länder auszuschließen. Zwar hatte eine Beratung mehr als ein Office, doch waren beide in Deutschland. Der geographische Fokus der ausgewählten Beratungen ist zwar nicht eingeschränkt, doch kamen hier nur solche Projekte in Frage, die in Deutschland stattgefunden haben und bei denen der Hauptsitz des Klientenunternehmens ebenfalls in Deutschland war. Damit wurde sichergestellt, dass das erhobene Datenmaterial nur in Deutsch vorlag und damit auch über die unterschiedlichen Fälle hinweg grundsätzlich vergleichbar blieb. Da Beratungsforschung im Allgemeinen mit hohen Zutrittsbarrieren zu kämpfen hat⁵⁸⁰, die durch das vorliegende Untersuchungsdesign noch verschärft wurden, da nicht nur Berater, sondern auch ihre Kunden interviewt werden sollten, wurden bestehende Kontakte zu Unternehmensberatungen genutzt, um einen Forschungszugang zu bekommen. Ein weiteres Kriterium war dann, dass das untersuchte Projekt zum Zeitpunkt der Datenerhebung

⁵⁷⁸ Vgl. zur Marktstruktur auch Abbildung 1 und die Anmerkungen auf S. 17.

⁵⁷⁹ Viel hängt dabei auch von den Beratern ab, z. B. von ihrer Berufserfahrung oder ihren beruflichen Stationen, wodurch sich die Chancen erhöhen, dass sie mit unterschiedlichen Praktiken konfrontiert wurden und sich diese angeeignet haben. Die Beschreibung der Interviewpartner erfolgt in Abschnitt 6.3.2, S. 185.

⁵⁸⁰ Vgl. Gillmann (2001), S. 165; Graubner (2006), S. 82; Puutio, Kykyri und Wahlström (2008), S. 39.

nicht länger als 1,5 Jahre zurückliegen sollte, damit einerseits die relevanten Ansprechpartner noch für ein Interview gewonnen werden konnten und andererseits ihre Erinnerung an das Projekt nicht schon zu sehr verblasst war.

6.3.1.2 Auswahl der Klientenunternehmen

Mit dem letzten Punkt rückt die Auswahl der Klientenunternehmen in den Blickpunkt. Alle Unternehmen waren kapitalistische Unternehmen, von denen keines börslich notiert ist. Abgesehen davon galt es hier, im Gegensatz zu der Auswahl von Beratungsunternehmen, kontrolliert Variationen zuzulassen, um auf eventuelle Unterschiede in den von den Beratern hervorgebrachten Praktiken und der Art und Weise, wie diese die Praktiken der Klientenunternehmen veränderten, stoßen zu können. Die Auswahl von Klientenunternehmen wurde zunächst variiert anhand von Industrie und Größe, wie Tabelle 8 zeigt.

Tabelle 8: Größe und Industrie der Unternehmen der Fallbeispiele

Quelle: Unternehmenswebsites und Jahresabschlüsse

	Industrie ⁵⁸¹	Größe ⁵⁸²	
		Anzahl Mitarbeiter	Umsatz [€ Mio.]
Unternehmen A	Konsumgüter	> 6.500	> 400
Unternehmen B	Maschinenbau	> 8.000	> 1.200
Unternehmen C	Dienstleistung	> 35	> 8
Unternehmen D	Handel	> 10.000	> 3.000

Obwohl es plausibel wäre, bei Unterschieden in Industrie und Größe der analysierten Fallbeispiele auch von Variationen in den von Beratern hervorgebrachten Praktiken auszugehen – vermutlich erfordert ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern ein anderes Vorgehen in einem Beratungsprojekt als eines mit 1.000 – sind diese Angaben ohne eine Klassifizierung der analysierten Projekte wenig aussagekräftig.

6.3.1.3 Auswahl der Beratungsprojekte

Die Auswahl der zu analysierenden Beratungsprojekte stützte sich dann auch auf eine solche Klassifizierung. Dazu scheint sich in der Beratungsforschung die Unterscheidung von Klienten anhand

⁵⁸¹ Als Grundlage für die Klassifizierung der Industrie dient die vom BDU (2008), S. 9 vorgenommene Klassifizierung von Klientenbranchen.

⁵⁸² Die angegebene Größe bezieht sich immer auf das gesamte Unternehmen und gibt nur einen Anhaltspunkt, da die untersuchten Beratungsprojekte nie das ganze Unternehmen betrafen. Auf Grund von Abgrenzungsschwierigkeiten ließ sich nicht die Größe des Teilbereichs bestimmen, der durch die Beratung betroffen war.

ihres Problemdrucks etabliert zu haben⁵⁸³. Abbildung 22 ordnet die analysierten Unternehmen lose anhand ihres Problemdrucks, der zuvor in sondierenden Gesprächen mit den Beratern erörtert und später anhand der Interviews mit den Kundenmitarbeitern verifiziert wurde.

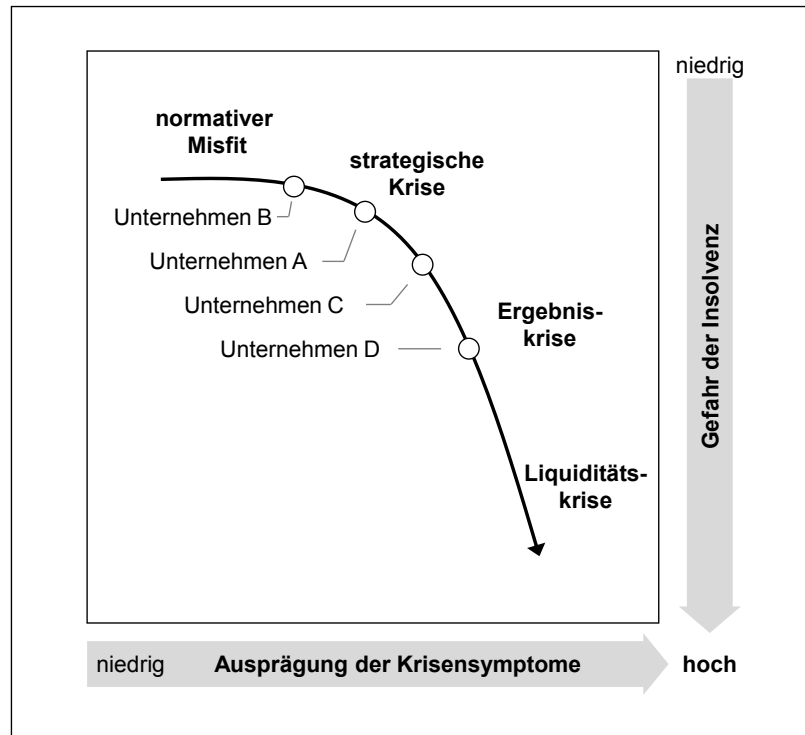


Abbildung 22: Problemdruck der untersuchten Fallbeispiele

Die Aussagekraft dieser Kategorisierung ist insofern eingeschränkt, als die Begriffe aus Abbildung 22 nicht operationalisiert wurden und die Befragten insofern die Bedeutung z. B. einer Ergebniskrise unterschiedlich auslegen konnten. Trotzdem ist die Aussagekraft von Abbildung 22 ausreichend, um zeigen zu können, dass eine möglichst breite Auswahl an Unternehmen hinsichtlich ihres Problemdrucks getroffen wurde, wobei der Sonderfall einer Sanierung bei Unternehmen nahe der Insolvenz ausgeklammert wurde. Der Einfluss, den der Problemdruck auf die von Beratern hervorgebrachten Praktiken und auf die Veränderung der Praktiken des Klientenunternehmens ausübt, lässt sich im Vorhinein nicht antizipieren. Zwar scheint es einleuchtend, dass steigender Problemdruck schnelle und tiefgreifende Veränderungen in den sozialen Praktiken des Unternehmens notwendig macht, wie aber diese Veränderungen erzielt werden, ist eine empirisch zu klärende Frage⁵⁸⁴.

⁵⁸³ Vgl. Carqueville (1991), S. 269-271; Meyer und Heimerl-Wagner (2000), S. 177f.; Pohlmann (2002), S. 293f.

⁵⁸⁴ In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass ein weiteres Kriterium zur Kategorisierung von Beratungsprojekten die Kooperations- und Lernbereitschaft des Klienten ist (vgl. Carqueville (1991)). Diese wurde hier nicht betrachtet, weil sie erstens nicht aussagekräftig für ein Unternehmen in toto bestimmbar ist und zum Zweiten – wenn überhaupt – erst nach der Analyse eines Fallbeispiels ermittelbar wäre, so dass sich die Anwendung einer theoretischen Replikationslogik bzw. eines theoretical Sampling in Bezug auf dieses Kriterium sehr ressourcenintensiv gestalten würde.

Schließlich unterscheidet Maister (2003) Beratungsprojekte nach ihrem Neuigkeitsgrad⁵⁸⁵. Während bei sogenannten „Brain-Projekten“ sämtliche Lösungen neu erarbeitet werden müssen, verlangen „Grey-Hair-Projekte“ die Adaption bekannter Ansätze auf kundenindividuelle Gegebenheiten, während schließlich bei „Procedure-Projekten“ die einzelnen Lösungselemente im Vorhinein bekannt sind und Kunden nur eine Art „Body-Leasing“ der Berater betreiben. Dieses potentielle Selektionskriterium von Beratungsprojekten wurde allerdings konstant gehalten: Lediglich „Grey-Hair-Projekte“ wurden untersucht, um zwischen den Projekten Vergleichbarkeit zu erhalten und so die Untersuchung zu fokussieren⁵⁸⁶. Außerdem scheinen „Grey-Hair-Projekte“ für die Managementberatung typisch und von zunehmender Bedeutung zu sein⁵⁸⁷. Ohne den Ergebnissen der empirischen Analyse vorzugreifen, zeigte sich nach der Analyse der Fallbeispiele, dass Beratungsprojekte auch pragmatisch anhand der Dimensionen „Personalabbau“ und „Geheimhaltung vor Mitarbeitern“ gegliedert werden können. „Personalabbau“ kann dabei als Indikator für das Verhalten der Kundenmitarbeiter betrachtet werden, während „Geheimhaltung vor den Mitarbeitern“ des Unternehmens, wie sie z. B. in M&A oder bestimmten Strategieprojekten praktiziert wird, ein unterschiedliches Vorgehen der Berater erfordert. Tabelle 9 greift diese Gliederungskriterien auf und ordnet dementsprechend die analysierten Projekte.

Tabelle 9: Pragmatische Gliederungskriterien für Projekte der Managementberatung

		Geheimhaltung vor Mitarbeitern	
		Vorgesehen	Nicht vorgesehen
Personalabbau	Vorgesehen		Fall 4
	Nicht vorgesehen		Fall 1-3

Projekte, die die Geheimhaltung des Projektes vor den Mitarbeitern des Unternehmens erfordern, nehmen eine Sonderstellung ein und sind nicht häufig anzutreffen⁵⁸⁸. Insofern ist der „blinde Fleck“ in der Auswahl der Fälle weniger prononciert, als es Tabelle 9 suggerieren mag.

⁵⁸⁵ Vgl. Maister (2003), S. 4f.

⁵⁸⁶ Nikolova (2007), S. 47-54 detailliert diese unterschiedlichen Projekttypen als unterschiedliche Arten zu lösender Probleme auf der Basis von Reihlen (1997), S. 55-64 und Nickerson und Zenger (2004), S. 618-621 weiter aus. In ihrer Terminologie wurden nur Projekte analysiert, die in die Kategorien „complex routine, moderate-interaction, experience problems“ fielen (vgl. Nikolova (2007), S. 51-53).

⁵⁸⁷ Vgl. Sperling und Ittermann (1998), S. 67; Caroli (2005), S. 173 mit Verweis auf die empirischen Ergebnisse von Stöbe (1998), S. 49. Außerdem scheint erst vor dem Hintergrund solcher Projekte die häufig gegen Berater vorgebrachte Kritik gerechtfertigt, sie seien „Kolporteure von Managementmoden“.

⁵⁸⁸ Dies gaben zumindest die im Verlauf der Untersuchung befragten Managementberater an.

6.3.1.4 Anzahl der Fälle

Diese Auswahlkriterien im Blick behaltend, stellt sich schlussendlich die Frage nach der Anzahl der untersuchten Beratungsfälle. Insgesamt steht das theoretical Sampling, d. h. die gezielte Auswahl von Fällen bis zum Erreichen von theoretischer Sättigung, potentiell im Spannungsverhältnis zu limitierten Forschungskapazitäten einerseits und der Möglichkeit, den einzelnen Fall detailliert zu behandeln andererseits, was gerade bei neuartigen Untersuchungsgebieten, zu denen die Erforschung sozialer Praktiken hier gezählt wird, in der Literatur nachdrücklich empfohlen wird⁵⁸⁹. Dieses Spannungsverhältnis macht daher pragmatischer Festlegungen notwendig⁵⁹⁰. Bei der vorliegenden Untersuchung wurden insgesamt vier Beratungsprojekte untersucht und dabei insgesamt 34 Interviews mit Kunden und Beratern geführt⁵⁹¹. Zur Erprobung der Forschungsinstrumente wurde zudem ein zusätzliches Fallbeispiel als Testlauf genutzt, dessen Ergebnisse aber nicht systematisch ausgewertet wurden und das daher hier nicht weiter behandelt wird.

Dabei stellte sich innerhalb des Rahmens, den die vorab definierten Kriterien zur Fallauswahl aufspannen, eine theoretische Sättigung hinsichtlich aufgrund der Aussagen der Interviewten und der analysierten Dokumente ein⁵⁹².

6.3.2 Ausdifferenzierung der Forschungsfragestellung

Der Anlass der Untersuchung war das Problem der Problemlösung der Managementberatung, aus der die Frage resultierte „Wie können Managementberater Unternehmen verändern?“. Durch theoretische Vorüberlegungen, die dafür plädierten, Unternehmen als Bündel sozialer Praktiken zu betrachten, und Managementberatung als den Versuch anzusehen, soziale Praktiken durch soziale Praktiken zu verändern, wurde diese Frage im weiteren Verlauf präzisiert und lautete: „Wie können die sozialen Praktiken von Managementberatern einen Beitrag leisten, die sozialen Praktiken eines Unternehmens zu verändern?“ Nun muss diese Frage so spezifiziert bzw. ausdifferenziert werden, dass eine fokussierte Datensammlung und -auswertung möglich wird. Denn letztendlich sind soziale Praktiken ein analytisches Konstrukt, nachdem nicht konkret gefragt werden kann, da es kein Bestandteil der Lebenswelt der Befragten ist. Daher müssen die Fragen auf die Lebenswelt der Befrag-

⁵⁸⁹ Vgl. Berg (2006), S. 362.

⁵⁹⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545; Yin (1989), S. 53; Pettigrew (1990), S. 274; Perry (1998), S. 793.

⁵⁹¹ Vgl. die Übersicht zu den geführten Interviews in Appendix E, S. 391.

⁵⁹² Wobei allerdings noch einmal darauf verwiesen wird, dass damit nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden kann, dass sich aus der Untersuchung eines weiteren Falles keine neuen Erkenntnisse ergeben könnten (vgl. den Kommentar zum Induktionsproblem in Fußnote 570, S. 178). Nebenbei sei bemerkt, dass damit der quantitative Umfang der Untersuchung innerhalb des von verschiedenen Autoren empfohlenen Rahmens liegt (vgl. Eisenhardt (1989), S. 545 und die Quellen bei Perry (1998), S. 793f.).

ten zugeschnitten und aus ihren Antworten soziale Praktiken rekonstruiert werden⁵⁹³. Dies geschieht, indem zunächst gefragt wird:

- Wie sind die Beteiligten in einem Projekt vorgegangen bzw. was haben sie konkret getan oder wie haben sie sich verhalten?

Anhand dieser Leitfrage kann dann auf die notwendigen Voraussetzungen für dieses Tun eingegangen werden, die gleichzeitig die analytischen Bausteine einer sozialen Praktik bilden⁵⁹⁴.

- Was müssen die Befragten wissen, um dieses Tun kompetent durchführen zu können? Welche Normen werden in diesem Tun erkennbar?
- Welcher Werkzeuge und Materialien bedienen sich die Beteiligten in ihrem Tun?
- Welche Ziele verfolgen sie mit ihrem Tun?

Andererseits kann darauf aufbauend Folgendes geklärt werden.

- Was war das Ergebnis dieses Tuns, und was hat sich dadurch verändert?

Die Daten, die die Antwort auf diese Frage liefert, können dann wiederum systematisch auf die theoretisch hergeleiteten Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken bezogen werden, wie sie in Abschnitt 5.2, S. 145-152 diskutiert und in Abbildung 21, S. 147 überblicksartig dargestellt wurden⁵⁹⁵. Um das sich daraus ergebende Bild zu den Ansatzpunkten, die Managementberatern zur Veränderung sozialer Praktiken offen stehen, abzugrenzen, kann dann auch gefragt werden:

- Welche Veränderungen waren von den Beteiligten intendiert, sind aber ausgeblieben? Welche Nebeneffekte hat das Handeln der Berater ausgelöst?

Schließlich müssen die so rekonstruierten sozialen Praktiken und ihre Effekte noch in den weiteren Kontext des Beratungsprojektes situiert werden, um für mögliche Vorbedingungen und weitere Einflussfaktoren offenzubleiben. Als Fragenkomplex ausformuliert, ergibt sich:

- Was war der Auslöser des Projektes? Wie war die Situation des beratenen Unternehmens, mit welchen Problemen sah sich das Unternehmen konfrontiert, und welchen Verände-

⁵⁹³ Dabei geraten die zuvor unterschiedlich definierten Begriffe „Aktivität“ i. S. von „Tun“, „Verhalten“ und „Handlung“ zwangsweise durcheinander, da diese in der Alltagssprache gemeinhin synonym genutzt werden.

⁵⁹⁴ Dieses Vorgehen empfiehlt auch Schatzki (2003), S. 198 zum Aufspüren von Praktiken.

⁵⁹⁵ Das erhobene Material wird also dahingehend befragt, ob und wie sich durch die zuvor rekonstruierten Praktiken der Managementberatung der Kontext der Organisationsteilnehmer verändert hat, inwiefern das Wissen, die Motivation oder die in Praktiken eingesetzten Tools und Materialien modifiziert wurden, ob sich die Auswahl sozialer Praktiken und die Reflexionsinstanz veränderten und ob daraus auch der inkrementelle Wandel und eventuelle Reproduktionskreisläufe sozialer Praktiken beeinflusst wurden. Den Praktiken des Organisierens, die zuvor als ein Kennzeichen von Organisationen charakterisiert wurden und für die auch die soeben aufgezählten Ansatzpunkte gelten, kommt dabei besondere Aufmerksamkeit zu.

rungsbedarf sahen die Beteiligten? Welchen Ereignissen im Projekt messen die Beteiligten besondere Bedeutung zu?

Insgesamt kann nun mit Hilfe dieser Fragen empirisches Material gesammelt werden.

6.3.3 Datensammlung durch problemzentrierte Interviews und Dokumentenanalyse

Mit Hilfe der zuvor anhand der Forschungsfrage und den theoretischen Vorüberlegungen ausdifferenzierten Fragen wurde aufgrund von problemzentrierten Interviews und einer anschließenden Dokumentenanalyse empirisches Material erhoben.

Methodisch können Interviews anhand von zwei Dimensionen unterschieden werden⁵⁹⁶: einerseits entsprechend den Freiheitsgraden der Befragten, d. h. dahingehend, ob ihnen Antwortvorgaben gemacht werden, aus denen sie nur auswählen können, oder ob sie weitestgehend frei über eine Frage reflektieren dürfen – und andererseits gemäß den Freiheitsgraden des Fragenden, d. h. ob ein vordefiniertes Set an Fragen besteht, von denen nicht abgewichen werden soll, oder ob die Möglichkeit besteht, während des Interviews neue Aspekte spontan durch Nachfragen zu vertiefen.

In dieser Untersuchung kamen problemzentrierte Interviews zum Einsatz. Sie beschränken die Freiheitsgrade des Forschenden durch einen Leitfaden, der die wesentlichen Aspekte der zuvor ausdifferenzierten Forschungsfragen enthält und die während des Interviews angesprochen werden sollen. Dieses Vorgehen bietet sich also dann an, wenn, wie bei der vorliegenden Untersuchung, ein theoretisches Vorverständnis besteht und daher theoriebasierte Deduktion und datengetriebene Induktion verwoben sind⁵⁹⁷. Der Leitfaden ist jedoch nicht statisch, sondern kann nach einigen Probedurchläufen durchaus verändert und den Bedürfnissen angepasst werden. Die Freiheitsgrade der Befragten sind demgegenüber vollständig offen, um der Forderung qualitativer Methodologie nach Offenheit nachkommen zu können. Den subjektiven Bedeutungszuschreibungen, vermuteten Zusammenhängen, betonten Ereignissen usw. soll also möglichst viel Raum gegeben werden, um nicht zuletzt auch ein Vertrauensverhältnis zu den Interviewten entstehen zu lassen.

Für die praktische Durchführung der problemzentrierten Interviews wurde zunächst auf Basis der ausdifferenzierten Forschungsfragen ein Interviewleitfaden erstellt. Der in Appendix D, S. 350 dargestellte Leitfaden entspricht der überarbeiteten Version, die sich nach den Interviews des Testfallbeispiels und den ersten Interviews der hier dargestellten Fallbeispiele als praktikabel erwiesen hat. Er strukturierte ein Interview grob in drei Segmente.

⁵⁹⁶ Vgl. für die nun folgenden Ausführungen zu problemzentrierten Interviews, sofern nicht anders angegeben, Mayring (2002), S. 66-72, Lamnek (2005), S. 363-368 sowie zu den methodologischen und methodischen Grundlagen qualitativer Interviews grundsätzlich Lamnek (2005), S. 346-356.

⁵⁹⁷ Vgl. auch Yin (1989), S. 89, der diese Art „fokussierter Interviews“ explizit bei bestehendem Vorverständnis und begrenzter Interviewzeit in der Untersuchung von Fallbeispielen empfiehlt.

- Eröffnung und allgemeine Sondierung: Hier wurden primär Fragen nach dem Auslöser des Projektes und seiner Zielsetzung gestellt. Außerdem wurde häufig auf die Position des Befragten im Beratungsprozess eingegangen.
- Kernfragen: Kern des Interviews bildeten zunächst Fragen nach dem Vorgehen und den Tätigkeiten der Berater, dem dazu notwendigen Wissen, den eingesetzten Hilfsmitteln und der dabei zum Ausdruck kommenden Motivation. In einem zweiten Schritt wurde auf die Veränderungen im Klientenunternehmen, die sich nach Ansicht der Befragten aus dem Vorgehen der Berater ergaben, eingegangen.
- Abschluss: Den Abschluss bildeten Fragen nach ausgebliebenen Veränderungen. Häufig wurde auch von den Befragten eine zusammenfassende Bewertung des Projektes und seiner Effekte gegeben.

Wurden im Verlaufe des Interviews neue Aspekte aufgeworfen, wurden diese häufig durch anschließende Fragen vertieft. Hierbei handelt sich um ein Spannungsverhältnis zwischen dem Postulat der Offenheit der Erhebung und der Erzeugung einer natürlichen Gesprächssituation auf der einen Seite und Abweichungen vom Interviewleitfaden, die durch erhöhten Auswertungsaufwand im Nachgang erkaufte werden, auf der anderen Seite. Da die Interviewzeit i. d. R. beschränkt war, wurde hier ein pragmatisches Vorgehen gewählt. Übergeordnetes Ziel war es, alle Fragen des Leitfadens in der begrenzten Zeit zu stellen. Zeichnete sich ab, dass dies möglich war, ist neuen Aspekten nachgegangen und sind die Fragen des Leitfadens in das sich ergebende Gespräch locker eingebunden worden. Durch diese pragmatische Herangehensweise wurde die Gefahr einer „Leitfadenbürokratie“ verhindert, und ein quasi-natürliches Gespräch konnte entstehen.⁵⁹⁸ Probleme hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Interviews entstanden dadurch nur hinsichtlich der jeweils neu eingebrachten Aspekte. Die damit verbundene Schwierigkeit bei der sich anschließenden Auswertung – Mehrarbeit durch induktive Kategorienbildung – wurde in Kauf genommen.

Interviewpartner waren in jedem Fallbeispiel alle Berater, die das jeweilige Projekt verkauft, geleitet und operativ durchgeführt hatten, und Kundenmitarbeiter. Die interviewten Kundenmitarbeiter wurden nach derselben Hierarchielogik, die auch bei den interviewten Beratern deutlich wurde, ausgewählt⁵⁹⁹. Interviewt wurden demnach die Leiter oder Sponsoren des Projektes, Mitglieder des Projektteams und eine Auswahl solcher Kundenmitarbeiter, die zwar nicht Mitglied des Projektteams waren, wohl aber in das Projekt als „Betroffene“ eingebunden waren. Die zu interviewenden

⁵⁹⁸ Vgl. zum strukturellen Spannungsverhältnis von Spontaneität und Restriktivität in qualitativen Interviews insgesamt Hopf (1978), besonders S. 101f., 107f., von der auch der Begriff der „Leitfadenbürokratie“ übernommen wurde.

⁵⁹⁹ Die Auswahl von Interviewpartnern unterschiedlicher Hierarchiestufen ist auch deshalb bedeutsam, weil quantitative Untersuchungen belegen, dass die Einschätzung von Beratern durch Kunden systematisch mit der Hierarchiestufe der Befragten variiert (vgl. die Quellen in Fußnote 101, S. 40).

Kundenmitarbeiter wurden anhand dieser Kriterien durch die Projektleiter auf Kunden- und Beraterseite vorgeschlagen. Der Erstkontakt zum beratenen Unternehmen bzw. zu den Projektsponsoren wurde von den jeweils leitenden Beratern hergestellt. Insgesamt wurden so 34 Interviews durchgeführt, wobei in allen vier untersuchten Projekten jeweils drei Berater tätig waren und so in den ersten beiden Fallbeispielen jeweils fünf und im Dritten und Vierten jeweils sechs Kundenmitarbeiter interviewt wurden. Alle Berater hatten deutlich mehr als 10 Jahre Berufserfahrung und hatten zuvor schon in einer der großen, weltweit agierenden Managementberatungen gearbeitet, bevor sie in eine der hier untersuchten Beratungen mittlerer Größe einstiegen. Im Schnitt dauerten die Interviews etwas mehr als eine Stunde und wurden, abgesehen von 2 Telefoninterviews mit Beratern, bei den Kundenunternehmen und Beratungen vor Ort durchgeführt. Mit Ausnahme der Kundeninterviews im vierten Fallbeispiel wurden alle Interviews – nach Zustimmung der Befragten und Zusicherung von Anonymität – mitgeschnitten⁶⁰⁰. Dann wurden die mitgeschnittenen Interviews vollständig transkribiert⁶⁰¹. Die Transkription erfolgte wörtlich, d. h. Lautäußerungen, Dialekt oder besondere Betonungen wurden nicht mittranskribiert, lediglich längere Pausen wurden durch drei Auslassungspunkte gekennzeichnet. Die zur Untermauerung dann in die nachfolgenden Fallbeispiele übernommenen Zitate wurden anonymisiert und zur Verbesserung der Lesbarkeit sprachlich insoweit geglättet, als Füllwörter gelöscht und die Reihenfolge von Satzgliedern so umgestellt wurde, dass grammatikalisch i. d. R. korrekte Sätze entstanden. Wurden Worte zur Erläuterung hinzugefügt, ist dies mit den Initialen des Verfassers gekennzeichnet worden.⁶⁰²

Im Nachgang wurden den Interviewpartnern die fertiggestellten Interviewtranskripte zur Durchsicht zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde nach jedem Interview ein detailliertes Interviewprotokoll erstellt⁶⁰³. In diesem wurden Eckdaten zum Interview und zur befragten Person, zur Atmosphäre, die während des Interviews herrschte, und zu Inhalten, die besprochen wurden, während das Aufnahmegerät nicht lief, festgehalten. Getrennt von diesen beschreibenden Elementen wurden außerdem erste Interpretationen notiert, die sich während und nach dem Interview ergaben. Als Teil einer

⁶⁰⁰ Das vierte Fallbeispiel bildete eine Ausnahme, da das Unternehmen vor kostensenkenden Maßnahmen stand, das untersuchte Projekt eine Restrukturierung zum Ziel hatte und die Situation im Unternehmen von den Befragten als „sehr politisch“ beschrieben wurde. Daher baten die Befragten explizit, die Interviews nicht mitzuschneiden, da sie sich sonst nicht frei äußern könnten.

⁶⁰¹ Eine vollständige Transkription war notwendig, da zu Beginn der Datenanalyse noch nicht absehbar war, welche Teile des Interviews zur Untermauerung der Argumentation später benötigt werden würden (vgl. Strauss und Corbin (1996), S. 14f., die ausdrücklich empfehlen, besser zu viel als zu wenig zu transkribieren).

⁶⁰² Vgl. Mayring (2002), S. 91. Verschiedene Systeme zur Transkription werden ausführlich z. B. bei Dittmar (2002) besprochen.

⁶⁰³ Vgl. das Beispiel in Appendix G, S. 397.

Fallstudien-Datenbank helfen Interviewprotokolle, die Analyse und Theoriebildung schon während der Datenerhebung voranzutreiben, sie sind insofern empfehlenswert⁶⁰⁴.

Eine zweite Quelle zur Datensammlung waren Dokumente. Im Gegensatz zu einem Dokumentenbegriff, der sämtliche Artefakte umfasst, solange sie nur interpretierbar sind, wurden hier nur Schriftstücke als Dokumente verstanden. Durch eine Dokumentenanalyse kann nicht nur zusätzliches Material, das durch andere Erhebungsmethoden unerschlossen bleibt, in die Analyse miteinbezogen werden, sondern Dokumente bieten auch den Vorteil, dass sie non-reaktiv gemessen werden können, wodurch sich Fehler bei der Datenerhebung vermeiden lassen. Insgesamt eignet sich eine Dokumentenanalyse daher zur Absicherung von bereits erhobenen Daten.⁶⁰⁵

Drei Arten von Dokumenten wurden analysiert⁶⁰⁶.

- Veröffentlichungen der Unternehmen
- Präsentationen und Projektunterlagen der Berater
- Forschungsprotokolle

Die Veröffentlichungen der Unternehmen, bei denen nur Geschäftsberichte und die Firmenprofile auf den Websites der Unternehmen betrachtet wurden, dienten der Beschreibung des Kontexts. Die Präsentationen und Projektunterlagen der Berater hingegen, zu denen auch die Beratungsangebote zählten, wurden genutzt, um Aussagen über die Problemdefinition, das Vorgehen und die Beratungsinhalte abzusichern. Die nach den Interviews angefertigten Protokolle erlaubten Introspektion, die zur Theoriebildung notwendig ist. Forschungsprotokolle sind daher in einer qualitativen Methodologie explizit als Quelle zugelassen⁶⁰⁷.

6.3.4 Datenauswertung durch zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring, unterstützt durch die Software NVivo

Um die Forschungsfrage zu beantworten, stützte sich die Auswertung der Interviewtranskripte auf die von Mayring (2008) vorgeschlagene zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse. Die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse untersucht fixierte Kommunikation, wobei ihr besonderes Kennzeichen ihr systematisches, zergliederndes und nahe am empirischen Material bleibendes Vorgehen ist⁶⁰⁸. Im Zentrum der Analyse steht dabei, wie auch bei anderen Auswertungsverfahren wie

⁶⁰⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538f. Zur Notwendigkeit einer Fallstudien-Datenbank und Forschungsprotokollen vgl. Yin (1989), S. 70-80, 98-102.

⁶⁰⁵ Vgl. Yin (1989), S. 85-87; Mayring (2002), S. 47, 49.

⁶⁰⁶ Vgl. die Übersicht in Appendix F, S. 393.

⁶⁰⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 31.

⁶⁰⁸ Vgl. Mayring (2008), S. 13, 42-45.

z. B. der gegenstandsbezogenen Theoriebildung, die Bildung von Kategorien⁶⁰⁹. Kategorien sind im Sinne von Überschriften zunächst nichts weiter als „Bezeichner“ für bestimmte Textstellen. In der Regel fassen sie die bezeichneten Textstellen zusammen, sind daher abstrakter als das empirische Material und bilden zusammengenommen ein System, mit dessen Hilfe das empirische Material zusammengefasst und strukturiert wird. Sie können sowohl deduktiv, d. h. aus theoretischen Vorüberlegungen heraus, oder induktiv, d. h. aus dem empirischen Material heraus, entwickelt werden.⁶¹⁰

Die qualitative zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring bot sich im Gegensatz zu anderen Auswertungsmethoden aus vier Gründen an, da sie

- sich für große Mengen empirischen Materials eignet,
- stark regelgeleitet verfährt, wodurch der in einer qualitativen Forschungsmethodologie geforderten Nachprüfbarkeit nachgekommen werden kann,
- von Mayring als einzelner Analyseschritt innerhalb eines qualitativen Forschungsdesigns positioniert wird (d. h., das Bilden des Kategoriensystems hat keine direkte Rückwirkung auf die Datenerhebung⁶¹¹) und
- als stark induktiv vorgehender Analyseansatz dann geeignet erscheint, wenn das Vorwissen über das Forschungsobjekt gering ist.⁶¹²

Nachteilig an der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ist ihr zusammenfassender deskriptiver und eng am Text bleibender Analysecharakter, da das Ziel der Untersuchung in der Entwicklung von Theorie liegt, die sich i. d. R. nicht direkt aus dem Datenmaterial entnehmen lässt. Dieser Nachteil wurde ausgeglichen, indem das Abstraktionsniveau von der Beschreibung des einzelnen Falls über dessen Analyse hin zum abschließenden Fallvergleich gesteigert wurde. Der abschließende Fallvergleich basiert demnach auf der detaillierten Analyse der einzelnen Fälle, ist aber nicht mehr direkt an den untersuchten Texten orientiert.

Obwohl Mayring detaillierte Verfahrenskriterien beschreibt, betont er, dass diese in Hinblick auf das jeweilige Forschungsziel angepasst werden müssen⁶¹³. Das Vorgehen der Inhaltsanalyse und die

⁶⁰⁹ Vgl. zur gegenstandsbezogenen Theoriebildung bzw. der „Grounded Theory“ Glaser und Strauss (1967) sowie Strauss und Corbin (1996). Weitere Auswertungsverfahren finden sich zusammengefasst z. B. bei Mayring (2002), S. 103-133 oder Kuckartz (2007), S. 71-106.

⁶¹⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 99-101; Kuckartz (2007), S. 57-63.

⁶¹¹ Dies widerspricht nicht der methodologisch geforderten Offenheit, da etwaiger Anpassungsbedarf des Forschungsprozesses auch anhand der nach jedem Interview verfassten Protokolle deutlich wird.

⁶¹² Vgl. Kuckartz (2007), S. 92-95.

⁶¹³ Vgl. Mayring (2008), S. 44.

vorgenommenen Anpassungen sollen nachfolgend näher beschrieben werden. Grob zusammengefasst, verfährt die Inhaltsanalyse in folgenden Schritten⁶¹⁴.

- Festlegung des Materials, Analyse der Entstehungssituation sowie formale Charakteristika des Materials
- Richtung der Analyse sowie theoretische Differenzierung der Fragestellung
- Bestimmung der Analysetechnik, d. h. von Analyseeinheiten und Analyseschritten zur Bildung des Kategoriensystems
- Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Material
- Interpretation und Beurteilung der Gütekriterien

Die Festlegung des Materials, seine Entstehungssituation und formalen Charakteristika wurden im Abschnitt zuvor und in Bezug auf das einzelne Interview im dazugehörigen Forschungsprotokoll beschrieben.

Die Richtung der Analyse war in erster Linie inhaltsbezogen, d. h., es wurde untersucht, was von den Interviewten über den Objektbereich der Frage ausgesagt wird⁶¹⁵. Die theoretische Differenzierung der Fragestellung, die der Erhebung und Analyse des Materials diene, wurde zuvor in Abschnitt 6.3.2, S. 166f. beschrieben.

Die Analyseeinheit i. S. definierter Textmerkmale, aus denen dann das Kategoriensystem abgeleitet wird, kann durch drei Untereinheiten spezifiziert werden, die in Tabelle 10 dargestellt werden.

Tabelle 10: Bedeutung und Festlegung der Analyseeinheiten

Quelle: in Anlehnung an Mayring (2008), S. 53

Untereinheit	Bedeutung	Festlegung für Auswertung
Kodiereinheit	Kleinster Textteil zur Kategorienbildung	Einzelne Aussage
Kontexteinheit	Größter Textteil zur Kategorienbildung	Summe des zur Auswertung erhobenen Materials
Auswertungseinheit	Reihenfolge der Textteile bei Kategorienbildung	In chronologischer Reihenfolge der Erhebung: erst einzelnes Transkript, dann zugehöriges Forschungsprotokoll Nach Auswertung von ca. der Hälfte

⁶¹⁴ Vgl. ebd. Kapitel 5, besonders das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell, S. 54.

⁶¹⁵ Dabei konnten die Fragen durchaus auch auf den emotional-kognitiven Handlungshintergrund der Interviewten zur Zeit des Beratungsprojektes abzielen. Die Wirkung der Aussagen der Interviewten wurde dagegen vernachlässigt (vgl. für die möglichen Richtungen der Analyse ebd., S. 50).

Untereinheit	Bedeutung	Festlegung für Auswertung
		der Interviews Hinzuziehen der gesammelten Dokumente

Die Analyse des so festgelegten Materials erfolgte dann in vier Schritten.

- Deduktive Grobcodierung mit Hilfe von Kategorien, die theoriegeleitet und auf Grundlage des Probefallbeispiels und der dort geführten Interviews gebildet wurden
- Induktive Feincodierung durch Bildung neuer Kategorien aus dem empirischen Material
- Bei Auftreten theoretischer Sättigung, d. h. geringer, induktiver Neubildung von Kategorien, Überarbeiten des induktiven Kategoriensystems und erneuter Durchlauf durch das Material
- Weitere Abstraktion der Kategorien bei Analyse des einzelnen Fallbeispiels und des anschließenden Fallvergleichs

Bei der Auswertung der im Rahmen des Probefallbeispiels geführten Interviews zeigte sich, dass sich die Aussagen der Interviewten zunächst danach unterscheiden ließen, ob sie allgemeine oder konkret auf den Fall bezogene Aussagen machten. Zusätzlich wurden die konkret auf den Fall bezogenen Aussagen weiter unterschieden, indem sie Kategorien zugeordnet wurden, die zuvor anhand der Forschungsfragen deduktiv gebildet wurden. Zusammengefasst ergibt sich das in Tabelle 11 dargestellte deduktive Kategoriensystem, anhand dessen die Grobcodierung mit Hilfe der Software NVivo 7.0 erfolgte.

Tabelle 11: Deduktives Kategoriensystem zur Grobcodierung

Deduktiv gebildete Kategorie	Kommentar
- Allgemeines	Längere Ausführungen allgemeiner Natur, z. B. zum Wesen von Beratern oder zum Geschäftsmodell von Beratungsunternehmen
- Projektspezifisches	Aussagen mit Bezug zum analysierten Projekt
- Ausgangssituation - Externer Kontext - Interner Kontext - Problemstellung - Zielsetzung Projekt - Details Auftragsvergabe	Beschreibende Aussagen zum Unternehmen und dessen Umfeld, die sich auf die Zeit vor dem Beratungsprojekt beziehen.
- Praktiken Berater	Aussagen zum Vorgehen der Berater
- Veränderungen	Auswirkungen des Beratungsprojektes
- Ausgebliebene Veränderungen	Erhoffte Auswirkungen, die nicht eingetroffen sind.
- Bewertung Projekt	Zusammenfassend wertende Aussagen zum Ergebnis des Projektes oder der Beratung

Diese deduktiv abgeleiteten Kategorien dienten dann i. S. der qualitativen Inhaltsanalyse als Selektionskriterium, anhand dessen die induktive Feincodierung vorgenommen wurde. Die induktive

Feincodierung erfolgte in Form der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, d. h., aus einer einzelnen Aussage wurde durch Zusammenfassung und Abstraktion eine Kategorie gebildet⁶¹⁶. Auf Grund des großen Umfangs des empirischen Materials – über 920 Seiten Transkript, 80 Seiten Forschungsprotokolle und 208 Seiten Dokumente – wurde darauf verzichtet, jede einzelne Textstelle zu paraphrasieren und zu generalisieren, was Mayring bei großen Textmengen selbst empfiehlt⁶¹⁷. Stattdessen wurde nur die erste Textstelle durch Bildung einer Kategorie paraphrasiert und generalisiert, und weitere passende Textstellen wurden dann unter diese Kategorie gefasst.

Wurden zu einer Kategorie so mehrere Textpassagen gesammelt, erfolgte eine Prüfung, ob die Kategorie nicht weiter ausdifferenziert werden konnte oder ob sie womöglich mit einer anderen Kategorie zusammengefasst werden musste. Das Abstraktionsniveau der Kategorien pendelte sich dabei nach mehreren Iterationen auf ein einheitliches Maß ein. Stellte sich während dieser Iterationen eine Sättigung ein und wurden nur noch wenige Kategorien neugebildet, wurde das bis dahin schon bearbeitete Material auf seine Passung mit dem überarbeiteten Kategoriensystem hin erneut durchgegangen.⁶¹⁸ Außerdem wurde die inhaltliche Stimmigkeit des Kategoriensystems mit Hilfe eines zweiten Forschers stichprobenartig überprüft.

Durch diese induktive Feincodierung entstand so ein vorläufiges Kategoriensystem für die allgemeinen und fallspezifischen Aussagen. Dieses Kategoriensystem wurde nun bei der Analyse des einzelnen Falls weiter abstrahiert, indem die bisher entwickelten Kategorien mit Hilfe der Interpretationen aus den Forschungsprotokollen und den in Nvivo verfassten Memos und Code-Anmerkungen zu thematischen Blöcken zusammengefasst wurden, die dann im Fallbeispiel als „Praktiken der Berater“ näher diskutiert wurden⁶¹⁹. Dabei zeigte sich jedoch, dass sich die beschriebenen Praktiken, wie theoretisch erwartet, teilweise überlagerten, so dass sie nicht vollständig trennscharf beschrieben werden konnten. Außerdem konnte aus dem empirischen Material nicht zu jeder identifizierten Praktik eine Aussage zu deren konzeptionellen Elementen – Wissensbestände, Materialität und Intentionalität – abgeleitet werden. Insgesamt konnte aber ein höheres Abstraktionsniveau erzielt werden, und es entstanden je Fall die endgültigen Kategoriensysteme, die in Appendix H, S. 358 gezeigt werden.

⁶¹⁶ Die explikative und strukturierende Form der Inhaltsanalyse kam erst zur Anwendung, nachdem das Kategoriensystem induktiv mit Hilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse entwickelt worden war.

⁶¹⁷ Vgl. ebd., S. 60-62. In Mayrings Terminologie wurde also die Anwendung von Z1-, Z2- und Z3-Regeln in einem Schritt durchgeführt.

⁶¹⁸ Damit entspricht der letzte Schritt Mayrings Z4-Regel, d. h. der Konstruktion und Integration weiterer Kategorien, und das Verfahren folgt insgesamt Mayrings Vorschlag zur induktiven Bildung von Kategorien (vgl. ebd., S. 74-76).

⁶¹⁹ Genau an dieser Stelle tritt der Schritt im Forschungsprozess auf, den Weick (1989) „disciplined imagination“ nennt und der sich auch durch ausgefeiltere Forschungsansätze nicht umgehen lässt (vgl. Langley (1999), S. 707).

Nicht in die Kategorisierung miteinbezogen wurden die untersuchten Dokumente. Ihre Analyse erfolgte in Hinblick auf manifeste Bedeutungsinhalte, d. h. in Hinblick auf das, was in den Dokumenten z. B. explizit über das Vorgehen der Berater gesagt wird. Wo es für die Analyse hilfreich war, wurden aber auch latente Bedeutungsinhalte mitberücksichtigt, d. h. solche Inhalte, die i. S. eines Vorwissens notwendig sind, um eine bestimmte Aussage zu treffen oder zu verstehen. Da die hier untersuchte Forschungsfragestellung auf die sozialen Praktiken von Beratern und die Ansatzpunkte, die diese zur Veränderung der sozialen Praktiken von beratenen Unternehmen nutzen, abzielt, wurden die Präsentationen der Berater nicht nur in Hinblick auf deren Verfasser, sondern auch hinsichtlich der Empfänger analysiert⁶²⁰.

Auf Basis dieser Vorgehensbeschreibung können nun zusammenfassend Güte und Limitierungen der Untersuchung diskutiert werden.

⁶²⁰ Vgl. Lamnek (2005), S. 483-486.

6.4 Güte und Limitierungen der Untersuchung

Die Güte von Forschungsdesigns lässt sich nicht universell bestimmen, sondern ist abhängig von der spezifischen Kombination aus Forschungsziel und der wissenschaftstheoretischen bzw. methodologischen Grundhaltung. An Stelle übergreifender Gütekriterien treten daher besonders in einer qualitativen Forschungsmethodologie die Beurteilung situativer Angemessenheit und die Offenlegung der methodischen Vorgehensweise, um dem Leser das Nachvollziehen von Interpretationen und Schlussfolgerungen zu ermöglichen.⁶²¹ Obwohl das Vorgehen in den vorherigen Sektionen detailliert besprochen wurde, sollen hier noch einige abschließende Bemerkungen zu Güte und Limitierungen der Untersuchung gemacht werden. Dazu soll vorweg kurz auf die Schwierigkeiten bei

- der Untersuchung sozialer Praktiken,
- der Frage nach der erklärten, abhängigen Größe, d. h. nach dem „Erfolgsbegriff“ der Untersuchung, und
- der Erforschung von Managementberatungen

eingegangen werden. Anschließend werden dann zusammenfassend externe und interne Validität sowie die Reliabilität der Untersuchung diskutiert⁶²².

6.4.1 Probleme der Untersuchung sozialer Praktiken, des damit verknüpften Erfolgsbegriffs und der Erforschung von Managementberatungen

Die Untersuchung sozialer Praktiken steht zunächst vor der Schwierigkeit, dass soziale Praktiken analytische Konstrukte sind, die nicht direkt durch Befragung oder Beobachtung erhoben werden können. Außerdem enthalten sie nach der hier vorgestellten Definition implizite Komponenten, die sich eventuell nicht sprachlich abbilden lassen⁶²³. Dadurch entsteht das Problem, dass sowohl retrospektive Aussagen von Interviewpartnern und Dokumenten als auch die darauf aufsetzenden Interpretationen der Forscher über soziale Praktiken und den ihnen inhärenten praktischen Sinn u. U. nur relativ wenig Information hergeben⁶²⁴. Man könnte versuchen, diesem Problem methodisch, z. B. durch teilnehmende Beobachtung, beizukommen. Die darauf aufbauenden Interpretationen können

⁶²¹ Vgl. Lamnek (2005), S. 24, 142-145; da Mota Pedrosa und Darkow (2007), S. 4.

⁶²² Diese Begriffe werden aus der quantitativen Forschungsmethodologie übernommen, ohne ihre damit verbundenen Maßstäbe und Methoden zu übernehmen. Vgl. für eine Kritik der quantitativen Gütekriterien vor dem Hintergrund einer qualitativen Forschungsmethodologie Mayring (2002), S. 140-142; Lamnek (2005), S. 143.

⁶²³ Vgl. Giddens (1984a), S. xxxf; Hörning (2004), S. 19-23.

⁶²⁴ Vgl. Chia und MacKay (2007), S. 223, 234, 237. In der Terminologie von Argyris und Schön (1974, 1978) besteht das Problem darin, von der „espoused theory“ auf die „theory-in-use“ zu schließen, von vermuteten oder vorgegebenen Handlungsgründen auf die „wirklichen“ Gründe des Handelns.

im Nachhinein aber nur schwierig von Außenstehenden nachvollzogen werden, da sie sich i. d. R. nur auf die angefertigten Beobachtungsprotokolle stützen – es sei denn, man würde die Beobachtungen selbst z. B. durch Videoaufnahmen erfassen⁶²⁵. Durch die Aufnahme würden sich aber weitere methodische Probleme ergeben, die z. B. im Fall von unnatürlichem Verhalten auf Grund der Aufzeichnungssituation die Aussagekraft der Ergebnisse wiederum in Frage stellen würden und Untersuchungen deutlich aufwendiger werden ließen.

Schwierig ist in diesem Zusammenhang auch, zu bestimmen, was die abhängige Variable bei der Untersuchung sozialer Praktiken sein könnte. Dazu muss zunächst festgelegt werden, auf welcher Analyseebene das zu erklärende Phänomen zu verorten ist⁶²⁶. Die Möglichkeiten sind dabei vielfältig: Zunächst kann mit Hilfe sozialer Praktiken der situative Handlungserfolg des Einzelnen erklärt werden. Da Praktiken aber sozial geteilt werden, lassen sich auch Makroeffekte auf Ebene der Organisation oder der Gesellschaft in den Blick nehmen⁶²⁷. Grundsätzlich scheint es sich dabei so zu verhalten, dass je abstrakter bzw. aggregierter das zu erklärende Phänomen ist, desto schwieriger auch die kausale Verknüpfung mit Hilfe sozialer Praktiken fällt, da die Anzahl vermittelnder Zwischenschritte und Interdependenzen steigt⁶²⁸. Eine kausale Verbindung zwischen spezifischen sozialen Praktiken und dem wirtschaftlichen Ergebnis i. S. einer Bestimmung von Erfolgsfaktoren scheint schwierig. Daher und aus wissenschaftstheoretischen Gründen, die die Erfolgsaussichten eines solchen Versuchs grundsätzlich zweifelhaft erscheinen lassen, wird in dieser Untersuchung auch nicht versucht, einen Zusammenhang zwischen den Praktiken von Beratern, den dadurch ausgelösten Veränderungen auf Ebene der Praktiken des Unternehmens und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens herzustellen⁶²⁹. Ebenso soll hier nicht suggeriert werden, dass „mehr“ Veränderung in irgendeiner Weise grundsätzlich vorteilhaft wäre. Wie sich der von Beratern mitinduzierte Wandel mittelfristig auswirkt, kann vermutlich – wenn überhaupt – erst ex post bestimmt werden⁶³⁰. Dies widerspricht nicht der Ausgangsargumentation, dass, um ein unternehmerisches Problem zu lösen, Veränderung notwendig ist, auch wenn ihr Ergebnis betriebswirtschaftlich zunächst ungewiss ist⁶³¹. Dazu müssen aber zunächst mögliche Ansatzpunkte geklärt werden, die – je nach Perspektive – zur Veränderung genutzt werden können.

⁶²⁵ Die Validität der Schlussfolgerung hätte also maximal einen Prima-facie-Charakter (vgl. Lamnek (2005), S. 153).

⁶²⁶ Vgl. Wilson und Jarzabkowski (2004), S. 17.

⁶²⁷ Vgl. Whittington (2004), S. 66; Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 14, 18f.

⁶²⁸ Vgl. Jarzabkowski, Balogun und Seidl (2007), S. 19.

⁶²⁹ Die Gründe, die gegen ein solches Unterfangen sprechen, wurden in den Abschnitten 2.4, S. 42-49 und 3.1, S. 59-66 dargelegt.

⁶³⁰ Vgl. Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 38.

⁶³¹ Häufig scheinen auch die erwünschten Zielzustände noch unklar zu sein, obwohl davon ausgegangen wird, dass sich der Ausgangszustand verändern muss (vgl. Dörner (1979), S. 13f.).

Bei der Untersuchung von Managementberatung stellen sich drei Schwierigkeiten⁶³²: Zunächst ist es schwierig, überhaupt Zugang zu Managementberatungen zu erhalten. Diese Zugangsbarriere erhöht sich, wenn nicht nur Berater, sondern auch ihre Kunden untersucht werden sollen, wodurch Beratungsforschung in der Vergangenheit mit einer „Perspektivenbarriere“ zu kämpfen hatte und in erster Linie das Verhalten der Berater thematisiert wurde. Ist ein Zugang doch möglich, so werden vermutlich leichter solche Projekte untersucht werden können, bei denen sowohl Berater als auch Kunden der Auffassung sind, dass sie erfolgreich gewesen sind. Dadurch werden der Repräsentativität solcher Untersuchungen Grenzen gesetzt. Auch wenn bei dieser Untersuchung eine systematische Bewertung des „Erfolgs“ der Projekte nicht im Fokus stand, so zeigten sich die Berater i. d. R. überzeugt davon, dass das jeweilige Projekt erfolgreich war, auch wenn dies von den Kunden teilweise differenzierter betrachtet wurde. Daraus entsteht jedoch zunächst kein Problem der Generalisierbarkeit: Da es hier um die Untersuchung der Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken geht, bedeutet hier Erfolg nur, ob soziale Praktiken verändert werden konnten. Die Voraussetzungen für Generalisierungen liegen bei dieser Untersuchung daher in den Rahmenbedingungen und im Vorgehen der Berater innerhalb der Projekte und nicht in der Erfolgseinschätzung der Projektteilnehmer. Durch die in Abschnitt 6.3.1, S. 159-166 beschriebene Auswahlstrategie wurde sichergestellt, dass im Rahmen des Korridors, den das Forschungsziel vorgibt, eine Bandbreite von Projekten mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen ausgewählt wurde. Die Grenzen der Verallgemeinerbarkeit werden demnach durch die Entscheidungen markiert, die der Fallauswahl zugrunde liegen⁶³³.

6.4.2 Validität und Reliabilität

Damit ist die Frage nach der externen Validität der Untersuchung adressiert. Da bei der Fallstudienforschung mit kleinen Fallzahlen gearbeitet wird, kann durch statistische Samplingstrategien keine externe Validität hergestellt werden⁶³⁴. Stattdessen kann jedoch versucht werden, externe Validität über „Kontextualisierung“ und „konstruktive Generalisierung“ zu erreichen⁶³⁵. Kontextualisierung bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen dem einzelnen Fall und seinem Kontext beschrieben

⁶³² Vgl. Grün (1990), S. 123f.; Gillmann (2001), S. 165; Graubner (2006), S. 82.

⁶³³ So ist z. B. zunächst fraglich, ob die Ergebnisse der Untersuchung auch dann noch gültig sind, wenn Beratungen anderer Größe, wenn IT- oder HR-Beratungen oder Beratungen aus einem anderen Kulturkreis betrachtet werden. Die gleichen Einschränkungen gelten bei der Übertragung der Ergebnisse auf strukturell verschiedene Unternehmen oder Projekte. Die Ergebnisse sind also zunächst i. S. Lamneks (2005), S. 155 „ökologisch valide“, womit gemeint ist, dass sie im „natürlichen Lebensraum der Untersuchten“ gültig sind.

⁶³⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 24.

⁶³⁵ Vgl. Lee, Collier und Cullen (2007), S. 172f. mit Verweis auf Lukka und Kasanen (1995), S. 83 zu den drei Möglichkeiten, externe Validität über statistische Auswahl, kontextualisierende oder konstruktive Generalisierung herzustellen. Weitere Validitätsformen vor dem Hintergrund einer qualitativen Methodologie diskutiert Lamnek (2005), S. 155-158.

wird, um davon ausgehend zu zeigen, inwieweit Generalisierung möglich und daher externe Validität gegeben ist. Bei der konstruktiven Generalisierung wird argumentiert, dass die erfolgreiche Implementierung einer bestimmten Lösung in einem Fall diese auch für einen anderen Fall erfolgswahrscheinlich erscheinen lässt. Dies gilt natürlich nur so lange, bis z. B. anhand von unterschiedlichen Kontexten argumentativ gezeigt werden kann, dass eine solche Generalisierung nicht möglich ist. Insgesamt und auch in Hinblick auf die vorliegende Untersuchung bleibt festzuhalten, dass Generalisierung nicht qua Verfahren, sondern durch Argumentation sichergestellt werden muss⁶³⁶.

Ein weiteres Gütekriterium empirischer Forschung betrifft die interne Validität der Untersuchung, d. h. die Frage, ob das, was gemessen werden soll, auch durch das, was gemessen wurde, abgebildet wird. Um die interne Validität beurteilen zu können, muss der Leser in die Lage versetzt werden, den Prozess der Datensammlung und Datenauswertung sowie die dabei getroffenen Abwägungen und die gezogenen Schlussfolgerungen nachzuvollziehen⁶³⁷. Daher ist eine detaillierte Schilderung der Methodik, wie sie in den Abschnitten zuvor vorgenommen wurde, unerlässlich. Zudem wird durch die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Regeln bei der Datensammlung und Auswertung eine Art Selbstbindung des Forschers betrieben, die man auch als prozedurale Validität auslegen kann⁶³⁸. Indem diese Regeln offengelegt werden, wird dann in Zusammenarbeit mit dem Leser eine argumentative Validierung möglich⁶³⁹. Ähnlich versucht die kommunikative Validierung, die Gültigkeit der Ergebnisse zu erhöhen, indem die Ergebnisse den Interviewten gespiegelt werden. Obwohl sich dabei die Schwierigkeit ergibt, wie v. a. mit abweichenden Interpretationen der Befragten umgegangen werden soll – was besonders dann kritisch ist, wenn die theoretische Interpretationsgrundlage sich nicht ohne weiteres dem Alltagsverständnis erschließt oder dieses sogar irritiert –, wurde den Befragten die Chance zur Rückmeldung eingeräumt.⁶⁴⁰ Dazu wurden den Befragten einerseits die Interviewtranskripte und andererseits die Analyse des jeweiligen Falls zur Verfügung gestellt⁶⁴¹. Außerdem kann die interne Validität einer Untersuchung durch Triangulation erhöht werden, wenn die Ergebnisse, die aus der Interpretation der Daten aus einer Quelle gewon-

⁶³⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 35f.

⁶³⁷ Vgl. da Mota Pedrosa und Darkow (2007), S. 5-7.

⁶³⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 157f. Diese Funktion übernimmt auch das von Yin (1989), S. 70-80 eingeforderte Fallstudienprotokoll, das sich hier aus den spezifizierten Forschungsfragen, dem daraus resultierenden Interviewleitfaden, den Anweisungen zur Auswahl von Fällen, Befragten und Dokumenten sowie den detaillierten Interviewprotokollen zusammensetzt.

⁶³⁹ Vgl. Lamnek (2005), S. 156f.

⁶⁴⁰ Vgl. ebd., S. 155f.

⁶⁴¹ Dabei zeigte sich jedoch das soeben beschriebene Problem: Die Theorie sozialer Praktiken „verstößt“ gewissermaßen gegen das Common-Sense-Modell des Handelns gemäß rationaler Wahl, wodurch einige der getroffenen Schlüsse zwar Erstaunen, jedoch nicht Ablehnung bei den Befragten hervorriefen.

nen worden sind, durch die Erhebung aus einer anderen Quelle abgesichert werden können⁶⁴². Hier liegt die Stärke einer Sichtweise, die Fallstudien als Forschungsansatz und nicht als eine fest definierte Methode zur Datensammlung begreift. Denn so wird keine Datensammlungsmethode a priori durch den Forschungsansatz ausgeschlossen. Und die Ergebnisse aus der Analyse mehrerer Datenquellen können kontrastiert und kombiniert werden⁶⁴³. Triangulation kann aber nicht nur durch unterschiedliche Methoden der Datenerhebung erzielt werden, sondern auch durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Daten⁶⁴⁴. Datentriangulation wird in dieser Studie durch den gewählten Forschungsansatz sichergestellt: Dies war der Grund, warum die Studie nicht als Einzelfallstudie, sondern im Vorhinein als multiple eingebettete Fallstudie konzipiert wurde, da in diesem Forschungsansatz der Vergleich mehrerer Datenquellen angelegt ist⁶⁴⁵.

Trotz dieser Maßnahmen können die zuvor diskutierten Schwierigkeiten, die sich bei der Erforschung sozialer Praktiken stellen und die primär die interne Validität betreffen, nicht gänzlich ausgeräumt werden. Ein Ansatz könnte dabei sein, teilnehmende Beobachtung als zusätzliche Datenquelle einzusetzen. Wichtig scheint dabei auch, dass der Forscher in der Lage ist, die „Logik der Praxis“ nachzuvollziehen. Diese „strategische Analyse“ versucht i. S. Giddens aus dem Blickwinkel der Akteure zu verstehen, warum diese bestimmte Praktiken reproduzieren, und will auf dieser Basis auch die impliziten Bedingungen, die für dieses Tun notwendig sind, rekonstruieren. Sie muss jedoch um eine „institutionelle Analyse“ ergänzt werden, die die unintendierten Handlungsbedingungen und -voraussetzungen, die das jeweilige Tun produziert oder erst möglich macht, untersucht⁶⁴⁶. Werden diese Blickwinkel nicht zusammengehalten, droht die Gefahr, entweder eine bloße Bestandsaufnahme des „krud Gegebenen“ oder unzutreffende Objektivierungen zu betreiben⁶⁴⁷. Dieses Unterfangen ist jedoch nicht problemlos durchführbar – in den Worten Bourdieus: „Die sozialen Spiele sind *in jedem Fall* in ihrer doppelten Wahrheit sehr schwer zu beschreiben. Diejenigen nämlich, die von ihrem Spiel eingenommen sind, haben an seiner Objektivierung kaum Interesse, und diejenigen, die es nicht sind, haben oft schlechte Voraussetzungen, all das zu erfahren und zu

⁶⁴² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538. Aus konstruktivistischer Sicht muss hier natürlich vor überhöhten Erwartungen an die Möglichkeiten von Triangulation zur Steigerung interner Validität deutlich gewarnt werden: Letztendlich werden durch Triangulation lediglich Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten konfrontiert. Ein Mechanismus, der eventuell widersprüchliche Konstruktionen a priori selektiert, existiert dabei nicht (vgl. Lamnek (2005), S. 159f.). Stattdessen kann man vermutlich nur ex post feststellen, welche der Konstruktionen sich als viabel erwiesen hat. Trotzdem kann dann Triangulation immer noch dazu genutzt werden, durch potentiell konfligierende Wirklichkeitskonstruktionen auf ansonsten unberücksichtigt bleibende Schwachstellen in der Argumentation aufmerksam gemacht zu werden und dadurch auch die Theorieentwicklung voranzutreiben.

⁶⁴³ Vgl. Yin (1989), S. 95-98.

⁶⁴⁴ Vgl. Lamnek (2005), S. 158f. mit Verweis auf Denzin (1989).

⁶⁴⁵ Vgl. Abschnitt 6.2, S. 175f.

⁶⁴⁶ Vgl. Giddens (1979), S. 215f.; Giddens (1984a), S. 336 sowie vergleichbar Bourdieu (2001), S. 243.

⁶⁴⁷ Vgl. Bourdieu (1979), S. 150 sowie die Zusammenfassung seiner Kritik an Phänomenologie und Strukturalismus oben in Abschnitt 4.3.3, S. 118-120.

empfinden, was nur den Teilnehmern erfahrbar und begreiflich werden kann, so dass ihre Beschreibungen, unter denen die der gläubigen Begeisterung fehlt, alle Aussicht haben, den Teilnehmern als zu gleich trivial und frevlerisch vorzukommen.“⁶⁴⁸

Bleibt als letzter Punkt die Frage nach der Reliabilität der Untersuchung, also die Frage nach der Konstanz, Stabilität und Reproduzierbarkeit der Datenerhebung und -auswertung, die zusammengekommen auch als Maß der Zuverlässigkeit interpretiert werden können⁶⁴⁹. Anders als in der quantitativen Methodologie, kann in der qualitativen keine Standardisierung der Kontextbedingungen und Messmethoden, die für eine zuverlässige, anwenderunabhängige Reproduzierbarkeit notwendig wäre, vorgenommen werden, da dies in Konflikt mit der Offen- und Kontextgebundenheit qualitativer Untersuchungen geraten würde. Durch diesen Gegensatz wird die Herstellung von Reliabilität in der qualitativen Forschung schwierig. Durch die Offenlegung der zur Datenerhebung und -auswertung genutzten Instrumentarien kann man sich jedoch im Vergleich zur quantitativen Methodologie einem abgeschwächten Begriff von Zuverlässigkeit annähern. Außerdem muss kritisch die Frage gestellt werden, inwieweit Zuverlässigkeit eine notwendige Vorbedingung für die Gültigkeit von Ergebnissen ist, wie dies die quantitative Methodologie vorsieht⁶⁵⁰.

⁶⁴⁸ Bourdieu (2001), S. 244.

⁶⁴⁹ Vgl. da Mota Pedrosa und Darkow (2007), S. 7 sowie für die nachfolgenden Ausführungen Lamnek (2005), S. 166-172.

⁶⁵⁰ In diesem Zusammenhang schreibt Mayring (2008), S. 45: „Inhaltliche Argumente sollten in der qualitativen Inhaltsanalyse immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben; Validität geht vor Reliabilität.“

7 Managementberatung in vier Fallbeispielen

Die empirische Grundlage der Arbeit bilden vier Managementberatungsprojekte, die zunächst beschrieben und dann mit Hilfe des zuvor entwickelten Begriffsrahmens analysiert werden. Die Analyse verfährt dabei in drei Schritten, wobei der Abstraktionsgrad gesteigert wird und Detaillierungsgrad sowie Textlänge abnehmen.

- Zuerst werden Ausgangssituation, Problemstellung, Ablauf und Ergebnis des jeweiligen Beratungsprojektes detailliert dargestellt und mit Zitaten aus dem empirischen Material untermauert. Damit soll eine „Thick-Description“ erzielt und dem Leser eine eigene Interpretation ermöglicht werden, auch wenn die Länge des Textes abschrecken mag⁶⁵¹.
- Dann wird der Abstraktionsgrad gesteigert, und die sozialen Praktiken der Berater werden rekonstruiert. Dies geschieht auf Basis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und des daraus hervorgehenden Kategoriensystems⁶⁵².

Der letzte Teil der fallspezifischen Analyse erhöht den Abstraktionsgrad noch einmal weiter und untersucht, welche Ansatzpunkte die Praktiken der Berater zur Veränderung der Praktiken der Kunden nutzten. Dazu werden die empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretisch abgeleiteten Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken diskutiert, die in Abbildung 21, S. 147 zusammengefasst wurden.

Alle Fallbeispiele wurden mit den leitenden Beratern und Kundenmitarbeitern diskutiert, um inhaltliche Fehler zu beseitigen. Sämtliche Informationen, die einen Rückschluss auf das beratene Unternehmen oder die handelnden Personen zuließen, wurden anonymisiert⁶⁵³.

Nachfolgend wird nur die Analyse des ersten Fallbeispiels wiedergegeben, die Analyse der weiteren drei Fallbeispiele findet sich in Appendix A bis C.

⁶⁵¹ Damit wird in diesem Teil in den Worten Langleys, die sieben unterschiedliche Ansätze zum Entwickeln von Theorie aus prozessualen Daten beschreibt, eine „Narrative Strategy“ verfolgt (vgl. Langley (1999), S. 695-697).

⁶⁵² Vgl. zu dessen Herleitung Abschnitt 6.3.4, S. 191-196. Die zuvor verfolgte „Narrative Strategy“ wird hier aufgegeben und durch die mayringsche Inhaltsanalyse in den Begriffen Langleys in eine „Grounded Theory Strategy“ überführt, um einen höheren Abstraktionsgrad zu erzielen (vgl. Langley (1999), S. 699f.).

⁶⁵³ Natürlich ist es für die Beteiligten auch im Nachhinein möglich, mit Hilfe der Liste der geführten Interviews in Appendix E, S. 391, aus den jeweils zitierten Äußerungen auf den Interviewten zu schließen. Daher wird im Folgenden bei in irgendeiner Weise kritischen Zitaten auf eine genaue Quellenangabe verzichtet. Daneben sei erwähnt, dass auf genaue Seiten- oder Zeilenangabe bei der Zitation aus dem empirischen Material verzichtet wird, da das Material in elektronischer Form vollständig vorliegt und daher per Volltextsuche schnell und effektiv durchsucht werden kann.

7.1 Fall 1: die Schaffung reflexiver Selbstregulation und eines kontrollierten Aushandlungsraumes

In diesem ersten Fallbeispiel paralyisierte ein strukturell angelegter Konflikt zwischen zwei Unternehmensbereichen in Kombination mit fehlenden Projektmanagementfähigkeiten das Unternehmen und verhinderte dessen wirtschaftliche Gesundung. Es wird gezeigt, wie der Einsatz der Berater zu einer Verflüssigung der paralyisierten Handlungssituation führte, indem – in den Begriffen der Theorie der sozialen Praktiken – die Möglichkeiten zu einer reflexiven Selbstregulation erweitert und mit einem rationalistischen Interpretationsschema unterlegt wurden.

7.1.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes in der Konsumgüterindustrie

7.1.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens A

Unternehmen A produzierte zwei unterschiedliche Arten von Konsumgütern, Produktgruppen A und B. Obwohl beide Artikel im privaten Bereich in unterschiedlichen Lebensbereichen eingesetzt werden und unterschiedlichen Zwecken dienen, war der Aufbau dieser Konsumgüter vergleichbar und erforderte daher eine vergleichbare Fertigungstechnologie. Diese war in Teilen schwierig beherrschbar, da viel Holz und chemische Mischungen verarbeitet wurden. Auf Grund von Schwankungen in der Beschaffenheit der verarbeiteten Rohstoffe war es daher schwierig, eine gleichbleibend überdurchschnittliche Qualität auch bei hohen Stückzahlen zu gewährleisten. Trotz der fertigungstechnischen Gemeinsamkeiten der beiden Produktgruppen unterschieden sie sich deutlich in Bezug auf Abnehmer und die Bedingungen auf dem Absatzmarkt:

Bei Produktgruppe A trat Unternehmen A als Lohnfertiger auf und vertrieb die Produkte der Produktgruppe A dementsprechend nicht an Endkunden, sondern an die Hersteller von Markenartikeln. Eine Rückwärtsintegration war den Herstellern der Markenartikel bisher nicht möglich, da die notwendige Fertigungstechnologie v. a. bei hohen Stückzahlen relativ schwierig zu beherrschen war und gleichzeitig Skaleneffekte notwendig waren, um eine preisgünstige Fertigung zu ermöglichen. Gleichzeitig konnte Unternehmen A die Artikel der Produktgruppe A nicht selbst vermarkten, da diese Teil eines breiteren Markenangebotes sein mussten. Die Produkte der Produktgruppe A wurden daher kundenindividuell gefertigt und unterlagen saisonalen Trends, wodurch die Anzahl der Produkte mit Wiederholungscharakter gering war.

Produktgruppe B vertrieb das Unternehmen unter eigenem Namen an Endkunden. Hier waren Produkte mit Wiederholungscharakter die Regel, und Artikel wurden nicht, wie im Falle von Produktgruppe A, „made to order“, sondern „made to stock“ gefertigt. Mit über 1,5 Mrd. Stück stellte Produktgruppe B das Kerngeschäft von Unternehmen A dar, während von Produktgruppe A rund 40 Mio. Stück gefertigt und vertrieben wurden. Neben den reinen Stückzahlen unterschieden sich auch

die Losgrößen deutlich: In Produktgruppe A lag die durchschnittliche Losgröße bei unter 10.000 Stück, in Produktgruppe B bei rund 30.000. Ein weiterer Unterschied beider Produktgruppen lag zudem in den gesetzlichen Bestimmungen für die Produktion. Da Produktgruppe A einen anderen Anwendungszweck als Produktgruppe B verfolgte und es dabei bei der Anwendung regelmäßig z. B. zu Hautkontakt kam, galten besondere Bestimmungen bei der Fertigung von Produktgruppe A. Daher waren zwar die Maschinen, auf denen die beiden Produktgruppen gefertigt wurden, mitunter identisch, jedoch musste auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Maschinen und räumlich getrennt gefertigt werden.

Produziert wurden die Artikel an verschiedenen Standorten weltweit. Insgesamt arbeiteten dort über 6.500 Mitarbeiter. 2007 erzielte Unternehmen A ein konsolidiertes Ergebnis von über € 400 Mio. Trotz dieser Größe wies Unternehmen A mittelständische Strukturen auf und blickte auf eine lange Historie von mehreren hundert Jahren zurück.

7.1.1.2 Problemstellung: strukturell angelegte Konflikte verstärkt durch ein widriges Marktumfeld

Innerhalb der letzten Jahre sah sich Unternehmen in seiner Produktgruppe A mit sinkenden Margen konfrontiert. Sucht man die Gründe dafür in externen Bedingungen, so lassen sich primär drei Gründe ausmachen.

- Stagnierende Größe des Gesamtmarktes für Produktgruppe A.
- Starker Wettbewerb für die Marken der etablierten Abnehmer von Produktgruppe A durch Handels- und Massenmarken, die es geschafft hatten, qualitativ vergleichbare Artikel kostengünstig zu produzieren und dementsprechend günstig anzubieten.
- Wettbewerber verlagerten ihre Produktion in Länder mit günstigen Standort- und Faktorkosten, wodurch neben dem Druck durch die Abnehmer zusätzlicher Preisdruck entstand. Dieser Preisdruck wurde in den letzten Jahren durch steigende Lohn- und Materialkosten zusätzlich verschärft.

Diese widrigen Marktbedingungen – steigende Kosten bei gleichzeitig fallenden Marktpreisen – wurden durch interne Schwierigkeiten in Produktbereich A zusätzlich verschärft.

- Vertrieb von zu vielen Neuentwicklungen gegenüber dem Standardsortiment
- Hohe Entwicklungs- und Produktionskosten durch häufige Neuentwicklung von Produkten, auch wenn diese nicht immer notwendig waren
- Probleme in der Produktionsplanung, die, hervorgerufen z. B. von Reihenfolgezwängen in der Fertigung, zu nicht eingehaltenen Lieferterminen führten

Als Folge dieser Probleme setzte Unternehmen A nur noch knapp 50% seines ursprünglichen Produktionsvolumens der Artikel in Produktgruppe A ab. Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen,

wurde Ende 2002 die bis dahin als eigene Sparte in der AG geführte Produktgruppe A aufgelöst. Die Produktion von Produktgruppe A wurde in die rechtlich eigenständige Produktionsfirma von Produktgruppe B eingegliedert. Dadurch erhoffte man sich, die Fertigungsgemeinkosten zu senken. Infolge des halbierten Produktionsvolumens wurden über 50% der Belegschaft in der Produktion von Produktbereich A abgebaut. Vertrieb und Produktentwicklung von Produktbereich A wurden in einer ebenfalls eigenständigen Vertriebsgesellschaft gebündelt. Dadurch entstand eine zweigliedrige Struktur, mit einer rechtlich eigenständigen Vertriebs- und einer eigenständigen Produktionsgesellschaft mit jeweils eigenem Geschäftsführer und einem dritten Geschäftsführer, der als kaufmännischer Geschäftsführer für beide Gesellschaften mitverantwortlich zeichnete. Neben optimierten Fertigungsgemeinkosten sollte durch diese Trennung zudem das Verhältnis zwischen der traditionell stark kundenindividuellen Vorgehensweise des Vertriebs und den operativen Möglichkeiten der Produktion ausgeglichen werden. Die Gründe für die Integration können allerdings u. U. auch in historisch begründeten Standortüberlegungen gesucht werden, wie einer der Interviewten ausführte:

„Warum das damals zusammengeführt worden ist ... ich weiß gar nicht, auf wen das zurückging, aber ich glaube, es ging darum, dass man in einer sehr schwierigen Situation der Produktgruppe A und der Produktion insgesamt in der Produktion selbst die Synergien mehr nutzen wollte. Das liegt meiner Ansicht nach daran, dass dieser Standort von Werk 1 eine hohe Bedeutung für die Eigentümerfamilie von Unternehmen A hat, weil er direkt am Hauptsitz ist, weil er seit zig Jahren der Familienstandort ist und die Liegenschaften noch komplett der Familie gehören. Dementsprechend hat er natürlich auch aus ökonomischen Gesichtspunkten – also aus der Familienperspektive und nicht aus der Gesellschaftsperspektive – eine hohe Bedeutung. Denn wenn eine operative Gesellschaft von einer Liegenschaftsgesellschaft mietet, dann ist es immer gut für denjenigen, dem die Liegenschaften gehören und nicht unbedingt immer gut für die operative Gesellschaft. Und auf der anderen Seite ist es ein wirkliches großes Anliegen dieser Familie, eben dort Arbeitgeber zu bleiben. Und da die Produktion an dem Standort für Produktgruppe B freigestellt wird, ist eben eigentlich auch Produktgruppe A dort in Frage zu stellen, weil man die Produkte auch in Werk 3 [im Ausland, C.H.] sehr gut produzieren kann, gerade für das einfachere Geschäft. Das heißt also, die Zusammenlegung der Produktionsgesellschaft wurde hauptsächlich betrieben, um diesen Standort meiner Ansicht nach zu erhalten und natürlich auch, um Synergien aus der Produktion zu heben. Meiner Ansicht nach überbewertet man die Synergien aus der Produktion und unterschätzt die Synergien, die man in einem Gesamtprozess in der Sparte Produktgruppe A hätte.“

Insgesamt werden so drei, für das Projekt und das Unternehmen kritische Dinge deutlich:

- Nicht nur die ökonomischen Ziele des Unternehmens, sondern auch die der Eigentümerfamilie bestimmten den Kurs des Unternehmens mit.
- Die Frage, ob die Zusammenlegung der Produktion von Produktgruppe A und B Synergien brachte und daher ökonomisch sinnvoll war und deshalb beibehalten werden sollte, war umstritten.
- Die Verantwortung für den Wertschöpfungsprozess von Produktgruppe A wurde zwischen zwei Gesellschaften und drei Geschäftsführern aufgeteilt.

Dadurch, dass sich die ökonomischen Ziele der Eigentümerfamilie und des Unternehmens teilweise überlagerten, ist es zumindest im Bereich des Möglichen, dass dies auch Auswirkungen auf die Machtbeziehungen zwischen den Akteuren hatte.

Warum es strittig war, ob die Zusammenlegung der Produktion der beiden Produktbereiche ökonomisch vorteilhaft war, zeigen die folgenden Äußerungen. Zunächst führte Berater 1 aus:

„Produktgruppe A ist ein Geschäft, wo der Betrieb Produktionsleistung verkauft, und wenn du da eine legal entity Schnittstelle einbaust, dann funktioniert das für das Markenartikelgeschäft [Produktgruppe B, C.H.] sehr gut, aber nicht für ein B2B-Geschäft [Produktgruppe A, C.H.], wo der Verkäufer eigentlich die Flexibilität, Kapazität und Intelligenz der Produktion verkauft ... weil: normalerweise, im Markenartikelgeschäft, verkauft er ein bestehendes Produkt, das er im Lager hat, was die Produktionsgesellschaft produziert hat. Das ist ein ganz anderes Thema, als wenn meine Leistung, die ich verkaufe, eine Produktionsleistung und nicht ein Produkt ist.“

Deutlich wird also zunächst, dass der Verkauf von Produktionsleistung, wie es für Produktgruppe A der Fall war, nicht nur eine enge Abstimmung von Vertrieb und Produktion erforderte, sondern auch zu Zielkonflikten führte, wie Berater 2 erläuterte:

„[...] ist immer diese spannende Crux, die man hat. Da mache ich den Produktionsleiter für Bestände verantwortlich, der Vertriebler möchte seine Leute mit seinem Produkt glücklich machen, möchte die Bestände aufgepumpt sehen bis dorthinaus, weil man dann eine super Lieferbereitschaft hat, aber ihn interessieren die Kosten nicht, die dahinterstehen, die die Produktion zu verantworten hat. Da kommen dann die typischen Konfliktpunkte zu Stande.“

Und Berater 1 ergänzte:

„Habe ich aber zwei unterschiedliche Gesellschaften und wird mein Produktionserfolg dadurch definiert, dass ich nur zu Verrechnungspreisen Produktionsleistung verkaufe, dann ist der Erfolg bei ihm immer dann gegeben, wenn seine Produktionsgesellschaft eben einen vernünftigen Ertrag macht, was aber möglicherweise heißt, dass die Vertriebsgesellschaft einen hohen Verlust macht oder umgekehrt.“

Diese Aussagen muss man auch vor dem Hintergrund nicht eingehaltener Liefertermine und der insgesamt schwierigen wirtschaftlichen Situation von Produktgruppe A sehen, wodurch die schon strukturell angelegten Konflikte zwischen den Gesellschaften weiter geschürt wurden.

Der Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft betonte demgegenüber die Vorzüge der Zusammenlegung der Produktion:

„Heutzutage bedeutet auftragsbezogenes Geschäft Flexibilität. Ich kann keine 100 Mann einstellen und sagen: ‚Jetzt, lieber Betrieb, laste mir die aus‘. Der Markt agiert, der Markt bestimmt unser Geschäft. Wir sind in der Produktion die, die hinterher ziehen. Ich muss mich anpassen. Und wenn ich es nicht schaffe, dann muss ich samstags arbeiten. In der Woche hatten wir einen halben Tag Stromausfall, weil das Erdkabel kaputt war, da mussten wir samstags arbeiten. Und das steuere ich. Und das Verhältnis zum Betriebsrat habe ich auch. Und da war es doch egal, ob es Produktgruppe A ist [für die

noch Fertigungsaufträge offenstanden, C.H.], da waren auch die Produktgruppe B-Leute bereit, hier noch mal mitzuarbeiten, und das machen wir jetzt kaputt.“⁶⁵⁴

Die Synergien der Zusammenlegung ergaben sich aus seiner Sicht demnach aus der Flexibilität im Einsatz von Mitarbeitern aus der Produktion sowie aus dem dadurch stattfindenden Austausch von Fertigungswissen der Mitarbeiter untereinander. Sie fanden sich daher auf einer Ebene, die mitunter schwierig messbar und damit nachweisbar zu machen sein könnte⁶⁵⁵. Für die Beibehaltung der Trennung von Vertriebs- und Produktionsgesellschaft und gegen eine Organisation mit durchgehender Prozessverantwortung sprachen also neben den historischen Gründen und eventuellen ökonomischen Überlegungen der Eigentümerfamilie zudem noch schwierig messbare Synergiepotentiale. Für eine prozessorientierte Gesellschaft und damit gegen die bestehende Trennung sprachen die erfahrbaren, operativen Schwierigkeiten im Zusammenspiel von Produktion und Vertrieb von Produktgruppe A.

Dabei ergaben sich Schwierigkeiten besonders für den Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft von Produktgruppe A. Zum einen war er schon der dritte Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft in relativer kurzer Zeit. Zum anderen war er der einzige Geschäftsführer, der ausschließlich für Produktgruppe A verantwortlich war. Er beschrieb seine Lage so:

„Ich habe hier angefangen, habe gemerkt, wie das Unternehmen funktioniert, und habe mir gedacht: ‚Um Gottes Willen. Wie machen wir das jetzt?‘ Und die Zahlen waren schlecht, das System war nicht da ... ich habe da nur eins gemacht: Ich habe losgelegt, ich habe Gas gegeben, und zwar auf allen Ebenen. Ich habe neu akquiriert, wir haben standardisiert und wir haben versucht, die Organisation anzupassen. Und das in einem Tempo, dass das Unternehmen hier nicht gewohnt ist. Warum habe ich das gemacht? Weil ich unter Druck war. Die Zahlen waren schlichtweg schlecht. Und als ich gesehen habe, dass wir unter den alten Methoden und Systemen uns keinen Strich weiterbewegen, habe ich das dann eben eingeklagt, habe das auf den Tisch gebracht, habe das studiert und dann hat man drüber angefangen, zu diskutieren.“

Durch die Aktionen des Geschäftsführers der Vertriebsgesellschaft intensivierten sich die Spannungen zwischen den Gesellschaften weiter, nicht zuletzt auch deswegen, weil mit den beiden Geschäftsführern unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertrafen. Zwischen diesen „Polen des Nichtverstehens“, wie es einer der Interviewten ausdrückte, befand sich der kaufmännische Geschäftsführer beider Gesellschaften, der seine Position wie folgt beschrieb:

⁶⁵⁴ Am Rande machte der Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft auch eine interessante Bemerkung, warum aus seiner Sicht der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft unter anderem eine Organisation mit durchgehender Prozessverantwortung für Produktbereich A forderte: „Und dann wollen die [Fürsprecher einer prozessorientierten Organisation, C.H.] das auch so haben. Ganz klar, das ist die Nachbildung des Geübten.“ Damit zielt er zwar darauf ab, dass der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft zuvor bei einer Organisation mit durchgehender Prozessverantwortung angestellt war, doch lässt sich dieser Satz auch i. S. einer Reproduktion sozialer Praktiken und damit einhergehend einer Reproduktion der damit verknüpften Deutungsschemata lesen.

⁶⁵⁵ Dies merkte der Geschäftsführer der Produktion erst in einem Gespräch nach dem Interview an, vgl. Forschungsprotokoll 6.

„[...] ich bin nicht nur Geschäftsführer der Produktions-GmbH, sondern zugleich der kaufmännische Direktor der Produktgruppe A. Ich habe da zwischen den Stühlen gesessen, weil ich sowohl werks-gemeinschaftliche Interessen als auch das Prozessorientierte gesehen habe. Und meine Zielrichtung war, eine gewisse Prozessorganisation durchzusetzen, aber unter Beibehaltung der werkspezifischen Notwendigkeiten.“

Kurzum: Die strukturell angelegten Reibungspunkte wurden durch operative Probleme und eine schwierige wirtschaftliche Lage verschärft, zu der die Personenkonstellation noch erschwerend hinzukam⁶⁵⁶. Um das entstehende Bild der Problemstellung noch weiter abzurunden, könnte man zusätzlich noch nach den „Machtbasen“ und „Unsicherheitszonen“ fragen, die die Beteiligten kontrollierten. Dabei fällt auf, dass der Geschäftsführer der Produktion „in der Hierarchie unter dem Vorstandsvorsitzenden [war, C.H.], weil er ja als Einziger für Produktgruppe A und B verantwortlich war“ und zudem Produktgruppe B als Kerngeschäft von Unternehmen A mit einem mehr als dreimal so hohen Absatz auch eine „höhere Management-Attention beim Inhaber“ genoss. In diesem Zusammenhang wäre es zudem interessant, den ökonomischen Gründen der Eigentümerfamilie bei der Standortwahl weiter nachzuspüren und den Folgen, die diese für die Machtbasen der Beteiligten hatten, denn ein Interviewpartner verdeutlichte:

„Und gerade in einem privat geführten Unternehmen [gibt, C.H.] es eben auch ganz alte Seilschaften zwischen dem Inhaber und irgendwelchen Mitarbeitern im Unternehmen und es ist ein sehr großes Risiko, wenn man das nicht auch für sein eigenes Ziel berücksichtigt“⁶⁵⁷

Den eigentlichen Anstoß für das Beratungsprojekt gab jedoch ein aus Sicht der Vertriebsgesellschaft entwickeltes Konzept zur Lösung der Schwierigkeiten von Produktgruppe A. Dieses Konzept definierte Maßnahmen für Sortimentsgestaltung, Produktion, Entwicklung, Kultur und Strategie von Produktbereich A. Zur Umsetzung der Einzelmaßnahmen wurde eine „Task-Force“ gegründet, die an die Geschäftsführer berichtete.

Im Sommer 2006 zeigte sich jedoch, dass ein Großteil der Maßnahmen nicht erfolgreich verlief. Viele der internen Maßnahmen wichen von den vorgegebenen Zeitplänen und Budgets ab und er-

⁶⁵⁶ Aus einer Perspektive sozialer Praktiken sind es weniger „Persönlichkeitsmerkmale“, sondern unterschiedliche Praktiken und das in ihnen eingeschriebene Wissen und die daraus resultierende Interpretationsleistung, die kollidierten. Auf Grund einer Aussage von Berater 2 kann man erahnen, dass diese Konflikte schon durch früh begonnene Reproduktionsschleifen von Praktiken immer wieder aktualisiert werden: „Die Funktion ist nicht das Problem. Ich glaube, das Problem ist die Art von Leuten, die eine gewisse Funktion anzieht. Ein Produktionsleiter kommt typischerweise aus den Ingenieurwissenschaften. Wenn man weiß, wie Ingenieure in Deutschland ausgebildet werden, dann weiß man, dass die von vornherein ein Problem mit Vertrieblern haben. Das ist so. Das war einfach ein ganz typisches Problem. Sieht man in jedem Unternehmen – Vertrieb und Produktion können nicht wirklich miteinander. Weil die auch eine andere Zielstellung haben.“

⁶⁵⁷ Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass es mit der Frage nach den Machtbasen hier um eine ethische Fragestellung geht, denn erstens kann die Eigentümerfamilie ihre ökonomischen Interessen auch dann legitimerweise vertreten und durchsetzen, wenn sie mit den Interessen der Mitarbeiter des Unternehmens kollidieren. Und zweitens sind Seilschaften per se auch nicht verwerflich, solange eventuell negative Nebenfolgen nicht deutlich gemacht werden können. Trotzdem sind diese Zusammenhänge wichtig und müssen als kontextuelle Handlungsbedingungen berücksichtigt werden.

zielten nicht das gewünschte Ergebnis. Durch den ausbleibenden Erfolg wurde schließlich das Konzept auch inhaltlich in Frage gestellt und die Verunsicherung insgesamt stieg. Der kaufmännische Geschäftsführer erläuterte zusammenfassend:

„Es gab zu der Zeit viele Projekte, die bereits angestoßen waren. Das war die sogenannte Task-Force-Produktbereich A, die diese ganzen Performance-Bausteine definiert hat. Da ging es um Standardisierung von Produkten, um Texturmatrizen, was können wir alles produzieren, was katalogisieren, standardisieren, welche Leistungen definieren, die eine Produktausprägung hat diese Durchlaufzeit, jene Produktausprägung hat eine andere Durchlaufzeit, und all solches – was kostet es, welche Kapazitäten gibt es. Das wurde in einem zusammenfassenden Werk komplett beschrieben und war dann als Leistungspaket Ausgangspunkt dessen, was im Private-Label Geschäft dem Kunden angeboten und verkauft wird. Das haben wir ohne Beraterhilfe selber erstellt und weitgehend fertiggestellt. Aber in dem Roll-out gab es dann eben schon Dissonanzen: Braucht man das wirklich so, ist das der richtige Weg, und diese Fragestellungen. Wie setzt man es um, ist jeder dabei, auch so Fragestellungen wie ‚Dieser und jener will nicht‘. Und dann kam eben der Punkt, man holt sich einen Berater, der das Paket bewertet. Ist das, nach einer kurzen Interviewrunde, auch aus Beratersicht der richtige Weg, ohne dass der Berater jetzt den Auftrag hat, das zu erarbeiten. Das hätte auch insgesamt ein klassisches Beratungsprojekt sein können, das war es aber nicht. Wir haben das aus eigener Kraft schon über einen gewissen Zeitraum in der Sanierungsphase ausgearbeitet. Und der neue Geschäftsführer – das war der Herr Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft –, der dann ein dreiviertel Jahr da war, hat diesen Prozess, den wir schon begonnen hatten, stark beschleunigt. Und er hat dann aber auch eine Richtung bekommen, wo dann die Dissonanzen gekommen sind. An dem Punkt ging es dann los, dass man sagt, jetzt braucht man Unterstützung, die das noch mal von der Außensicht bewertet und dann sagt: ‚Sind wir auf der richtigen Spur?‘“

An diesem Punkt beschlossen die Führungsgremien der AG von Unternehmen A, externe Hilfe zur Bewertung der inhaltlichen Stimmigkeit des Konzeptes und der Schwierigkeiten bei seiner Umsetzung hinzuzuziehen.

7.1.1.3 Ablauf und Ergebnisse des ersten Teils des Beratungsprojektes: ein organisatorischer Kompromissvorschlag

Die Beratung trat in erster Linie mit dem Ziel an, das Konzept kritisch zu würdigen und seine Umsetzbarkeit zu beurteilen⁶⁵⁸. Auch wenn das Angebot darüber hinaus nur vage von der „Beurteilung

⁶⁵⁸ Daneben wird aber auch in Aussicht gestellt, „Akzeptanz und Vertrauen bezüglich der Umsetzung (Change Management)“ (Dokument 1, S. 7) zu schaffen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das in dem Dokument durchscheinende Verständnis, wie das geschehen könnte: „Kommunikation der Veränderung an die handelnden Personen, damit neue Abläufe und Vorgehensweisen verstanden, akzeptiert und eingehalten werden“, heißt es dort. Man könnte hierin nun die eine Hälfte eines Interpretationsschemas erkennen, das in Beratungsprojekten ausbleibenden Wandel den widerständigen Mitarbeitern anlastet. Die andere Hälfte dieses Schemas, zumeist vorgetragen aus Sicht des Unternehmens, sieht demgegenüber fehlendes Wissen auf Seiten der Berater als primären Grund für ausbleibenden Wandel. Dieses Schema scheint typisch (vgl. die Quellen in Fußnote 123, S. 46) und man sieht deutlich, wie es hier aktualisiert wird, auch wenn es sich erst um ein Beratungsangebot handelt.

strategischer und organisatorischer Fragestellungen“ spricht, so ging es dabei im Kern um die Frage nach der Vorteilhaftigkeit der organisatorischen Trennung.

Um diese Ziele zu erreichen, schlug die Beratung ein dreigliedriges Vorgehen vor, bei dem zunächst das Konzept inhaltlich beurteilt, begleitend dazu das Projektmanagement bewertet und Unterstützung sowohl bei der inhaltlichen Umsetzung einzelner Maßnahmen als auch im Projektcontrolling geleistet werden sollte. Das schließlich zustandekommende Beratungsarrangement war vom Umfang her reduziert und fokussiert auf die Bewertung des Konzeptes.

Anfang Juli 2006 begannen zwei Berater ihre Arbeit mit einer Reihe von Einzelinterviews mit Mitarbeitern aus allen Bereichen, die für Produktgruppe A relevant waren. Zusätzlich dazu begingen die Berater die deutschen Produktionsstandorte und nahmen auch an einigen Meetings, die die Mitglieder der Task-Force zur Umsetzung des Konzeptes abhielten, beobachtend teil. Ihre ersten Eindrücke fassten sie Ende Juli 2006 in einem ersten Zwischenbericht zusammen, der nicht nur die inhaltlichen Elemente des Konzeptes qualitativ bewertete und Klärungsbedarfe aufzeigte, sondern auch erste Eindrücke zu Meeting- und Kommunikationskultur, Projektorganisation, zu den Auswirkungen der organisatorischen Trennung sowie zum Einfluss von Strategie und allgemeiner Stimmung auf die „Agilität der Organisation“, wie es in dem Bericht heißt, zusammenfasste. Kernaussage war, dass die inhaltliche Ausrichtung der Maßnahmen sinnvoll war, die Arbeit in Projektstrukturen und die Konzeptumsetzung jedoch durch das Führungs- und Kommunikationsverhalten und die Trennung der Vertriebs- und Produktionsgesellschaft erschwert wurde. Danach wurde die Interviewserie fortgesetzt. Parallel dazu wurden laufend die Eindrücke und die weitere Vorgehensweise der Berater in Abstimmungsrunden mit den drei Geschäftsführern diskutiert.

Im September 2006 legte die Beratung schließlich ihren Abschlussbericht vor. Neben inhaltlichen Detailanmerkungen zu den Elementen des Konzeptes hieß es darin⁶⁵⁹:

„Das entwickelte Konzept zur Steigerung der Prozesssicherheit, -zuverlässigkeit und -qualität ist stimmig, sollte aber kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die wesentlichen Schwächen sehen wir in der Konzeptumsetzung.

- 1) Es mangelt an einer übergreifenden Programmplanung und konsequentem Projektmanagement der Einzelvorhaben.
- 2) In der Führung der beiden betroffenen Gesellschaften fehlt die nach außen ersichtliche Einigkeit über die gemeinsame Zielsetzung und die Fähigkeit, Umsetzungsprobleme und Rückschläge schuldzuweisungsfrei zu lösen bzw. zu überwinden.
- 3) Projektziele werden nicht eindeutig vorgegeben und die zur Erreichung notwendige Verantwortung und Autorität nicht hinreichend delegiert

⁶⁵⁹ Vgl. Dokument 3, S. 17.

Die vorhandenen Organisationsstrukturen sind nicht der Grund für die Probleme in der Umsetzung, sie fördern allerdings auch nicht die notwendige übergreifende Perspektive.“

Berater 1 präzisierte:

„Das Ergebnis bestand aus zwei Dingen: Einmal, dass sie in ihren Säulen bis in die höchste Spitze immer relativ stark auf den anderen gezeigt haben und zum Zweiten, dass keines der Projekte klar definiert war, dass es eine Disziplinlosigkeit in der Form vom Abhalten von Meetings gab, dass es keine Vorgaben gab, dass es keine Zeitfenster gab, dass es keine Moderation eines Meetings gab, dass es keine Projektleitung gab – also alles das, was man sich wünscht, wenn man ein Programm zum Ergebnis führen will, alles das fehlte. Und dass auch nichts dokumentiert wurde, was in solchen Meetings festgehalten wurde. Das führte dazu, dass die Projekte zu wenig Kapazität zugeordnet bekommen haben, dass die Mitarbeiter alle noch ihre kompletten Aufgaben [des Tagesgeschäftes, C.H.] hatten und dementsprechend meistens auch unvorbereitet und ohne ihre Arbeit getan zu haben, in Meetings gegangen sind.“

Warum es zu diesen Schwierigkeiten in der Umsetzung der Maßnahmen kam, kann anhand einer Aussage des kaufmännischen Geschäftsführers gezeigt werden.

„Wir haben unsere Organisation nicht so aufgebaut, dass jede Stelle 30% Projektkapazität hat für Organisations- und Systemprojekte. Sich darüber hinaus Gedanken zu machen, muss man mit den letzten 10% schaffen oder mit Überstunden und der Manager noch abends im Zweifel.“

Diese Aussage lässt sich aus der Sicht eines betroffenen Projektmanagers ergänzen.

„Vorher gab es das überhaupt nicht, irgendetwas mit Projekten und so. Na gut, einen Projektleiter hat es auch gegeben. Aber dass der sich richtig die ganzen Informationen holt und es steuert und macht und zusammenführt und Meetings hält und zeigt, wie alles zusammenhängt – das gab es nicht. Also da muss man Glück haben, dass man die richtigen Leute am Telefon und in der Besprechung hatte. Wir tun uns hier sicher leicht mit unseren Projekten in Werk 2, wir hocken ja alle auf einem Stockwerk. Aber wenn es dann übergreifende [Projekte, C.H.] sind in Richtung anderer Werke, dann ist es schon immer schwierig gewesen.“

Und rückschauend führte die spätere Programm-Managerin an:

„Hat sich früher keiner Gedanken gemacht, ob das [ein Projekt, C.H.] jetzt in einem halben Jahr oder in einem Dreivierteljahr oder ob es z. B. in einem Jahr da ist. Bei Produktgruppe B sowieso nicht, weil da sind keine Kunden von abhängig wie bei Produktgruppe A. Und in der Produktgruppe A, da wurde dann auch vertröstet. Dann ist es halt nicht fertig gewesen. Und damit haben wir ganz viele Kunden verloren. War die Maschine noch nicht da, konnte man das Produkt eben noch nicht verkaufen. Und für den Kunden von Produktgruppe A ist so was ganz wichtig, weil die launchen das vorher und sagen, in der KW bzw. im Herbst kommen diese Farben, da gibt es vorher Werbung usw.“

Dass Projekte nicht rechtzeitig fertiggestellt wurden, ist für den Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft implizit auch eine Frage des Führungsstils:

„Und diese Follow-up-Kultur hat hier im Hause nicht stattgefunden. Das ist zumindest mein Eindruck, als ich hier vor drei Jahren angefangen habe. Und ich kenne es von anderer Seite her anders und für einen Verkäufer ist nachfassen das A und O. Wenn er nicht ständig in Kontakt mit seinen Kunden ist, dann verliert er den Draht und die Akquisition. Und bei Projekten ist es ähnlich. Wenn Sie Ihre Projek-

te nicht ständig managen und nachfassen, wenn sie wichtig sind, dann verlieren sie den Draht [...] Unser Geschäft im B2B-Bereich besteht aus Disziplin und Einhaltung von Verantwortung.“

Zur Lösung der Problemtrias aus inhaltlichen Fragen zu den Maßnahmen des Konzeptes einerseits und dem verwobenen und sich wechselseitig verstärkenden Problem von organisatorischer Trennung und fehlenden Routinen zum Projektmanagement andererseits, gelangte das Projekt im Wesentlichen zu drei Ergebnissen:

Den inhaltlichen Maßnahmen, die das Konzept der Vertriebsgesellschaft vorsah, wurde weitestgehend zugestimmt, sie wurden nur um Details ergänzt.

Um die Umsetzung der Maßnahmen zu gewährleisten, schlug die Beratung die Einführung eines formalisierten Programm-Managements und Projektmanagements vor⁶⁶⁰.

Bei der Lösung der auf Grund der organisatorischen Trennung bestehenden Schwierigkeiten kam es zu folgendem Ereignis, das der kaufmännische Geschäftsführer schilderte:

„Abseits des Offiziellen lief das so ab, dass uns [, d. h. die drei Geschäftsführer, C.H.] auf einem Management-Workshop der Finanzvorstand zur Seite nahm und sagte: ‚In vier Wochen bis zum Aufsichtsrat habt ihr euch geeinigt, sonst spreche ich euch die Führungsfähigkeit des Unternehmens ab‘. Mit der Peitsche, auf gut Deutsch.“

Ausgehend von dieser unmissverständlichen Aufforderung, die organisatorischen Schwierigkeiten zu lösen, ohne jedoch dabei deutlich zu sagen, in welche Richtung der Lösungsversuch gehen sollte, moderierten die Berater Gespräche der drei Geschäftsführer, um eine Lösung zu erarbeiten. Fest stand dabei zunächst nur, dass eine Veränderung stattfinden musste. Gleichzeitig schienen aber auch eine Aufspaltung der zusammengeführten Produktion und die Etablierung einer auch rechtlich eigenständigen Produktgruppe-A-Organisation riskant. Über die Möglichkeit der organisatorischen Trennung mit dem Ziel, eine durchgängige Prozessverantwortung für Produktgruppe A herzustellen, führte Berater 2 aus:

„Letztlich haben wir dann nur gesagt: ‚Alle haben uns schon gesagt, dass die Trennung der Produktion wahrscheinlich aus kulturellen Gründen keine gute Idee ist‘, ... aus sachlichen Gründen hätten wir gesagt: ‚Macht lieber vernünftige Business-Units einmal quer durch, einschließlich der Produktion. [...] Aber macht es nicht, das steht ihr nicht durch. Die Grabenkämpfe, die da kommen, zwingen das Unternehmen in die Knie, lasst die Finger davon, macht lieber so weiter wie bisher.“

Schlussendlich entschied man sich daher für einen Kompromissvorschlag: Die beiden Gesellschaften blieben bestehen. Zusätzlich sollte ein „Executive-Board“ etabliert werden, in dem die Geschäftsführer der beiden Gesellschaften zusammen mit Führungskräften aus der übergeordneten AG regelmäßig tagten. Die Besetzung war so gewählt, dass man auch bei strittigen Entscheidungen

⁶⁶⁰ Während ein Projekt-Management die Planung und Realisierung eines einzelnen Projektes bzw. einer Maßnahme verfolgt, hat ein Programm- oder Portfolio-Management die Priorisierung und Koordination mehrerer Projekte zum Ziel.

zwischen den Geschäftsführern durch die übergeordnete Hierarchieebene zu einem Ergebnis gelangen sollte. Außerdem wurde in der Produktionsgesellschaft eine Stelle geschaffen, die, angesiedelt unter dem Geschäftsführer, die Produktionsverantwortung für den Produktbereich A übernehmen sollte.

7.1.1.4 Ablauf und Ergebnisse des zweiten Teils des Beratungsprojektes: die Einführung von Programm-Management

Obwohl das vorgeschlagene Programm-Management den Beteiligten als eine realisierbare Möglichkeit erschien, um den Umsetzungsschwierigkeiten der Maßnahmen, die aus dem Konzept der Vertriebsgesellschaft hervorgingen, zu begegnen, konnte die neugeschaffene Stelle des Programm-Managers zunächst nicht besetzt werden. Daher wurde die Beratung aufgefordert, ein Angebot zum Aufbau eines Programm-Managements abzugeben, das im November 2006 dann unterbreitet wurde. Das Angebot wurde akzeptiert, und Ende 2006 nahm Berater 3 seine Arbeit als Programm-Manager auf.

Er fasste sein Vorgehen so zusammen:

„Es gab nicht viele Phasen. Wenn man Phasen unterscheiden will, dann gab es im Prinzip eine ganz kurze Designphase ‚Wie sieht ein Portfoliomanagement aus?‘ [...] Und wir sind dann sofort in die Umsetzung gegangen, die verlief nahezu parallel. Und die zweite Phase, die Umsetzung, war geprägt davon, dass wir zunächst haben Laufen gelernt. Wir haben regelmäßig Meetings, Lenkungs-kreise und Lenkungsausschüsse gehalten. Haben die Termine sehr strikt eingehalten, haben zugesehen, dass auch die Leute entsprechend da waren, haben geübt mit den Projektleitern und haben gleichzeitig die Projektleiter immer auf die Lenkungsausschüsse vorbereitet. Also wir sind sozusagen sofort ins Machen gegangen, haben lange Definitionsprozesse vermieden ‚Was wollen wir eigentlich machen?‘, sondern haben etwas Grobes hingelegt und gesagt: ‚Damit können wir leben. Aber lass uns das üben. Und wenn wir daraus lernen, dass es nicht richtig ist, dann adaptieren wir den theoretischen Teil und werden einfach besser, wenn wir weiterlaufen.‘“

Die Ergebnisse der anfänglichen Designphase wurden in einem Handbuch niedergelegt, das Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt- und Programm-Management definierte, Termin- und Agendenvorgaben für die Durchführung von Lenkungsausschüssen machte und Ausfüllanleitungen für Unterlagen zur Projektplanung gab. Die notwendigen Tools zur Projektplanung wurden in Microsoft Excel erstellt bzw. dort, wo bestehende Tools vom Berater mitgebracht wurden, auf die Bedürfnisse hin angepasst. Parallel dazu begann die Sichtung der unterschiedlichen Projekte und die Planung der Projekte entlang den Vorgaben des Handbuchs wurde, wie von Berater 3 beschrieben, zusammen mit den Projektleitern vorgenommen und eingeübt.

Daneben sah das Programm-Management regelmäßige Lenkungsausschüsse vor, in denen die Geschäftsführer unter der Moderation des Programm-Managers neue Projekte verabschiedeten, Projekte priorisierten und offene Fragestellungen in den einzelnen Projekten diskutierten und, wenn nötig, eine Entscheidung herbeiführten. Dazu merkte der kaufmännische Geschäftsführer an:

„In meinen Augen ist das Thema erfolgreich und es zwingt uns, 4-wochenweise wirklich diesen Status durchzukämmen, auch wenn man im Meeting ist und dann sich manchmal wundert, dass nichts Inhaltsschweres diskutiert wird. Aber es dient auch der gemeinsamen Information über die Projekte und um im Zweifel da eben mit dem gemeinsamen Verständnis einzuhaken und Dinge in die richtige Richtung zu bringen.“

Auf Ebene der Geschäftsführer haben die Einführung des Programm-Managements und besonders die regelmäßig stattfindenden Lenkungsausschüsse dafür gesorgt, dass Transparenz hinsichtlich der Ziele und des Status einzelner Projekte geschaffen wurde. Für die Projektleiter bedeutete dies eine operative Sicherheit, dass Projekte entlang der geplanten Zielrichtung nun auch abgearbeitet werden konnten. Die organisatorische Paralyse, die kennzeichnend für die Zeit vor der Einführung des Programm-Managements war, schilderte rückblickend die spätere Programm-Managerin, die diese Aufgabe später von Berater 3 übernommen hatte:

„Ich hab vorher live miterlebt, dass man Projekte gemacht hat und dann der eine [der Geschäftsführer, C.H.] gesagt hat: ‚Nein, in die Richtung wollte ich es eigentlich laufenlassen, Ziel war eigentlich das und das.‘ Aber der andere hat dann gesagt: ‚Das ist bereichsübergreifend‘. Und der Vertriebschef hat gesagt: ‚Ja genau, das ist das, was ich wollte.‘ Und dann gab es keine Einigung, es gab Streit, und am Ende war das Projekt ein Schubladenprojekt.“

Doch obwohl nach Abschluss des Beratungsprojektes im Juni 2007 mit der Programm-Managerin eine Stelle geschaffen wurde, die das Programm-Management auf der Grundlage der Tools der Berater weiterführte, gab es zwei Entwicklungen, die das Potential hatten, eine erfolgreiche Fortführung und Institutionalisierung des Programm-Managements zu erschweren.

Zunächst bestand das grundlegende Problem, dass das Programm-Management nur für Produktgruppe A, nicht jedoch für das gesamte Unternehmen A eingeführt wurde. Für die Projektleiter bedeutete dies, dass das Problem der mehrfachen Ressourcenbelegung in Projekten und die daraus resultierenden Abstimmungsschwierigkeiten weiterhin bestehen blieben. Dadurch war der Nutzen des Programm-Managements zumindest für die Projektleiter in Frage gestellt, wie ein beteiligter Projektleiter darlegte:

„Was ich so ein bisschen vermisste an dem Programmmanagement, ist, wenn ich es schon mache, dann muss ich es mit allen Projekten machen. Es nützt mit nichts, wenn ich die 10 Besten rauspicke und die restlichen 74 bleiben außen vor, und dann wird nur ein Platzhalter in den Ressourcen gesetzt. [...] Das brauche ich dann nicht. [...] Aber so arbeite ich halt jetzt mit meinen anderen Partnern weiterhin so wie früher.“

Damit wird die Frage aufgeworfen, inwiefern das Programm-Management primär als ein Vehikel zur Beseitigung der Abstimmungsschwierigkeiten der Geschäftsführer fungierte, während es für die Projektleiter zunächst Mehrarbeit bedeutete. Dieser Eindruck erhärtet sich zumindest tendenziell, wenn die spätere Programm-Managerin ausführte:

„Mich hat ganz stark enttäuscht, dass mir schien, dass solange der externe Berater da war, sich alle aus der Geschäftsführung Zeit genommen haben für die Sponsorengespräche, die regelmäßig stattgefunden haben. Und wenn ein Meilenstein-Meeting anberaumt wurde, dann wurde dieser Termin ge-

halten. Es ging vielleicht noch vier Monate gut und es wurde sich immer noch dran gehalten, und dann ist diese Kultur eingebrochen.“⁶⁶¹

Schließlich wurde im März 2008 entschieden, für Produktgruppe A eine Organisation mit durchgehender Prozessverantwortung zu schaffen, und die Trennung in Vertriebs- und Produktionsgesellschaft wurde aufgehoben. Drei Faktoren scheinen für dieses Ergebnis verantwortlich gewesen zu sein: Erstens hatte das Executive-Board sich nicht fest etablieren können⁶⁶². Zweitens konnte auch die organisatorische Kompromisslösung aus dem ersten Teilprojekt der Beratung nicht den erwünschten Erfolg verzeichnen. Dazu stellte der kaufmännische Geschäftsführer in der Rückschau fest:

„Es war ein Nachteil, dass innerhalb der Produktionsgesellschaft Doppelunterstellungen entstanden sind, so dass praktisch der Leiter Produktgruppe A-Technik auf Produktionsleiter zugegriffen hat, die wiederum beide Hüte aufhatten [bzw. die Produktionsinteressen von Produktgruppe A und B verfolgten, C.H.]. Man hat die Schnittstelle nur um eins nach unten verlagert. Und das hat sich nach einem Jahr Probe als Trugschluss erwiesen. Der Berater hatte im Prinzip die Rolle, da den Organisationsvorschlag zu vermitteln. Und das war eine, in meinen Augen, echte Kompromissfindung, die im Ergebnis als tragfähige Lösung gefeiert wurde und sich am Ende aber als richtig fauler Kompromiss herausgestellt hat.“

So schien es daher auch von operativer Seite her notwendig, eine durchgängige, organisatorische Prozessverantwortung zu etablieren. Und drittens schließlich hatte sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nicht deutlich verbessert. Allerdings schien man nun anhand der durch das Programm-Management geschaffenen Transparenz belegen zu können, dass die Ursache für die fehlende Gesundung in gescheiterten Projekten zu suchen war und dass der einzige Weg, solche Projektfehlschläge in Zukunft zu minimieren, in der Aufhebung der organisatorischen Trennung zwischen Vertriebs- und Produktionsgesellschaft zu liegen schien.

7.1.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater

Die Beschreibung des ersten Teils des Beratungsprojektes hatte drei sofort sichtbare Ergebnisse ergeben: Ein Executive-Board, in dem die Geschäftsführer und Führungskräfte der AG tagten, sollte eingerichtet werden; innerhalb der Produktionsgesellschaft wurde eine Stelle etabliert, die ausschließlich für Produktgruppe A verantwortlich und mit Weisungsbefugnis ausgestattet war; außerdem wurde die Einführung eines Programm-Managements beschlossen. Als Sammelbegriffe scheinen sie jedoch zunächst nur die Strukturdimension der Organisation zu betreffen, obwohl mit ihnen die Rekonfiguration und Neueinführung ganzer Konglomerate unterschiedlicher Praktiken in das

⁶⁶¹ Allerdings könnte eine naheliegende Interpretation für die „einbrechende Kultur“ auch sein, dass die Kosten für den Einsatz eines Beraters als Programm-Manager einen stärkeren Selbstbindungseffekt bei den Geschäftsführern auslösten, als die Opportunitätskosten der sowieso festangestellten Programm-Managerin.

⁶⁶² Insgesamt tagte es nur einmal.

Praktikgefüge der Organisation bezeichnet ist. Es stellt sich also die Frage, welche Praktiken der Berater an dieser Veränderung des Praktikgefüges der Organisation teilhatten und wie sie ausgestaltet waren.

7.1.2.1 Verstehen

Beginnend mit der Frage, welche Praktiken der Berater zu den beschriebenen Veränderungen führten, fallen zunächst solche Praktiken der Berater auf, die auf ein Verstehen der Problemlage gerichtet waren. Dazu gehörten z. B. die Vorgespräche, die letztendlich zum Abgeben eines Beratungsangebotes führten, sowie das Durchführen von Interviews, Ortsbegehungen oder die beobachtende Teilnahme des Organisationsalltags, z. B. hier die beobachtende Teilnahme an Projekt-Meetings. Verbindendes Element zwischen diesen unterschiedlichen Praktiken war im vorliegenden Fall ein Interpretationsschema, das die Berater implizit von der Existenz objektiver „Sachzwänge“ ausgehen ließ, die das vom Beratungsklienten geschilderte Problem verursachten. Dieses Interpretationsschema bedingte zudem eine grundlegende Skepsis nicht nur gegenüber den Begründungsversuchen, die die Klienten für ihre geschilderten Probleme vorbrachten, sondern auch gegenüber den geschilderten Problemen selbst. Dies wird an folgender Aussage von Berater 2 deutlich:

„Es ist manchmal so, dass der Kunde dich mit etwas beauftragt und sagt: ‚Ich habe hier ein Problem, guck dir das bitte mal an.‘ Aus verschiedenen Gründen weißt er dich nicht auf das wirkliche Problem hin, entweder, weil er es wirklich nicht erkennt oder weil er sich vielleicht schützen möchte oder weil es ihm unangenehm ist, weil er zum Teil selbst dafür verantwortlich ist. [...] Und das macht man nach jeder Seite, man guckt sich die Produktion an, man guckt sich den Betrieb an, man versucht ein Gespür dafür zu entwickeln, wie der Markt eigentlich funktioniert, was eigentlich die wirklichen Anforderungen vom Markt sind. Das ist immer so ein bisschen kritisch, wenn man nur mit Vertrieblern oder einer anderen Gruppe redet, weil die einem gerne ‚das Blaue vom Himmel runterlügen‘. Wie schwierig das alles ist, was ich machen muss. Also ein Stück weit ist herauszufinden, wie schwierig der Markt wirklich ist und inwieweit man dem Markt nachgeben muss, um nicht aus dem Marktgeschehen herauszufallen oder wie weit man ruhig ein bisschen Gegendruck ausüben kann.“

Allerdings stellen sich für die Berater zwei Probleme: Als Externe verfügen sie über ein anderes Wissen als die Organisationsteilnehmer, und es gibt keinen sicheren Anhaltspunkt, was die „wirkliche“ Problemlage ist oder was die „wirklichen Anforderungen“ sind. Daher sind sie als Berater für Beeinflussungsversuche durch ihre Klienten anfällig, die unterschiedliche Interessen verfolgen. Dazu der kaufmännische Geschäftsführer:

„In diesen Firmen mit Organisationsänderungsprojekten – in der Firma an sich geht es ja teilweise um Pfründe, um Macht, um Einfluss und um Gesichtswahrung oder Gesichtsverlust. Ob die persönlichen Themen, die da mit reinspielen, in unserem Fall der Haupttenor waren, will ich nicht sagen, aber es spielte natürlich auch eine deutliche Rolle. [...] In der Phase hat sich jeder mal den Berater für zwei Stunden zur Seite genommen und ihn gebrieft – die Frage ist, ob es was genutzt hat.“

Dies bedeutet für den Berater, dass er sich rückversichern muss, ob seine Interpretationen viabel, d. h. grundsätzlich intersubjektiv teilbar sind. Denn aus Sicht des Beraters könnte die Gefahr bestehen, dass er durch Übernahme von spezifischen Interpretationsschemata gleichzeitig spezifische

Interessen als Nebenfolge unterstützt. Und dies kann ihm dann zum Vorwurf gemacht werden, wenn das von ihm übernommene Interpretationsschema nicht intersubjektiv geteilt wird oder nur sehr selektiv geteilt wird. Daher ist „Rückversicherung“ notwendig.

Unterbleibt diese Rückversicherung, dann bedeutet dies auch, dass dem Berater von Kundenseite aus unterstellt werden kann, dass er die „wirklichen“ Sachzwänge nicht durchschaut hat und beeinflusst worden ist. Im vorliegenden Fall wird dies am Beispiel der Frage nach der Organisationsstruktur und eventuell vorhandenen Synergiepotentialen deutlich, die die Reibungsverluste durch die fehlende durchgehende Prozessverantwortung ausgleichen. Genau diese Vermutung äußerte der Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft:

„Das hat vielleicht mit den Beratern alleine nichts zu tun. Der Berater ist ja angesprochen worden, um etwas zu verbessern. Der Berater gibt sein ganzes Können und schlägt etwas vor. Die Frage ist nur: Wie ist er im Vorhinein gebrieft worden, welches Ziel hat er schon bekommen? Denn dann geht er auf dieses Ziel los. Geht er aber rein und sagt: ‚Ich möchte mit Euch gemeinsam hier etwas erarbeiten‘, dann ist das eine ganz andere Basis. [...] Er hat Interviews gemacht, hat sich das angesehen, und dann kam der Vorschlag. Und da war eben für mich erkennbar, dass der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft ihn gebrieft hat.“

Hatte der Mitarbeiter den Berater einem bestehenden Interpretationsschema zugeordnet, konnte er ihn auch in Relation zu seinen Motiven kategorisieren, z. B. als förderlich/hinderlich, was dann wiederum z. B. die Offenheit, mit der ein Mitarbeiter im Interview antwortet, beeinflussen konnte⁶⁶³.

Letztendlich sind also Problemdiagnosen und Lösungsvorschläge bei komplexen unternehmerischen Problemen interpretationsabhängig und bei gleichzeitig divergierenden Interessen umkämpft, wie dieses Fallbeispiel zeigt⁶⁶⁴. Wie aber konnten sich die Berater rückversichern?

⁶⁶³ Dahingehend bemerkt der Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft hinsichtlich der wünschenswerten Eigenschaften von Beratern: „Eine Bereitschaft, dass er neutral ist, dass er wirklich offen ist, dass er sagt: ‚Ich habe jetzt noch keine vorgefasste Meinung, ich bin nicht der, der sagt: ‚Ihr müsst jetzt in die Richtung gehen‘, sondern der sagt: ‚Ja, machen wir es gemeinsam‘. Und dann bringe ich mich mit meinem Know-how aus meiner Erfahrung ein. Aber es kam da schon rüber: ‚Prozessorientierung – das ist der Weg, das ist doch ganz klar heutzutage.‘ Da hat es bei mir schon dicht gemacht.“ Natürlich stellt sich bei diesem retrospektiven Kommentar die Frage, ab wann das „Dichtmachen“ bei dem Interviewten stattgefunden und welche Konsequenzen es letztendlich gehabt hat. Schlussfolgern lässt sich allerdings mit dem Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft, dass für Berater eine Art opportunistische Neutralität hilfreich ist: „Also auch, wenn man etwas nicht versteht, sollte man manchmal zumindest so tun, als ob man es versteht. Das bestätigt den anderen. Und das finde ich für den Zweck gut ... um vielleicht ein bisschen mehr Wahrheit aus den Leuten herauszukitzeln, und auch um die erste Akzeptanz in der Umsetzung zu schaffen.“

⁶⁶⁴ Dies ergab sich direkt aus den unterschiedlichen Praktiken der Beteiligten. So forderte der Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft, der zwar Synergien in der Produktion vermutete, aber anscheinend nicht quantifizieren konnte, zur Untermauerung seiner Argumentation in Hinblick auf Beratung: „Beratung soll für mich die Stärken und Schwächen meines Klienten erkennen. Aber dazu muss ich mich in dem Prozess einrichten, ich muss mich an die Maschinen stellen, ich muss sehen, was da unten passiert, warum machen wir das all die Jahre so.“ Mit anderen Worten vermutete er, dass dann, wenn sich der Berater die Praktiken in der Produktion aneignete, er auch die zugehörigen Interpretationsschemata übernehme, wodurch sich auch seine Problemdiagnose verändern könnte.

7.1.2.2 Herstellen von Rationalität und das Ausloten ihrer Grenzen

Zunächst kann „Rückversicherung“ innerhalb des Beratungsteams durch all jene Praktiken geschehen, die z. B. dem fortlaufenden Austausch dienen und an deren Ende Zwischen- und Abschlusspräsentationen als Kondensat der gemeinsamen Überlegungen stehen.

Daneben zeigte ein Kommentar von Berater 2, was aus seiner Sicht notwendig ist, um sich rückzuversichern und in Kämpfen um Deutungshoheit zu bestehen:

„Berater leben und sterben mit ihrer Datenlage, klare Daten und ein klarer Case, der aufgebaut wurde, und sagt: ‚Darum sollt ihr das machen.‘“

Dieser Satz lässt sich dahingehend interpretieren, dass der Berater davon ausgeht, dass „klare Daten“ in der Lage sind, Interpretationsspielräume zu schließen. Konnotiert sind „klare Daten und ein klarer Case“ mit einer Rationalitätsvorstellung, wie sie oben als Rationalismus zur Abgrenzung unterschiedlicher Strömungen in der Managementwissenschaft und als Kennzeichen der inhaltsorientierten Version von Beratung diskutiert wurde⁶⁶⁵. Der Glaube an einen und das Streben nach einem „One-best-Way“ der Problemlösung, der diesem Rationalitätsverständnis innewohnt, scheint hier paradoxerweise eine Verstärkung darin zu erfahren, dass mit der Frage nach möglichen Synergien in der Produktionsgesellschaft nicht schließbare Interpretationsspielräume bestehen, die die inhaltliche Akzeptanz der Vorschläge der Berater gefährden können: Obwohl also – der Berater würde hier wahrscheinlich formulieren: genau weil also – bestimmte Fragen rational unentscheidbar sind, wird (trotzdem) nach einer rationalen Entscheidung gesucht⁶⁶⁶. Datenbasierte Aussagen sind daher eine Art der Rückversicherung, und eine Vielzahl von Praktiken scheint darauf ausgerichtet zu sein, diese Datenbasierung herzustellen.

Allerdings schien es auch „Grenzen der Rationalität“ zu geben wie z. B. historisch bedingte Notwendigkeiten und Pfadabhängigkeiten, personelle Verquickungen, aber auch Loyalitätsbestrebungen gegenüber dem Auftraggeber der Berater selbst. Diese möglichen „Grenzen der Rationalität“

⁶⁶⁵ Als Interpretationsschema kann es als verbindendes Element zwischen all jenen Praktiken von Beratern gesehen werden, die mit der Gewinnung, Analyse und Aufbereitung von Daten zu tun haben. Dazu Berater 2: „Berater sind demzufolge Meister des Verkaufens. Man lacht ja immer über die tollen Präsentationen, die Berater machen – das ist einfach das Hilfsmittel, das Du brauchst, weil du die Leute überzeugen musst. Kernkompetenz des Beraters, die handwerkliche Kompetenz des Beraters ist, komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen. Strukturiert darzustellen. Und darüber Leute zu überzeugen, sich in ihrem Verhalten zu verändern, Dinge zu ändern.“

⁶⁶⁶ Man erkennt hier in der Frage nach der Synergie aus der Zusammenlegung der Produktion und der sich anschließenden Frage, ob die Produktion zusammengelegt bleiben sollte oder nicht, die Grundzüge der Paradoxie der Entscheidung (vgl. Luhmann (2000), Kapitel 4, besonders S. 132-140). Mit diesem Hinweis ist noch nicht viel gesagt, allerdings kann man an diesem Beispiel sehen, was passiert, wenn nicht mehr übertünchbare Risse in der Fassade der rationalen Begründung entstehen und der Blick auf die Paradoxie jeden Entscheidens frei wird: In diesem Fall – dass wird die weitere Analyse zeigen – wird die Entscheidung temporalisiert, bleibt dadurch zunächst unentschieden und wird weiter kommunikativ verarbeitet, bis auf Interessen rekuriert wird. Dies bedeutet hier: Die zusammengelegte Produktion erfüllt nicht die Interessen der Vertriebsgesellschaft und muss daher aufgespalten werden, wodurch die Paradoxie des Entscheidens verdeckt und handhabbar gemacht wird.

waren schwierig zu erkennen und schienen daher von den Beratern ausgelotet zu werden. Unterbleibt dies oder schätzen die Berater die Grenzen der Rationalität falsch ein, so könnte u. U. die Ablehnung ihrer Vorschläge drohen und die Problemlösung ins Stocken geraten. Diese Notwendigkeit erläuterte beispielsweise der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft:

„Man muss die Player im Projekt analysieren und verstehen – und nicht nur den Auftraggeber, den braucht man, sondern auch die Player im Projekt. Und man muss versuchen, zu verstehen, welchen Stellenwert das Projekt in der Organisation hat. Ist es groß, ist es hoch aufgehängt, welche Dringlichkeit hat es? [...] Und dann wird es für einen Außenstehenden schwierig, das herauszufinden. Da ist es wichtig, dass der Auftraggeber offen ist. Das ist ganz klar und das muss man als Berater ganz nüchtern einfordern. Und wenn man das Netzwerk hat und wenn das Projekt hoch aufgehängt ist, dann natürlich auch auf diesen Hierarchieebenen. Und man muss auch da fragen, um diese Themen ‚Kultur und Politik‘ zu verstehen.“

Allerdings bedeutet dies für Berater, dass sie zunächst Gesprächssituationen herstellen müssen, die es ihnen einerseits ermöglichen, auskunftsfähige Gesprächspartner bzw. die bedeutsamen „Player“ im Projekt zu befragen, und die es andererseits erlauben, die mehr „informellen“ Facetten eines untersuchten Problems zu beleuchten. Beides ist allerdings u. U. schwierig zu bewältigen: Möglicherweise werden bedeutsame Gesprächspartner nicht als solche erkannt, stehen nicht für ein Gespräch zur Verfügung, oder es gelingt dem Berater nicht, das Gespräch auf die gewünschten informellen Aspekte zu lenken. Denn dies geschieht nicht gefahrlos, wie wiederum der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft erläuterte:

„Und wie er sich [vor Instrumentalisierung, C.H.] schützen kann? Fragen, clever fragen und politischer sein, was natürlich schwierig ist, weil man auf der anderen Seite auch glaubwürdig bleiben muss.“

Ein ähnlicher Tenor war auch beim kaufmännischen Geschäftsführer zu finden:

„Ich denke, dass die fachliche und persönliche Unabhängigkeit eines Beraters zwingend erforderlich ist, weil dafür der Berater ins Haus kommt. Er würde sehr unglaubwürdig werden, wenn er zu sehr Partei ergreift oder offensichtlich mit einem Politik zusammen macht und Dinge nicht fest fachlich untermauert. Das wäre der Tod des Beraters.“

Daraus könnte man nun schließen, dass der Berater so lange „glaubwürdig“ bleibt, wie er die Grenzen der Rationalität nicht verlässt und nur solche Positionen einnimmt, die durch seine Datengrundlage gedeckt sind. Die Grenzen dieser Rationalität scheinen jedoch unscharf und wandelbar zu sein: Innerhalb der so markierten Rationalitätsspielräume scheinen die Aussagen der Berater intersubjektiv nachvollziehbar und daher auch intersubjektiv teilbar zu sein. Zu ihren Grenzen hin verschwimmen Nachvollziehbarkeit und Teilbarkeit, und die Aussagen zu Problemsymptomen, -ursachen und -lösungen werden zunehmend umkämpft⁶⁶⁷. In dieser Hinsicht erfüllt das Ausloten von Rationali-

⁶⁶⁷ Da aber der datenbasierte Rationalitätsspielraum in diesem Fall relativ klein war – in den Dokumenten findet sich keine einzige datenbasierte Aussage –, schien dieser Fall für die Beratung besonders problematisch, wie Berater 2 darlegt: „Das war wirklich eine Ermessensentscheidung auf Grund eines Bauchgefühls ob das klappt oder nicht.“

tätsspielräumen gleichzeitig die Funktion der Rückversicherung: Die Berater können prüfen, inwieweit ihre Aussagen geteilt werden, und die Klienten können im Gegenzug frühzeitig im Projekt erkennen, welche inhaltliche Richtung das Projekt nimmt. Berater 2 beschrieb das damit verknüpfte Bündel sozialer Praktiken als „Vorverdrahten“:

„Man fängt typischerweise an, die Ideen einigen ausgewählten Ressourcen zuzuspielen. Wenn man neue Dinge vorschlägt, neue Ideen entwickelt, dann ist es normalerweise keine gute Idee, das im stillen Kämmerlein zu tun und es dann mit einem großen Knall auf einem wichtigen Gremium zu verkünden. Solche Dinge müssen vorverdrahtet werden. Prewiring, wie man auch so schön sagt. Das heißt, du gehst rum, und lässt hier mal ein bisschen was fallen, da ein bisschen was fallen, guckst mal, wie die Leute reagieren. Wenn sie positiv reagieren, treibst du es ein bisschen weiter, arbeitest vielleicht mit den Leuten hier im Gespräch oder da im Gespräch. Das ist so ein evolutionäres Vorgehen, so entwickelt sich eine Lösung, so machen wir das. Das hat den großen Vorteil, dass wenn du dann letztendlich ins Meeting gehst – das große Meeting, wo du dann die Abstimmung hast – du dann sagen kannst: ‚Das läuft schon, das ist keine Überraschung‘. In der Regel ist es so, dass eine Empfehlung nie eine Überraschung für die Beteiligten ist und nicht sein darf.“

Um Vorschläge allerdings Vorverdrahten zu können, müssen, wie erwähnt, die passenden Gesprächssituationen hergestellt werden. Dies fällt dann leichter, wenn die Berater Teil an den alltäglichen Praktiken der Organisation haben, wie z. B. gemeinsame Mittagessen oder Kaffeepausen. In einem anderen Zusammenhang verdeutlichte die spätere Programm-Managerin, wie sie den gemeinsamen Weg zurück zu ihrem Büro nutzt, um sich rückzuversichern und informell Dinge zu klären:

„Ich laufe dann mit dem kaufmännischen Geschäftsführer und mit dem Leiter Technik [zurück, C.H.], weil mein Büro auch dahinten ist. Wir laufen dann meistens gemeinsam zurück, und dann wird noch mal abgeklopft oder z. B. gefragt: ‚Wie hat das ihnen jetzt gefallen im Lenkungsausschuss, dass es eben zu dieser organisatorischen Trennung wieder kommt?‘ [...] Also die wichtigen Sachen klopfe ich meistens unterwegs ab. Was rein darf und was draußen [aus dem Protokoll, C.H.] bleiben sollte.“

Zwar scheint hier auch die formale Abhängigkeit zwischen der Programm-Managerin und dem Leiter Technik als ihrem Vorgesetzten durch, fest steht aber, dass Berater bestimmte informelle Kanäle zur Rückversicherung bzw. zum Ausloten von Rationalitätsspielräumen nicht oder nur schwieriger nutzen können, da sie nicht teil an den Praktiken haben, die diese Kanäle tragen. Gleichzeitig können sie jedoch die Grenzen der von ihnen vertretenen Rationalität und nicht zuletzt auch des Sagbaren wesentlich unbefangener ausloten, da sie formal-hierarchisch nicht an das beratene Unternehmen angebunden sind und sie nicht an den Praktiken partizipieren müssen, die als Tagesgeschäft den Kern der Organisation bilden⁶⁶⁸. Ein Vorteil, den auch der kaufmännische Geschäftsführer sah:

Letztlich ... für einen Berater eine ganz, ganz schwierige Position, die sich auch nur verkaufen lässt mit einem profunden Maß an Lebenserfahrung. Weil man dir das ansonsten nicht abnimmt, weil es eben kein analytisch getriebener oder analytisch treibbarer Prozess ist.“

⁶⁶⁸ Genau diese Schwierigkeiten sah die Programm-Managerin bezüglich ihrer eigenen Funktion: „Es ist immer so ein Abwägen: ‚Schreibe ich das ins Protokoll, schreibe ich es nicht rein?‘ Werden sie einen dann anrufen und sagen:

„Gut, der [Berater, C.H.] kann im Zweifel Dinge sagen, die wir uns gegenseitig nicht an den Kopf werfen. Weil für uns auch immer unsere internen Arbeitsbeziehungen eine Rolle spielen.“

Ist die Unabhängigkeit der Berater gegeben, ist es ihnen möglich, die von ihnen vertretene Rationalität auch von den Mitarbeitern des beratenen Unternehmens einzufordern. Die Mitarbeiter bzw. die drei Geschäftsführer wurden dadurch gezwungen, sich in ihren Praktiken anzupassen. Im engeren Sinne bedeutete dies zunächst nichts weiter, als an den anberaumten Interviews und Sitzungen mit den Beratern teilzunehmen. In einem weiteren Sinne schien es dann jedoch notwendig, die Rationalität, die die Berater zu etablieren versuchten, i. S. von interpretativen und argumentativen Spielregeln zu akzeptieren. Denn andernfalls bestand für die Beteiligten die potentielle Gefahr, dass Berater sich z. B. für personelle Veränderungen starkmachten. Berater 1:

„Wenn es eindeutiger gewesen wäre, dann hätten wir wahrscheinlich empfohlen, irgendeinen der Herren zu entfernen. Denn wenn keine Einigung zwischen tragenden Personen möglich ist, dann hat der Berater auch die Pflicht, auf personelle Konsequenzen hinzuweisen, ohne jedoch konkrete Namen zu benennen, denn das ist nicht die Kompetenz von Managementberatern. In dem Fall war das aber keine echte Möglichkeit, denn erstens hatten alle drei Geschäftsführer eine tragende Rolle für das Unternehmen und zweitens sind sie dann ja ihrer gemeinsamen Führungsaufgabe innerhalb des neuen Executive-Boards nachgekommen.“

Kurzum und in Anlehnung an Bourdieus Spielmetaphorik: Wer die – aller Rhetorik nach – für alle gleichgültigen und auch gleichermaßen „schwierigen“ Spielregeln nicht akzeptierte, musste das Spiel verlassen, denn schließlich akzeptierte er es offenkundig nicht. Ausgestattet mit diesem impliziten Drohpotential – zu dessen Aufbau wiederum spezifische Rahmenbedingungen und spezifische Praktiken notwendig sind⁶⁶⁹ – gelang es den Beratern, eine Moderatorenfunktion in häufig von ihnen selbst ausgelösten Diskussionen zu übernehmen, bei der sie die argumentativen Spielregeln festlegten⁶⁷⁰.

Man kann dies auch als eine weitreichende Form der kontextuellen Gestaltung sehen, wobei sich hier der von den Beratern gestaltete Kontext zunächst nur auf die Interaktion mit den Geschäftsführern fokussierte. Im Sinne von Abbildung 21, S. 147 beschränkte sich die Beratungsintervention des

„Die Information fehlt“ oder werden sie anrufen und sagen: „Spinnst Du, das kannst Du da nicht reinschreiben und dann publik machen“. Also, das ist so für mich in meiner Funktion die größte Schwierigkeit.“

⁶⁶⁹ Z. B. musste es nicht nur eine hierarchische Position oder einen Eigentümer geben, die die Geschäftsführer der Vertriebs- und Produktionsgesellschaft einsetzte, sondern diese musste auch für die Berater erreichbar und nutzbar sein. Man kann dies erahnen, wenn der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft vor dem Hintergrund zuvor fehlgeschlagener Beratungsprojekte ausführte: „In unserem Falle war es so, dass wir auch in der Führung unterschiedliche Ausgangspositionen hatten. Aber die Beratungsgesellschaft hat es geschafft, sich mit einem gewissen Charme und einer gewissen Vernetzung in der Führung das Backing von oben zu holen.“

⁶⁷⁰ Diese Festlegung wird an vielen Stellen im empirischen Material deutlich, so führt z. B. Berater 1 aus: „Und das war jedem im Täglichen klar und es war für uns immer eine Aufgabe, zu vermitteln und wieder auf das Sachthema zurückzuführen: „Aber deswegen sind wir doch gar nicht hier, meine Herren“, ... wir haben die eigentlich immer wieder zurückgeholt: „Unsere Aufgabe ist es jetzt nicht über Schuld oder Nicht-Schuld zu diskutieren, sondern ob es so ist oder nicht und wie können wir es lösen.““

ersten Teilprojektes zunächst auf die Praktiken des Organisierens, in der Hoffnung, darüber auch jene Basispraktiken zu verändern, auf die die Praktiken des Organisierens abzielten. Über den Einfluss, den die Moderation während der ersten Projektphase auf die übrigen Praktiken der Organisation hatte, kann im Nachhinein nur spekuliert werden. Möglich ist, dass es innerhalb der von den Beratern moderierten Gespräche zu einer Verständigung zwischen den Geschäftsführern z. B. in Hinblick auf die Zielsetzung konkreter Projekte gab. Trotzdem schien es nicht der Fall gewesen zu sein, dass sich die sozialen Praktiken der Organisation insgesamt dauerhaft verändert hätten. Wenn also das von den Beratern eingebrachte rationalistische Interpretationsschema aufrechterhalten werden sollte, um als argumentative Spielregel den Dialog der Geschäftsführer aus seinem paralysierten Zustand zu heben und gewissermaßen zu verflüssigen, dann musste ein Weg gefunden werden, diesem Interpretationsschema auch über die Anwesenheit der Berater hinaus Wirksamkeit zu verleihen.

7.1.2.3 Verankern von Rationalität

In diese Richtung, d. h. in diejenige der dauerhaften Verankerung von Rationalität, zielten dann auch die Empfehlungen, ein Executive-Board sowie Programm-Management zu etablieren. Die Einrichtung des Executive-Board entspricht dem rationalistischen Gedanken einer geschlossenen Zielhierarchie, so dass Konflikte auf höheren Stufen der Hierarchie entschieden werden konnten⁶⁷¹. Und so knüpfte Berater 1 daran die Hoffnung:

„Wir haben uns dadurch [durch das executive board, C.H.] entbehrlich gemacht und dafür gesorgt, dass es ein Gremium gibt, zu dem es dann auch zu Entscheidungen kommt.“

Allerdings schien es, als ob die in das Executive-Board gesetzten Hoffnungen enttäuscht wurden, da es sich nur einmal konstituierte und die Schwierigkeiten in der Bearbeitung der operativen Projekte nicht mildern konnte⁶⁷². Der zweite Vorschlag versuchte ebenso wie das Executive-Board, das Problem der nicht abgeschlossenen Projekte strukturell zu lösen, indem eine Stelle in der formalen Organisation eingerichtet wurde. Aus Sicht der Strukturation wurde dabei aber nicht näher auf die Handlungsseite eingegangen. Wäre versucht worden, mit der Einrichtung des Executive-Board den strukturell angelegten Konflikt zwischen Vertriebs- und Produktionsgesellschaft auf einer hierarchisch höheren Ebene aufzulösen, hätte man die Einrichtung der Leitung Technik mit exklusivem Fokus auf den Produktbereich A in der Produktionsgesellschaft als Versuch sehen können, den be-

⁶⁷¹ So wird die Paradoxie des Entscheidens durch Zurechnung auf einen „Entscheider“ verdeckt (vgl. Luhmann (2000), S. 136-138 sowie die Anmerkungen in Fußnote 666, S. 224).

⁶⁷² Bedenkt man die Schwierigkeiten, die mit der erhofften Entscheidungsfindung einhergehen, fällt dieses Ergebnis nicht überraschend aus. Denn letztendlich ist die hierarchisch gegebene Entscheidungskompetenz alleine wenig hilfreich, wenn es um die Entscheidung konkreter inhaltlicher Projektfragen geht, wie z. B. um die Frage nach der Applikation von Oberflächenbeschichtungen.

stehenden Konflikt auf einer hierarchisch niedrigeren Ebene zu umgehen. Auch dieser Versuch schlug fehl, wie der Kommentar des kaufmännischen Geschäftsführers oben auf S. 196 zeigt.

Auch die Einführung des Programm-Managements mit seinen Formularen und Vorlagen sowie den regelmäßigen Lenkungsausschüssen kann als Versuch gelesen werden, das rationalistische Interpretationsschema der Berater noch über deren Anwesenheit hinaus zu verankern. Allerdings gilt hier die Einschränkung, dass Berater 3 die Funktion des Programm-Managers wahrgenommen hatte, da zunächst kein anderer Programm-Manager gefunden werden konnte – eine Verankerung „außerhalb“ der Praktiken der Berater fand also zunächst nicht statt. Auch in seinen Aussagen zeigte sich der im vorherigen Abschnitt beschriebene Versuch, Rationalität herzustellen, nun jedoch mit einem erweiterten Fokus auf die Praktiken der Projektplanung in Unternehmen A.

7.1.2.4 Fordern und fördern

Ähnlich wie bei dem zuvor beschriebenen Versuch, durch datenbasierte Aussagen Interpretationsspielräume zu schließen, zielte das Bündel der Praktiken des Programm-Managements darauf ab, Transparenz herzustellen⁶⁷³. Indem das Programm-Management von den Geschäftsführern unterstützt wurde – ob dies aus „Zwang“ heraus geschah, weil die Beratung die Unterstützung der Führungsgremien der AG hatte, oder weil die Geschäftsführer es als probates Mittel sahen, um ihre eigenen Interessen zu verfolgen, sei dahingestellt –, konnten sich alle Beteiligten dem rationalistischen Interpretationsschema nicht entziehen. Der Programm-Manager, d. h. Berater 3, erklärte die fordernde Wirkung der Praktiken des Programm-Managements:

„Über die Transparenz und indem ich gesagt habe: ‚Hier liegt nichts vor, hier habe ich keine Daten gekriegt‘, hab ich dann schon so eine Art Erfolg gesehen. Denn sowohl die Lenkungsausschussmitglieder als auch die Projektleiter wollten sich nicht zweimal in einem Bericht auflisten lassen, so dass klar wurde: ‚Ich habe meine Aufgabe nicht erfüllt.‘“

Diese Aussage findet seinen Widerhall in einer Einschätzung vom Geschäftsführer der Produktionsgesellschaft:

„Der Ansatz durch das Programm-Management strukturiert neu und zwingt einen auch dazu, hier klarer zu antworten. Das ist schon ein Instrument, das innere Unstimmigkeiten schnell klärt, weil man sie klären muss, weil man ja auch verpflichtet ist, einen fairen Bericht abzugeben. Wird nachgefragt.“⁶⁷⁴

Damit diese Art der Transparenz geschaffen und Rationalität als Interpretationsschema verankert werden konnte, setzte Berater 3 noch ein weiteres Bündel sozialer Praktiken ein, das man unter dem

⁶⁷³ So zwangen die Formulare des Programm-Managements, schriftliche Aussagen bezüglich Aufgabe, Vorgehen, Zielsetzung, Ressourcen, Messindikatoren, Meilensteine usw. abzugeben. Außerdem war eines der Lenkungsausschussmitglieder – neben den drei Geschäftsführern war dies noch der Leiter Technik – als Sponsor mit für das Projekt verantwortlich und musste insofern über dessen Inhalte informiert sein.

⁶⁷⁴ Die Aussage „wird nachgefragt“ bezog sich vermutlich auf das sogenannten Geschäftsführer-Review, ein Bericht an den Vorstandsvorsitzenden, der auch Informationen aus den Lenkungsausschüssen enthielt.

Stichwort „Fördern“ zusammenfassen kann. Dabei geht es um all jene Praktiken, die darauf abzielten, die Projektleiter im Projektmanagement zu schulen⁶⁷⁵. Wie wichtig diese fördernden Praktiken waren, wird deutlich, wenn man die Schwierigkeiten bedenkt, die einige der Projektleiter beim Erstellen ihrer Projektplanung hatten, und sich gleichzeitig vor Augen hält, dass ohne die Projektplanung keine Transparenz hätte geschaffen werden können. Und ohne Transparenz wäre wiederum keine Abstimmung zwischen den Geschäftsführern, keine Projektpriorisierung und auch keine Beseitigung des Projektstaus in Unternehmen A möglich gewesen⁶⁷⁶. Argumentiert man darüber hinaus, dass die organisatorische Zusammenführung von Vertriebs- und Produktionsgesellschaft das Ergebnis der durch das Programm-Management geschaffenen Transparenz war, dann war es auch für diese Veränderung wichtig, dass die Projektleiter die Praktiken der Projektplanung erfolgreich hervorbringen konnten.

7.1.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen A

Beleuchtet man nun die Ansatzpunkte, die die Praktiken der Berater vor dem Hintergrund des zuvor entwickelten Begriffsrahmens der sozialen Praktiken – zusammengefasst in Abbildung 21, S. 147 – nutzten, dann lassen sich in Hinblick auf den Kontext folgende drei Veränderungen ausmachen.

- **Mobilisieren der Hierarchie:** Durch die Praktiken der Berater fand eine Mobilisierung der Hierarchie im doppelten Sinne statt. Einerseits kann man das empirische Material so deuten, dass die Berater durch ihre Vernetzung in den Führungsgremien der AG für die drei Geschäftsführer als Agenten der nächsthöheren Hierarchiestufe galten. Durch diese Mobilisierung der Hierarchie war gewährleistet, dass sich die Geschäftsführer selbst dem Beratungsprozess nicht öffentlich verschließen konnten⁶⁷⁷. Dies gilt auch für das sich anschließende

⁶⁷⁵ Hier merkten die Interviewten an, dass die auf den Berater folgende Programm-Managerin, die vormals selbst als Ingenieurin bei Unternehmen A beschäftigt war, besser schulen konnte, da sie ein inhaltlich tieferes Verständnis der Projekte besaß. Gleichzeitig wurde aber sowohl von ihr als auch von Berater 3 und anderen erwähnt, dass ihr hierarchisches Eingebundensein im Gegensatz zum Berater u. U. die Schaffung von Transparenz behindern konnte.

⁶⁷⁶ Und auch hier zeigt sich die Bedeutung informeller Kanäle, deren Bedeutung zuvor schon im Zusammenhang mit den Möglichkeiten zur Rückversicherung der Berater thematisiert wurde. So beschreibt die Programm-Managerin: „Erstens habe ich viel Kontakt zu den Leuten und ich kenne sie auch schon jahrelang. Ich weiß, woran es bei den Leuten meistens scheitert. Ich weiß, dass ein Herr Soundso immer nicht abgibt, weil er es nicht kann und dass ich da vielleicht über seine Sekretärin [gehen muss, C.H.]. Das habe ich in einem Fall gemacht. Da hatte der Projektleiter ein Projekt, und der hat immer nicht abgegeben. Der hat aber keine großen Computerkenntnisse. Und dann sind wir so verblieben, dass ich das mit der Sekretärin [kläre, C.H.]. Er schreibt seine Daten handschriftlich auf, und ich bin dann über seine Sekretärin gegangen und die tippt das dann für ihn ein. Und solche Sachen weiß ich als Außenstehender nicht oder kann die Leute nicht so einschätzen, da ich sie nicht kenne. Und ich denke, dass das schon ein Vorteil ist [die Leute zu kennen, C.H.].“

⁶⁷⁷ Es ist vorstellbar, dass aus Sicht der Geschäftsführer die Berater machtvoll erschienen, da ihre unklare, aber doch bestehende Vernetzung in die Führung eine Unsicherheitsquelle darstellte. Dafür spricht unter anderem, dass der Beratungsauftrag vom Aufsichtsrat der AG an die Beratung vergeben wurde.

Programm-Management, wodurch ebenfalls die Hierarchie mobilisiert wurde. Denn für die Mitarbeiter der Produktions- und Vertriebsgesellschaft bedeutete die Unterstützung des Programm-Managements durch die Geschäftsführer, dass sie sich ihrerseits nicht den neuen Anforderungen an das Projektmanagement gefahrlos verschließen konnten.

- **Durchsetzen eines begrenzt rationalistischen Interpretationsschemas:** Die Berater hatten durch die Mobilisierung der Hierarchie und den dadurch erzielten Einschluss von Geschäftsführern und Mitarbeitern in den Beratungsprozess die Möglichkeit, mittels dieser Praktiken auch „ihr“ Interpretationsschema durchzusetzen. Dieses Interpretationsschema könnte man etwas überzeichnet als rationalistisch beschreiben, und es lässt sich unter den Stichworten „Transparenz“, „Datenbasierung“ und „Logik der Theorie“ zusammenfassen. In der Folge bildete es die gültigen „Spielregeln“ für den Dialog zwischen den Geschäftsführern. Dass die Berater genau dieses Interpretationsschema durchsetzten, schien insofern kein Zufall gewesen zu sein, als es ihnen Sicherheit angesichts begrenzten Wissens über die Organisation und Beeinflussungsversuchen seitens der Mitglieder der Organisation vermittelte⁶⁷⁸. Allerdings wurde der Geltungsbereich dieses Schemas durch die Praktiken der Berater während des Prozesses ausgelotet, wodurch es nur begrenzt gültig war.
- **Einführen rationalistisch aufgeladener Artefakte:** Gestützt wurde das rationalistische Interpretationsschema v. a. im zweiten Teilprojekt durch die Einführung der Artefakte des Programm-Managements in den Kontext. Durch die Mobilisierung der Hierarchie wurden die Wahrnehmung dieser Tools und die damit einhergehende Anpassung der Praktiken der Projektplanung von den Organisationsteilnehmern erzwungen, zumindest für den rekonstruierten Zeitraum. Nicht unterschlagen werden darf dabei die Wirkung der „fördernden“ Praktiken durch Berater 3 bzw. die nachfolgende Programm-Managerin, wodurch fehlendes Wissen nicht als möglicher Grund für eine eventuell ausbleibende Nutzung der Tools durch die Organisationsteilnehmer angeführt werden konnte.

In Bezug auf den zweiten Typ der Ansatzpunkte lässt sich festhalten, dass sich aus dem empirischen Material keine Anhaltspunkte hinsichtlich einer veränderten Auswahl sozialer Praktiken oder einer veränderten Reflexionsinstanz der Akteure herauspräparieren ließen. Dies überrascht nicht – wurden diese beiden Elemente doch als akteursimmanent arbeitende Instanzen charakterisiert, die sich anscheinend den eher groben Werkzeugen der Datensammlung durch Interviews und Dokumentenanalyse entziehen. Ob sich Auswahl- und Reflexionsinstanz also dauerhaft durch die Praktiken der Berater verändert haben, bleibt ungewiss. Man kann lediglich Schlussfolgern, dass sie „aktiv“ waren, indem sie die kontextuellen Veränderungen, die durch die Praktiken der Berater entstanden

⁶⁷⁸ Ob dies nur eine Scheinsicherheit ist und was der Preis für dieses rationalistische Interpretationsschema ist, bleibt hier offen.

waren, „wahrnahmen“ und dementsprechend die hervorgebrachten Praktiken der Akteure veränderten.

Hinsichtlich eines inkrementellen Wandel sozialer Praktiken, v. a. in Hinblick auf die Praktiken der Projektplanung, lässt sich argumentieren, dass besonders mit den Artefakten der Projektplanung und in gewissem Umfang vielleicht auch mit der damit verknüpften Einführung eines rationalistischen Interpretationsschemas zwei von drei konzeptionellen Elementen – Wissen und Materialität – der Projektplanungspraktiken verändert wurden. Ob diese Veränderung nun jedoch i. S. eines inkrementellen Wandels beibehalten wurde, hängt stark von der Motivationsstruktur bzw. von der Intentionalität als letztem konzeptionellen Element sozialer Praktiken ab. Denn die Aussagen der Interviewten legten nahe, dass für sie das Ausfüllen der Projektplanungsunterlagen Mehraufwand bedeutete, der kaum durch persönliche Vorteile aufgewogen wurde⁶⁷⁹. Dadurch bleibt zu befürchten, dass im Zuge der organisatorischen Neuausrichtung verbunden mit dem möglichen Wegfall der von den Geschäftsführern zur Verhandlung und Koordination genutzten Lenkungsausschüsse der inkrementelle Wandel sozialer Praktiken ausbleibt. Dies mag ebenso für jene Praktiken gelten, die den Umgang der Geschäftsführer untereinander strukturierten – auch in dieser Hinsicht scheint durch das Beratungsprojekt keine Veränderung erwirkt worden zu sein.

Bleibt als Letztes die Frage nach etwaigen Reproduktionskreisläufen: Hier lässt sich argumentieren, dass durch die Einführung des Programm-Managements ein neuer Reproduktionskreislauf entstand. Die Praktiken der Diskussion, Verhandlung und Koordination innerhalb der Lenkungsausschüsse beeinflussten die Praktiken der Projektplanung und -durchführung, deren Ergebnisse im nächsten Lenkungsausschuss wieder verhandelt wurden. Da es sich hier um einen intendierten Versuch handelte, die Folgen der Verhandlungspraktiken der Geschäftsführer in Hinblick auf die Projektplanungs- und Durchführungspraktiken zu beeinflussen, kann man diesen Reproduktionskreislauf als reflexive Selbstregulation bezeichnen. Dieser Reproduktionskreislauf wäre ohne die Praktiken der Berater nicht zustande gekommen, und man kann nun weiter argumentieren, dass erst durch diese reflexive Selbstregulation der Anstoß für die organisatorische Neuausrichtung gegeben wurde. Denn innerhalb des so geschaffenen Aushandlungsraums wurden die sozialen Praktiken der Geschäftsführer und damit auch ihre Interpretationen über die Organisationsstruktur unter der Ägide des rationalistischen Interpretationsschemas so lange kontrolliert konfrontiert, bis klar schien, dass die Probleme in den Projekten eine Folge der organisatorischen Trennung waren⁶⁸⁰. Daher wurde

⁶⁷⁹ Hintergrund war die aufgrund mangelnder IT-Unterstützung fehlende Ressourcenplanung über die Produktbereiche A und B hinweg, so dass kritische personelle Ressourcen weiterhin einen Engpass bildeten. Dadurch blieb der Koordinationsaufwand für die Projektleiter nahezu identisch, und das Programm-Management bedeutete Mehraufwand.

⁶⁸⁰ Diese Interpretation kann man in Grundzügen in der Aussage von einem der Geschäftsführer entdecken: „Man hat dadurch [durch das Programm-Management, C.H.] auch einen Anstoß gegeben, um das große Projekt, das Thema Umorganisation und Auflösung der Produktionsgesellschaft zum nächsten Schritt zu führen. [...] Wenn das geplant und gewollt war, dann wurde das in dem Fall gut gemacht: Man hat zwei Themen aufgesetzt [das Programm-

entschieden, die organisatorische Trennung aufzuheben und eine Organisation mit durchgehender Verantwortung für Produktgruppe A zu schaffen.

Management und die Stelle des Leiter Technik in der Produktionsgesellschaft, C.H.], hat gesagt, wir schaffen so viel Transparenz, dass man eigentlich gar nicht mehr anders kann, als auf die Lösung zu kommen.“

7.2 Zusammenfassung der Fälle 2, 3 und 4

Die Fallbeispiele 2 bis 4 werden nachfolgend zusammengefasst. Die detaillierte Analyse findet sich in den Appendizes A bis C.

Im zweiten Fallbeispiel befürchtete ein Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe Gewinneinbußen und eine langfristige Erosion von Größenvorteilen durch eine steigende Anzahl von Produktvarianten. Obwohl die meisten Bereiche des Unternehmens diese Gefahr sahen, gelang es Unternehmen B trotzdem nicht, sich soweit selbst zu binden, dass die bestehende Produktprogrammkomplexität reduziert und neu entstehende Komplexität kontrolliert wurde. Mit dem Fallbeispiel kann gezeigt werden, wie die Praktiken der Berater ein rationalistisches Interpretationsschema einführen, das im Ergebnis Handlungsfolgen einen monetären Wert zuwies. Durch die Verankerung dieses Schemas in Artefakten wurde schließlich ein Selbstbindungseffekt erzeugt, der zur Veränderung der bestehenden Praktiken in Unternehmen B führte. Die ausführliche Analyse dieses Falls findet sich in Appendix A, S. 287-309.

Im dritten Fallbeispiel war die Holding eines Unternehmens unzufrieden mit der wirtschaftlichen Performanz einer ihrer Töchter und engagierte eine Beratung, um Ineffizienzen in den Prozessen des Tochterunternehmens zu beseitigen. Die Beratung konnte durch ihre Analyse ein Interpretationsschema bereitstellen, das die verschiedenen Problembeschreibungen integrierte. Außerdem wurde dadurch deutlich, dass statt der Prozessoptimierung eine strategische und organisatorische Neuausrichtung notwendig war. Im Detail kann die Beschreibung dieses Falls in Appendix B, S. 310-329 zeigen, wie dieses integrierende Interpretationsschema zur Grundlage der Praktiken des Organisierens und so die reflexive Selbstregulation der Organisation angestoßen wurde.

Im vierten und letzten Fall startete die zweite Führungsebene eines Unternehmens proaktiv ein Beratungsprojekt, nachdem die erste Führungsebene ein Einsparungsziel vorgegeben hatte. Indem die Berater das Projektmanagement übernahmen und Hypothesen über Einsparungsmöglichkeiten entwickelten und quantifizierten, gelang es ihnen, dass sich die zweite Führungsebene auf Einsparungen selbstverpflichtete. Außerdem wird nicht nur gezeigt, inwieweit an dieser Form der reflexiven Selbstregulation die Praktiken der Berater beteiligt waren, sondern auch, dass dazu ein Veränderungswille suggeriert werden musste. Die detaillierte Beschreibung des Falls ist wiederum im Appendix, hier Appendix C, S. 330-349 zu finden.

8 Fallvergleich: idealtypische Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken durch Managementberater

Nachdem zuvor anhand von vier Fallbeispielen untersucht wurde, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern die sozialen Praktiken der Organisation verändert haben, können die einzelnen Befunde nun verglichen und integriert werden. Dabei sei an den Startpunkt der Untersuchung erinnert: In verschiedenen Studien beklagten die Kunden von Unternehmensberatungen die mangelnde Umsetzung von Konzepten und die daher letztendlich ausbleibende Veränderung und Lösung ihrer Probleme⁶⁸¹. Zwar scheinen die Studien sich insbesondere auf die inhaltsorientierte Beratungsphilosophie zu beziehen, doch scheint das „Problem der Problemlösung“ auch die prozessorientierte Beratungsphilosophie zu betreffen, deren Schwächen spiegelbildlich zu jenen der inhaltsorientierten verlaufen⁶⁸². Die Ergebnisse des Fallvergleichs müssen daher auch vor dem Hintergrund des Problems der Problemlösung der beiden Beratungsphilosophien diskutiert werden.

Zur Strukturierung der Datensammlung und zur Rekonstruktion der Beratungsfälle wurde zuvor aus theoretischen Überlegungen ein Bezugsrahmen abgeleitet, der die Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken zusammenfasste und in Abbildung 21, S. 147 dargestellt ist. Dieser verdeutlichte zum einen, dass Praktiken in Bezug auf einen Kontext reflexiv hervorgebracht werden, und zum anderen, dass die so hervorgebrachten Praktiken in zwei Schleifen rekursiv und eventuell über die Verkettung mit anderen Praktiken auf sich zurückwirken. Zusätzlich wurde argumentiert, dass die Besonderheit von Organisationen im Versuch der bewussten Gestaltung dieser Reproduktions-schleifen liegt. Dadurch ergaben sich drei Klassen von Ansatzpunkten zur Veränderung sozialer Praktiken.

- Der Kontext, in dem Praktiken hervorgebracht werden
- Die Auswahl- und Reflexionsinstanz, die beide als im Akteur verankert konzeptionalisiert wurden und die die Hervorbringung einer sozialen Praktik durch Auswahl und situative Anpassung beeinflussen
- Die zwei rekursiven Schleifen, anhand derer soziale Praktiken auf sich selbst zurückwirken

Um die Überlegungen weiter zu strukturieren, wurde außerdem davon ausgegangen, dass diese Ansatzpunkte unterschiedlich „direkt“ durch Managementberater nutzbar sind: Während der Kontext durch die Praktiken der Berater direkt verändert werden kann, entziehen sich Auswahl- und Refle-

⁶⁸¹ Vgl. Abschnitt 2.5, S. 50-56.

⁶⁸² Vgl. zur Abgrenzung dieser Beratungsphilosophien Abschnitt 2.2, S. 23-31 sowie zu deren Kritik Abschnitt 2.4, S. 42-49.

xionsinstanz sowie die Hervorbringung sozialer Praktiken dem direkten Zugriff der Berater. Die rekursiven Schlaufen verändern sich schließlich erst dann, wenn sich die Praktiken selbst verändert haben, was eine Veränderung im vorherigen Typ Ansatzpunkt logisch nahelegt.

Diese unterschiedliche „Direktheit“ der analytischen Ansatzpunkte spiegelt sich in der Analyse der vier Fallbeispiele: In allen vier Fällen konnten die Veränderungen im Kontext durch die Praktiken der Berater relativ problemlos aus dem empirischen Material rekonstruiert werden, während Veränderungen in der Auswahlinstanz mit den gewählten Methoden zur Datensammlung nicht und für die Reflexionsinstanz nur schlaglichtartig beleuchtet werden konnten. Bleiben noch die rekursiven Schlaufen, die in Übereinstimmung mit den analytischen Überlegungen besonders durch die Praktiken des Organisierens verändert wurden.

Deutlich wurde zudem, dass die jeweiligen Ansatzpunkte zur Veränderung, die in den Fallbeispielen jeweils abschließend diskutiert wurden, immer durch ein ganzes Bündel unterschiedlicher und miteinander verknüpfter Praktiken angesprochen wurden. Daher kann man nicht eine spezifische Praktik benennen, die im Sinne eines „Erfolgsfaktors“ monokausal die Veränderung der Praktiken der untersuchten Organisationen bewirkt hat. Genauso wenig aussichtsreich scheint die Suche nach einem einzelnen Erfolgsfaktor eine analytische Ebene tiefer, d. h. in einem der Elemente – Wissen, Intentionalität oder Materialität – im konzeptionellen Aufbau einer sozialer Praktik.

Vergleicht man nun in erster Linie die Veränderungen im Kontext und die damit verknüpften Praktiken aus den Fallbeispielen, dann lassen sich vier Zielsetzungen ausmachen, die den Praktiken der Berater und den von ihnen zur Veränderung genutzten Ansatzpunkten zugrunde lagen⁶⁸³.

- Entwickeln einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition
- Einbinden der Mitarbeiter
- Einbinden der Führung
- Verankern der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition

In Summe lässt sich aus diesen vier Zielsetzungen ein Sachschema gewinnen, anhand dessen diskutiert werden kann, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen beitragen⁶⁸⁴. Da es aus einem Fallvergleich gewonnen wurde, hat es

⁶⁸³ Man könnte statt der Zielsetzung bzw. Intentionalität auch Wissen oder Materialität als Gliederungskriterium der Ansatzpunkte und Praktiken der Berater nutzen. Da es aber hier um die Frage geht, wie die Praktiken von Beratern die Praktiken von Kunden verändern können, ist es sinnvoll, anhand von Intentionalität zu gliedern und damit eine Beratungsperspektive einzunehmen.

⁶⁸⁴ Anders als ein Phasenschema ist ein Sachschema nicht in erster Linie auf einen zeitlichen Verlauf ausgerichtet. In Hinblick auf Beratungsforschung beobachtet Sommerlatte (2000), S. 132 einen Wechsel von zeitlichen hin zu sachlogischen Schemata, und Visscher (2006), S. 251-253 kann empirisch zeigen, dass Phasenschemata eher der Kommunikation mit dem Klienten dienen, als dass sie den tatsächlichen Ablauf eines Beratungsprojektes wiedergeben würden (vgl. auch Visscher (2001), S. 76-88; Neuberger (2002), S. 157; Kraus und Mohe (2007), S. 271f.).

idealtypischen Charakter und wird zur Strukturierung und als Ergebnis des Fallvergleichs in Abbildung 23 dargestellt⁶⁸⁵.

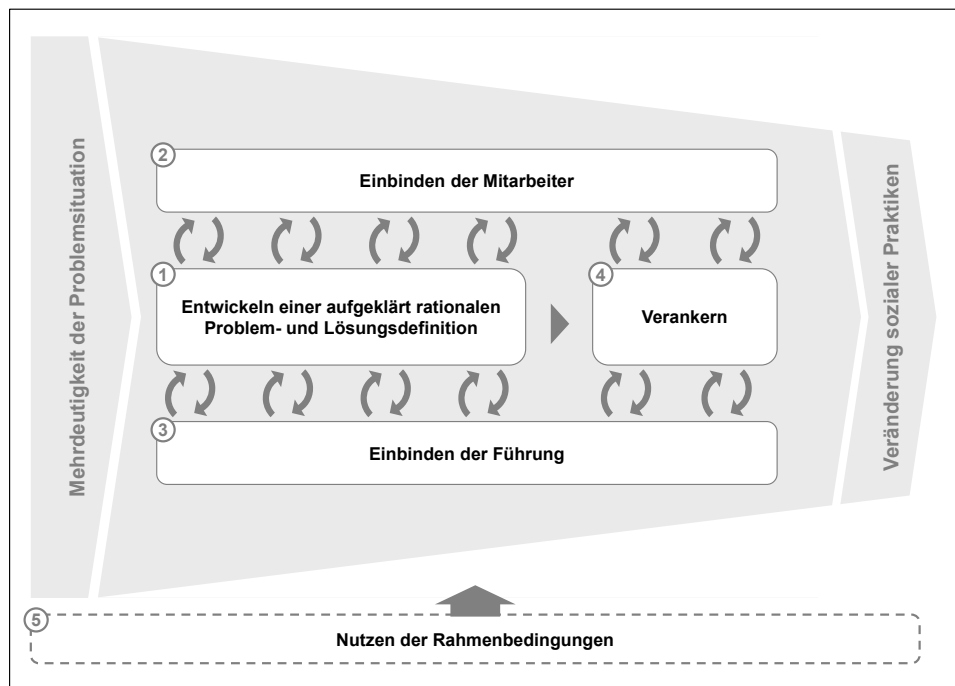


Abbildung 23: Sachschema idealtypischer Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken durch Managementberater

Neben den zuvor erwähnten vier Zielsetzungen, die sich empirisch aus dem Fallvergleich ergeben, enthält Abbildung 23 mit „Nutzen der Rahmenbedingungen“ noch eine weitere Zielsetzung als Ansatzpunkt. Dieser war bei der Analyse der einzelnen Fallbeispiele gewissermaßen durchsichtig, ergibt sich aber logisch zwingend aus dem nachfolgenden Fallvergleich.

Die nachfolgenden Abschnitte greifen nun nacheinander jede dieser Zielsetzungen auf und diskutieren anhand der Fallbeispiele, was mit ihnen gemeint ist und warum sie jeweils zur Veränderung notwendig sind.

Um dem Leser den Zusammenhang zwischen den nachfolgend beschriebenen Zielsetzungen des Schemas und den Inhalten der Fallbeispiele deutlich und erschließbar in beide Richtungen – von den „Thick-Descriptions“ der Fallbeispiele zu den abstrahierten Aussagen des Fallvergleichs und

⁶⁸⁵ Dazu führt Weber (1973), S. 191 aus: „Er [der Idealtypus, C.H.] wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankenbilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie, und für die historische Arbeit erwächst die Aufgabe, in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht [...]“ Und weiter: „Ein ‚Idealtypus‘ in unserem Sinne ist, wie noch einmal wiederholt sein mag, etwas gegenüber der wertenden Beurteilung völlig indifferentes, er hat mit irgend einer anderen als einer rein logischen ‚Vollkommenheit‘ nichts zu tun.“ Vgl. ebd., S. 200, Hervorhebungen im Original.

zurück – zu machen, verknüpft Appendix I, S. 363f. die Zielsetzungen mit den Praktiken und Ansatzpunkten der Fallbeispiele.

8.1 Entwickeln einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition

Die Entwicklung eines aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsverständnisses steht im Zentrum des Sachschemas. Mit „aufgeklärter Rationalität“ ist Folgendes gemeint:

Nach außen hin argumentierten die Berater rationalistisch, wodurch sie Effekte im Kontext der Organisation erzeugen konnten, die zur Veränderung sozialer Praktiken wichtig waren. Diese Effekte lassen sich durch die Begriffe „Legitimierung“ und „Macht“, „Orientierung“ sowie „Ermöglichen von Sanktionierung“ beschreiben. Gleichzeitig schienen sich die Berater aber bewusst dessen gewesen zu sein, dass diese „rationalistische Rationalität“ entgegen ihren eigenen Prämissen nicht universell gültig ist und daher beschränkt werden muss, um verändernd wirksam sein zu können. Dies erfordert einen reflexiven Umgang mit Rationalität, der hier als „aufgeklärt rational“ beschrieben wird.

Bevor diese Aspekte eines aufgeklärten Rationalitätsverständnisses – Legitimierung und Macht, Orientierung, Sanktionierung und reflexive Hervorbringung – diskutiert werden, soll aufgezeigt werden, warum ein solches Rationalitätsverständnis überhaupt idealtypisch notwendig ist.

8.1.1 Notwendigkeit einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition: die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemsituation

Um die Notwendigkeit und, darauf aufbauend, die Funktion der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition zu erläutern, ist es hilfreich, bei den Ausgangsbedingungen der analysierten Beratungsprojekte anzusetzen. Vergleicht man daraufhin die Problemsymptome und vermuteten Problemursachen, die in Tabelle 12 zusammengefasst sind, dann zeigen sie als Ausgangsbedingungen folgende Gemeinsamkeiten.

- Sie wurden als so gravierend eingeschätzt, dass man sich zum Handeln entschloss.
- Sie waren unterschiedlich interpretierbar.
- Die (anvisierte) Problemlösung griff in das Machtgefüge der Organisation ein und war daher mehr oder weniger umkämpft.
- Der Inhalt der Problemlösung war von der Art und Weise der Problemdefinition abhängig.

Diese Gemeinsamkeiten sind gleichzeitig typische Charakteristika unternehmerischer Probleme⁶⁸⁶.

⁶⁸⁶ Vgl. die Merkmale mehrdeutiger Situationen nach Weick (1985) zusammengefasst in Neuberger (1995), S. 91; in Hinblick auf Unternehmensberatung z. B. Schön (1983), S. 15f.; Czerniawska (1999), S. 112; Bamberger und Wrona (2002), S. 6; Fincham (2003), S. 68f.; in Hinblick auf strategische Probleme z. B. Bäcker (1996), S. 59f.

Tabelle 12: Zusammenfassung der Problemsymptome und -ursachen in den Fallbeispielen

	Problemsymptom	Vermutete Problemursachen
Fall 1 S.185ff.	- Unbefriedigende, wirtschaftliche Performanz von Produktgruppe A - Ausbleibender Erfolg gestarteter Verbesserungsmaßnahmen	- Höherer Wettbewerb durch neue Konkurrenten und Preisdruck der Abnehmer - Organisatorische Trennung zwischen Produktion und Vertrieb - Inhalt der Verbesserungsmaßnahmen
Fall 2 S.287ff.	- Steigender Gemeinkostenanteil am Gesamtergebnis - Steigende Variantenvielfalt	- Teilweise unerkannte Quellen der Variantenvielfalt - Fehlende Entscheidungssicherheit in Bezug auf Wertbeitrag einzelner Varianten
Fall 3 S.310ff.	- Unbefriedigende, wirtschaftliche Performanz	- Zielkonflikt mit Sender - Ineffiziente Prozesse, unvollständige Verschmelzung - Frustrierte Mitarbeiter
Fall 4 S.330ff.	- Unbefriedigende, wirtschaftliche Performanz	- Schwaches Konsumklima - Verlust Differenzierungsmerkmal im Vergleich zum Wettbewerb - Abweichen von erprobten Regeln - Ineffiziente Prozesse

Zentral ist die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemsituation, mit der sich Kundenmitarbeiter und Berater konfrontiert sahen, da sie für den weiteren Verlauf der Beratungsprozesse entscheidend war⁶⁸⁷. Mit „interpretativer Mehrdeutigkeit“ ist gemeint, dass die jeweiligen Problemsymptome die Folge unterschiedlicher Ursachen sein konnten, die – dies kam erschwerend hinzu – noch miteinander verknüpft waren. So konnten z. B. in den Fällen 1, 3 und 4 sowohl externe Ursachen außerhalb des Einflusses der Organisation als auch interne für die Problemsymptome verantwortlich gemacht werden. Und in Fall 2 war zwar das Problemsymptom in Form steigender Variantenvielfalt im Vergleich zu den anderen Fällen stärker fokussiert, so dass organisationsexterne Ursachen nicht mehr betrachtet wurden, doch ließ auch dieses Symptom mehrdeutige Interpretationen zu, z. B. in Hinblick auf die Quellen und Auswirkungen der Variantenvielfalt.

Es spricht vieles dafür, dass diese Mehrdeutigkeit nicht ein spezifisches Charakteristikum unternehmerischer Problemstellungen ist, sondern stattdessen grundsätzlich bei jeder Art von Problemstellung auftritt⁶⁸⁸. Sie kann auf verschiedene Arten und Weisen begründet werden, wobei hier vor

⁶⁸⁷ Vgl. Werr, Stjernberg und Docherty (1997), S. 300; Schirmer (2003), S. 29.

⁶⁸⁸ Vgl. Gomez und Probst (1997), S. 40; Nikolova (2007), S. 47 mit Verweis auf Bunge (1983), S. 271; Reihlen (1997), S. 55-57; Behrens und Delfmann (2002), S. 16. In Hinblick auf die Organisationstheorie notiert Ortmann

dem Hintergrund sozialer Praktiken – im Einklang mit konstruktivistischen und systemtheoretischen Ansätzen – argumentiert wird, dass Problemsymptome immer nur durch eine Unterscheidung entstehen und daher eine beobachterabhängig Konstruktion sind⁶⁸⁹. Die inhaltlichen Kategorien dieser Unterscheidung sind wiederum abhängig von Wissensbeständen und insofern durch die sozialen Praktiken des Beobachters vorgegeben⁶⁹⁰. Durch diese Kopplung wird die Kontingenz der Problemdefinition eingeschränkt: Problemdefinitionen sind kein Akt reiner Willkür. Geht man gleichzeitig davon aus, dass soziale Praktiken innerhalb der Organisation geteilt sind, dann sind es mit ihnen auch die Problemdefinitionen. Es wird daher nur eine beschränkte Anzahl viabler Problemdefinitionen geben, was die Analyse der einzelnen Fälle belegt.

Kurzum: Mehrdeutigkeit ist sämtlichen Problemdefinitionen immanent. Sie lässt sich nicht eliminieren, sondern bestenfalls so „überdecken“, dass sie nicht thematisiert wird⁶⁹¹.

In Hinblick auf die untersuchten Beratungsprojekte hatte sie drei Auswirkungen⁶⁹².

- Sie bot interpretativen Freiraum für das Verfolgen unterschiedlicher Interessen im oder durch das Beratungsprojekt.
- Sie bedeutete die Abwesenheit einer rational begründbaren und a priori gegebenen Deutungshoheit der Berater⁶⁹³.
- Sie zog die Notwendigkeit nach sich, die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemdefinition zu überdecken, um zu einem einzelnen Lösungsansatz zu gelangen.

(2004), S. 36: „*One best ways* sind passé. Alles ist so und auch anders möglich.“ Und so geraten mit den eindeutigen Problemlösungen auch eindeutige Problemdefinitionen abhanden.

⁶⁸⁹ Dabei sind die Begründungsversuche weitestgehend deckungsgleich mit jenen, die in der Managementwissenschaft gegen ein rationalistisches Rationalitätsverständnis vorgebracht wurden und so zum Ausgangspunkt alternativer Theorieansätze wurden. Alternative Begründungen interpretativer Mehrdeutigkeit können daher z. B. von kognitiv beschränkten Verarbeitungskapazitäten i. S. der verhaltenstheoretischen Ansätze oder von einem Sprachholismus i. S. postmoderner Ansätze ausgehen (vgl. auch die Ausführungen und Quellen oben, S. 77-83 sowie in Bezug auf die Organisationstheorie Ortmann (2004), S. 36f., 91-95).

⁶⁹⁰ Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Schön (1983), S. 4, allerdings ohne Rekurs auf soziale Praktiken. Als anschauliches Beispiel für den Zusammenhang von Problemdiagnose und den sozialen Praktiken des Problembeobachters mögen die abweichenden Problem Diagnosen hinsichtlich der Synergie aus der Zusammenlegung der Produktion in Fall 1, Fußnote 664, S. 223 dienen.

⁶⁹¹ An dieser Stelle hakt dann auch die Critical-Consulting-Strömung ein (vgl. oben, S. 45-46) und beleuchtet die rhetorischen und dramaturgischen Fähigkeiten der Berater, die dann unredlich, so legen es die Protagonisten dieser Strömung zumindest nahe, die Mehrdeutigkeit übertünchen (vgl. z. B. Clark (1995); Clark und Salaman (1996a, 1996b, 1998); Micklethwait und Wooldridge (1996); Fincham (2000)).

⁶⁹² Abgesehen natürlich von der naheliegenden Auswirkung, dass sie überhaupt erst den Beratungsbedarf ausgelöst hat. Insofern ist offen zutage tretende und „problematisierte“ Mehrdeutigkeit der Treiber des Beratungsgeschäfts (vgl. Fincham (2003), S. 71).

⁶⁹³ Es ist der Verlust jener Deutungshoheit, die zuvor besonders die inhaltsorientierte Beratungsphilosophie für sich reklamierte und die im engeren Sinne in der Kenntnis universal gültiger Erfolgsfaktoren bzw. eines „One-best-Way“ der Problemlösung und im weiteren Sinne in der universellen Gültigkeit einer rationalistischen Rationalitätsvorstellung bestand (vgl. zur Rationalitätsvorstellung der inhaltsorientierten Beratung oben, S. 76).

In den Beratungsprojekten wurden unterschiedliche Interessen verfolgt, weil sich je nach angestrebter Problemlösung i. S. einer Veränderung fast zwangsweise eine Verschiebung in den Machtbasen der beteiligten Akteure ergab⁶⁹⁴. Außerdem muss man davon ausgehen, dass die anvisierten Veränderungen als Lösung des jeweiligen Problems mit dessen Definition eng verknüpft waren bzw. grundsätzlicher Art waren⁶⁹⁵. Wenn aber Problemlösungen interessenbesetzt und daher umkämpft sind und Problemdefinition und -lösung miteinander verknüpft sind, dann ist auch die Problemdefinition umkämpft, was durch die interpretative Mehrdeutigkeit noch befördert wird⁶⁹⁶.

Für die Berater folgt daraus, dass auch ihre Problemdefinition zumindest potentiell umkämpft ist und sie ab dem Moment Teil der Machtspiele einer Organisation wird, ab dem die Berater eine Problemdefinition vornehmen. Auch hier wird dieser Befund zusätzlich verschärft durch die festgestellte interpretative Mehrdeutigkeit. Wie angemerkt, bedeutet sie zum einen, dass die Berater nicht eine a priori gegebene Deutungshoheit für sich beanspruchen können⁶⁹⁷. Zum anderen kann sie auch bedeuten, dass sich Berater und Klienten inhaltlich schlichtweg „nicht verstehen“⁶⁹⁸. Daraus ergeben sich wiederum zwei weitere Konsequenzen: Zunächst müssen die Berater um Anschlussfähigkeit bemüht sein, was für die Problemlösung konstitutiv zu sein scheint, zumal es sich ja um vom Klienten konstruierte Probleme handelt und die Problemdefinitionen der Berater insofern nicht beliebig sein können. Zusätzlich müssen sie versuchen, ihre Problemdefinition abzusichern. Denn wenn ihre Problemdefinition in mikropolitischen Spielen in Frage gestellt wird, dann werden durch den Zu-

⁶⁹⁴ Mit der hier unterstellten Vorteilsorientierung der Akteure wird nicht Zweckrationalität durch die Hintertür wieder eingeführt, da das, was in der konkreten Situation einen Vorteil ausmacht, von den Praktiken der Akteure im Zusammenspiel mit den kontextuellen Bedingungen definiert wird (vgl. dazu die Ausführungen oben, S. 143). Dass die je nach Problem angestrebten Veränderungen teils weitreichende Konsequenzen für die Akteure der Fallbeispiele haben, wird schnell ersichtlich: Wird in Fall 1 z. B. eine Organisation mit durchgehender Prozessverantwortung für den Produktbereich A geschaffen, verringert sich der Einfluss des Geschäftsführers der Produktionsgesellschaft, während sich der des Geschäftsführers der Vertriebsgesellschaft erhöht. Ein drastischeres Beispiel wäre der geplante Personalabbau in Fall 4.

⁶⁹⁵ Vgl. Werr, Stjernberg und Docherty (1997), S. 304, die empirisch zeigen, wie gleich definierte Probleme von unterschiedlichen Beratungen auf die gleiche Art und Weise gelöst wurden; ferner Schön (1983), S. 165; Sommerlatte (2000), S. 144; Werr und Stjernberg (2003), S. 895; Williams und Rattray (2004), S. 184. Auch dies wird bei einem Blick auf die Fallbeispiele deutlich: Sieht man z. B. im vierten Fall die unbefriedigende wirtschaftliche Performanz primär als Folge eines schwachen Konsumklimas, würde es naheliegen, dass Geschäftsmodell von Unternehmen 4 nicht grundsätzlich in Frage zu stellen.

⁶⁹⁶ Vgl. aus systemtheoretischer Sicht in Hinblick auf Planung Luhmann (1984), S. 635f.

⁶⁹⁷ Vgl. Fincham (2003), S. 80. Dadurch wird auch der Blick frei für die Konstruktionsweisen der Problemdefinition, was nicht geschehen kann, wenn man von gegebenen Problemen und der Deutungshoheit der Berater ausgeht (vgl. Bloomfield und Danieli (1995), S. 32).

⁶⁹⁸ Ein Befund, der besonders häufig aus systemtheoretisch inspirierten Sichtweisen auf Beratung vorgebracht wird (vgl. z. B. Meyer und Heimerl-Wagner (2000), S. 173-175; Kieser (2002d), S. 216; Clegg, Kornberger und Rhodes (2004), S. 38; Seidl, Kirsch und Linder (2005), S. 13-18; Nikolova (2007), S. 184-186 oder die Betonung der „otherness“ von Beratern im Vergleich zu ihren Klienten bei Kipping und Armbrüster (2002)). Eine offensichtlich nicht systemtheoretisch informierte – aber trotzdem lesenswerte – Übersicht verschiedener, empirisch beobachtbarer Quellen von Verständnisschwierigkeiten in Bezug auf Manager und Experten findet sich bei Eppler (2007), S. 293-295.

sammenhang von Problemdefinition und Problemlösung auch ihre Veränderungsvorschläge und -maßnahmen abgelehnt werden⁶⁹⁹.

Schlussendlich ergibt sich noch die Konsequenz, dass die interpretative Mehrdeutigkeit ab einem gewissen Zeitpunkt im Beratungsprojekt überdeckt werden muss. Es muss also aus den möglichen Interpretationen eine herausgegriffen und so (vordergründig) Eindeutigkeit hergestellt werden. Genau dies ist in den Fallbeispielen geschehen. Stellt man für den Moment die Überlegung zurück, warum dies geschehen ist, dann stellt sich als nächste Frage, ob die Konstruktionen von Problemdefinition und damit verknüpfter Lösung in den Fallbeispielen Gemeinsamkeiten aufweisen. Vergleicht man daraufhin die vier Fälle, dann fällt anhand der Übersicht in Tabelle 13 auf, dass diese in den impliziten Annahmen von Problemdefinition und -lösung zu finden sind: Die impliziten Annahmen aller vier Fallbeispiele gründen auf jenen eines rationalistischen Rationalitätsverständnisses und werden deutlich, wenn konsistente Zielhierarchien oder organisationale Plan- und Steuerbarkeit unterstellt werden⁷⁰⁰.

⁶⁹⁹ Vgl. dazu z. B. die Ausführungen des Geschäftsführers der Produktionsgesellschaft im ersten Fallbeispiel, Fußnote 663, S. 223.

⁷⁰⁰ Die impliziten Annahmen erklären, warum die vorgeschlagenen Problemlösungen logisch funktionieren, d. h. das Problem lösen. Auch wenn sie in dieser zugespitzten Form von den Beratern so nicht geäußert wurden, muss man davon ausgehen, dass dann, wenn sie verworfen werden, die vorgeschlagenen Problemlösungen ihre logische Rechtfertigung verlieren.

Tabelle 13: Problemdefinition, Maßnahmen und Annahmen der Berater in Fallbeispielen

	Problemdefinition Berater	Vorgeschlagene Problemlösung	Implizite Annahmen (zugespitzt formuliert)
Fall 1, Teil 1 S.190ff.	- Trennung Vertriebs- und Produktionsgesellschaft nicht Ursache für unbefriedigende Ergebnissituation	- Hierarchisieren des strukturellen Konfliktes (nach „oben“ durch Executive-Board, nach „unten“ durch Produktionsleiter Technik)	- Konsistente Zielhierarchie in Organisation - Strukturelle Konflikte lassen sich strukturell lösen
Fall 1, Teil 2 S.194ff.	- Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen bleibt aus, weil sie unzureichend ausgeführt wurden	- Einführen Programm-Management	- Verbesserungsmaßnahmen bzw. Projekte lassen sich steuern
Fall 2 S.292ff.	- Variantenvielfalt ist unwirtschaftlich hoch, weil ihre Kosten unerkannt sind	- Bewerten Kosten einzelner Varianten	- Kosten von Variantenvielfalt sind messbar - Wirtschaftlicher Erfolg von Varianten lässt sich im Vorhinein bestimmen
Fall 3 S.316ff.	- Wirtschaftliche Performanz ist unbefriedigend, weil Zielkonflikt mit dem Sender besteht	- Verändern der strategisch-organisatorischen Ausrichtung	- Zielkonflikt lässt sich auflösen
Fall 4 S.333ff.	- Kosteneinsparungen lassen sich durch Leistungsverzicht realisieren	- Maßnahmen zum Leistungsverzicht und Personalabbau	- Maßnahmen werden realisiert, wie vorgeschlagen

Dieser Befund mag nun auf den ersten Blick nicht weiter überraschen, da er der Fallselektion geschuldet ist – wären die Projekte systemischer Berater untersucht worden, wäre das Ergebnis anders ausgefallen. Allerdings wird durch diesen Hinweis wenig erklärt, und zwar weder in Bezug auf die noch offene Frage, warum die interpretative Mehrdeutigkeit überdeckt wurde, noch insofern, warum dies unter Rückgriff auf ein rationalistisches Rationalitätsverständnis geschah, d. h., es muss nach dessen Funktionen gefragt werden.

8.1.2 Veränderung durch Legitimation und Macht einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition

Stellt man die Frage zurück, warum die zuvor konstatierte Schließung interpretativer Mehrdeutigkeit mit Hilfe einer rationalistischen Argumentation geschah und greift die noch offene Frage auf, warum die interpretative Mehrdeutigkeit in den Projekten überhaupt aktiv überdeckt wurde, dann kann festgehalten werden, dass scheinbare Eindeutigkeit in der Definition eines Problems und seiner Lösung die Vorbedingung für koordiniertes Handeln ist⁷⁰¹. Auch aus Sicht der Theorie sozialer

⁷⁰¹ Vgl. aus Sicht der Prozessberatung die empirischen Befunde, basierend auf neun Fallstudien bei Nagler (2001), S. 129f. Tsoukas und Chia (2002), S. 573 führen aus: „[...] for organizational action to be possible – that is, for re-

Praktiken scheint diese Annahme plausibel: Dort entsteht gesellschaftliche Koordination, also mit- hin das Soziale, durch die Geteiltheit der Praktiken, die selbst spezifische und v. a. im Kern eindeu- tige Sets an Intentionalität, Wissen und Materialität binden⁷⁰². Gleiches schafft so Gleiches, und es ist genau diese Annahme, die dem Versuch der Problemlösung, welche in den betrachteten Fallbei- spielen immer eine Vielzahl von Akteuren betraf und koordiniertes Handeln notwendig machte, unterliegt. Außerdem erwarteten die Kunden in Zusammenarbeit mit den Beratern eine Lösung ih- res wahrgenommenen Problems⁷⁰³. Die Kombination aus inhärenter Mehrdeutigkeit von Problemen und der Notwendigkeit, diese zu überdecken, erklärt einerseits, warum „eindeutige Problemdefiniti- onen“ als Erfolgsfaktor für Beratung gelten, und andererseits, warum diese Forderung regelmäßig nicht erfüllt wird bzw. zumindest prinzipiell unerfüllbar ist⁷⁰⁴.

Grundsätzlich scheint diese Annahme sowohl von der inhalts- als auch der prozessorientierten Bera- tungsphilosophie geteilt zu werden, welche sich dann jedoch in der Art und Weise unterscheiden, wie diese Eindeutigkeit hergestellt wird und welche Funktion Berater dabei übernehmen. Denn während in der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie die Berater aktiv in die vordergründige Reduzierung der interpretativen Mehrdeutigkeit eingreifen, versuchen die Berater der prozessorien- tierten Beratungsphilosophie, den Prozess der Komplexitätsreduktion so zu gestalten, dass sich vor- dergründige Eindeutigkeit durch „Selbstorganisation“, d. h. ohne fachliche Intervention der Berater, einstellt.

Damit stellt sich die Frage, warum die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemstellung gerade durch den Aufbau einer nach außen hin rationalistischen Argumentation durch die Berater über- deckt wurde⁷⁰⁵. Neben den noch zu diskutierenden Funktionen „Orientierung“ und „Sanktionierung“ scheint vor dem Hintergrund umkämpfter Problemdefinitionen und -lösungen Legitimation ein wichtiger Grund zu sein, wie die Berater in den Fallbeispielen ausführten⁷⁰⁶. „Legitimation“ wird

current behaviours to take place in accordance with established purposes – closure of meaning must be effected (Beer (1981), S. 58): Cognitive categories must be stable enough to be consistently and effectively deployed.“ Vgl. auch Nikolova (2007), S. 188-190, die mit Verweis auf die empirischen Studien von Klimoski und Mohammed (1994), S. 428f. folgert, dass geteilte Wissensbestände Vorbedingung von Koordination und der Implementierung von Lösungen sind.

⁷⁰² Vgl. Kapitel 4, besonders 4.3, S. 112-120 und die dort angegebenen Quellen.

⁷⁰³ Vgl. zur Erwartungshaltung der Kunden z. B. in Fall 1 den Kommentar des kaufmännischen Geschäftsführers, S. 213 oder im Fall 2 den Kommentar des Leiters der FuE, S. 325.

⁷⁰⁴ Vgl. zu „klarer Problemdefinition“ als empirischer Erfolgsfaktor z. B. Poufelt und Payne (1994), S. 429; Jang und Lee (1998), S. 69; Sommerlatte (2000), S. 232; Appelbaum und Steed (2005), S. 91.

⁷⁰⁵ Um diese Frage überhaupt stellen zu können, muss man sich in der Betrachtung von der institutionalisierten Ge- wissheit trennen, die (inhaltsorientierte) Berater immer schon mit einem rationalen Vorgehen im Sinne des Scienti- fic Management assoziiert (vgl. Beeby et al. (1998), S. 61; Pellegrinelli (2002), S. 343), und analytisch von der Kontingenz dieses Vorgehens ausgehen.

⁷⁰⁶ Vgl. zur Auffassung, dass Rationalität hilft, sich abzusichern, z. B. in Fall 1 den Kommentar von Berater 2, S. 223; in Fall 2 den von Berater 2, S. 331 oder in Fall 4 die von Berater 1, S. 380 und S. 382.

hier so verstanden, dass das Schließen der interpretativen Mehrdeutigkeit auf eine Weise geschieht, die von den Organisationsteilnehmern nicht berechtigterweise in Zweifel gezogen wird⁷⁰⁷. Dreh- und Angelpunkt ist demnach, wie nun die Berater die Festlegung dessen, was im Zuge der Problemdefinition und -lösung als „berechtigt“ gilt, betreiben bzw. wie sie versuchen, ihre Argumentation durch Rekurs auf geltende Normen zu schützen. Dabei muss auch gesehen werden, dass sich dieses Betreiben nicht in einem Leerraum, sondern immer zu Lasten alternativer Berechtigungen vollzieht. Man kann demnach die passivische Frage, wie die rationalistische Argumentation der Berater Legitimität erlangt, aktivisch umformulieren und fragen, wie sie es schafft, alternative Argumentationen bzw. lokale Rationalitäten zu dominieren und machtvoll zu verdrängen⁷⁰⁸.

Die rationalistische Argumentation der Berater scheint ihre Macht aus vier Quellen zu beziehen, die nachfolgend näher beschrieben und an Beispielen aus den Fallbeispielen illustriert werden⁷⁰⁹.

- Sie bzw. die in ihr verwendeten Aussagen suggerieren Objektivität, indem sie vorgeben, einen „Wirklichkeitsausschnitt“ abzubilden.
- Sie abstrahiert von konkreten Praktiken und dem darin gebundenen Erfahrungswissen.
- Sie ist bemüht, die Abstraktion durch Quantifizierung weiter zu steigern.
- Sie versucht, durch Formalisierung logisch zwingende Schlussfolgerungen zu erzeugen.

Zunächst produzieren die Berater Aussagen, die im Nachhinein v. a. in geronnener Form in den Beratungspräsentationen zu finden sind. Diese Aussagen wurden mit Hilfe spezifischer Praktiken gewonnen, wie z. B. Beobachtungen, Interviews oder Datenanalysen. Die so entstehenden Aussagen sind selektiv, weil sie Unterscheidungen voraussetzen, die immer kontingent sind, d. h. auch anders hätten ausfallen können. Zentral ist nun die Überlegung, dass die Aussagen durch ihre Selektivität einen „Wirklichkeitsausschnitt“ nicht „abbilden“ oder „sichtbar“ machen, sondern diesen erst schaffen. Die Selektivität der Konstruktionsleistung selbst, d. h. die Beobachtungspraktiken und die in ihnen gebundenen Unterscheidungen, wird nicht thematisiert. Der Prozess der Beobachtung wird getrennt von der aus ihm abgeleiteten Aussage, und es wird unterstellt, dass diese Trennung möglich ist. So wird ein Wahrheitsanspruch erhoben, der seine Macht zunächst aus der Verdrängung alternativer Konstruktionen bezieht und der letztendlich von den Praktiken der Berater maßgeblich

⁷⁰⁷ Neuberger (1995), S. 81 definiert: „Legitimation ist [der, C.H.] Versuch, zur Durchsetzung oder Absicherung von Ordnungen an Entscheidungs-Prämissen, Grundrechte, Sitte(n), Basis-Normen, Werte, Handlungsprinzipien etc. zu appellieren oder sie in den Köpfen und Herzen der Betroffenen zu verankern und die fortdauernde Geltung dieser Maximen strukturell abzusichern.“

⁷⁰⁸ Auf die Notwendigkeit einer machtheoretisch unterfütterten Analyse bei der Schließung interpretativer Mehrdeutigkeit weist auch Nikolova (2007), S. 155 (Hervorhebung im Original) hin: „Thus, it is suggested that pluralist situations, which are typical for client-consultant teams, often can be resolved only with the help of *power*.“

⁷⁰⁹ Allerdings ist „rationalistische Argumentation“ und ihre Macht entlang der hier angestellten Überlegungen keine Substanz, sondern ein Ergebnis der sozialen Praktiken der Berater und daher ein relationales Phänomen.

beeinflusst wird⁷¹⁰. Er kann zusätzlich untermauert werden, indem Unterscheidungen genutzt werden, die die Zuhörerschaft teilt, von „Autoritäten“ stammen oder intersubjektiv nachvollziehbar sind⁷¹¹. Allerdings sind die Berater i. d. R. unternehmensfremd und nur für eine begrenzte Zeit vor Ort, wodurch es für sie u. U. schwierig einschätzbar wird, ob die Adressaten ihre Unterscheidungen teilen oder bestimmte Personen ebenfalls als Autorität betrachten. Im Zuge dessen gewinnt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Unterscheidung an Gewicht, und die Verfahren, mit denen Aussagen gewonnen werden inklusive ihrer Form müssen normiert werden: Begriffe müssen definiert werden, Aussagen lückenlos sein und logisch aufeinander aufbauen. Insgesamt soll so der Eindruck entstehen, dass sich die Aussagen aus dem betrachteten Gegenstand selbst ergeben – ohne weiteres Zutun der nur beobachtenden Berater, die lediglich dokumentieren.⁷¹²

Die „Schlagkraft“ so hergestellter Aussagen kann erhöht werden, indem sie abstrahiert werden. Abstraktion bedeutet, dass Aussagen von dem Gehalt, der sie an einen historischen Ort bindet, gelöst werden, so dass sie an Kontextunabhängigkeit gewinnen. „Kontextunabhängigkeit“ bedeutet Vereinheitlichung, wodurch eine Übertragbarkeit zwischen unterschiedlichen Kontexten und den mit ihnen verknüpften lokalen Rationalitäten hergestellt werden soll⁷¹³. Tatsächlich enthalten die Aussagen in den Präsentationen der Berater kaum noch einen Verweis auf beobachtbare Praktiken der beratenen Unternehmen⁷¹⁴. Durch diese Abkopplung von semantischen Berührungspunkten mit

⁷¹⁰ Vgl. in Hinblick auf die Wirkung des Controllings Messner, Scheytt und Becker (2007), S. 92.

⁷¹¹ So wird z. B. die Aussage in Fall 3: „Die Fusion der beiden Unternehmensteile blieb bislang ohne organisatorische Konsequenzen“ (vgl. Dokument 25) von den Mitarbeitern geteilt und ist intersubjektiv durch Beobachtung nachvollziehbar. Ein Beispiel für die von Autoritäten übernommenen Unterscheidungen findet sich immer dort, wo in den Präsentationen explizit auf Quellen verwiesen wird i. S. von „Marktwachstum laut Aussage Fr. Dr. XY“.

⁷¹² Vgl. aus wissenschaftssoziologischer Sicht Heintz (2007), S. 68-71, deren Überlegungen hier auf den Kontext von Beratung übertragen werden und die passend Luhmann (1990a), S. 221 zitiert: „Wenn man neues, ungewöhnliches Wissen als wahr vorschlagen will, muss man das eigene Handeln hinten anstellen. Man kann schließlich nicht sagen: es ist wahr, weil ich es so will oder weil ich es so vorschlage.“

⁷¹³ Diesen Effekt beobachtet aus neoinstitutioneller Sicht auch Townley (2002b), S. 176 in ihrer Analyse der Einführung von „business planning“ und „performance measurement“ in einem kanadischen Museum und folgert mit Verweis auf Latour (1987): „Business plans and performance measures carry homogenization through scientific, technical, and administrative rationalization, a theoretical rationality. The development and specification of abstract categories, the simplification of phenomena, and the formulation of patterned relations produces simplified and generalized structures that are easily transportable and durable across time and space. It is this degree of codification that facilitates the diffusion and dissemination of a strategic performance measurement system across different domains and the system's replicability.“ Vgl. auch Nikolova (2007), S. 215 mit Verweis auf Boland et al. (2001), S. 409.

⁷¹⁴ In Fall 1 ist von „unzureichenden Projektstrukturen“ die Rede; in Fall 2 besteht der deutlichste Bezug zur lokalen Rationalität unterschiedlicher Praktiken noch in Produktnamen, die genaugenommen jedoch erst im Kontext unterschiedlicher Praktiken Sinn erhalten, wie z. B. leicht oder schwierig konstruierbar, fertig- oder absetzbar; und in Fall 3 fungieren Abteilungsbezeichnungen als abstrakte Platzhalter. Differenzierter muss Fall 4 betrachtet werden: Dort geschieht einerseits eine Abstraktion, wenn für verschiedene Abteilungen quantitativ dargestellt wird, wie hoch das jeweilige Einsparungspotential ist. Der Abstraktionsgrad wird dann jedoch geringer, wenn mit Verweis auf konkrete Tätigkeiten erläutert wird, durch welche Maßnahmen das Einsparungspotential innerhalb der Abteilungen realisiert werden soll.

anderen lokalen Rationalitäten verkleinert sich auch die argumentative Basis, von der aus der „Wahrheitsgehalt“ der Aussagen bestritten werden kann⁷¹⁵. Deutlich wird aber auch, dass es kein Zufall ist, dass Berater in ihren Problem- und Lösungsdefinitionen gerade ein rationalistisches Rationalitätsverständnis in Anschlag bringen. Denn wenn ein solches Verständnis sozusagen auch „von außen“ an einen Praxisausschnitt herangetragen werden kann, d. h. ohne Mitglied des beobachteten Praxisausschnitts bzw. der ihn konstituierenden Praxisgemeinschaft zu sein, dann wird damit einem der grundlegenden Charakteristika von Beratung entsprochen⁷¹⁶: Beratung findet i. d. R. zeitlich begrenzt statt, und Berater sind nicht Teil des von ihnen beobachteten betrieblichen Praxisausschnitts. Daher scheint eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition passend⁷¹⁷.

Die gerade angesprochene Abstraktion kann durch Quantifizierung weiter gesteigert werden⁷¹⁸. Quantifizierung bedeutet, dass qualitative Dinge numerisch ausgedrückt werden. Auch das Zahlenwerk des internen und externen Rechnungswesens oder des Controllings ist in weiten Teilen eine solche Art der Quantifizierung. Um etwas zu quantifizieren, muss zuvor ein Merkmal des zu quantifizierenden Objektes ausgewählt werden, da es diesem Objekt kein inhärentes Phänomen ist, das sich dem Beobachter sozusagen durch bloße Anschauung aufdrängt. Betont werden muss also auch hier wieder die Konstruktionsleistung und die aktive Rolle derjenigen, die diese Konstruktion vornehmen, wobei die Konstruktionsleistung i. d. R. ausgeblendet wird: Zahlen gelten als unverfälschtes Abbild der einen Realität.⁷¹⁹ Dieser Eindruck wird zusätzlich noch dadurch verstärkt, dass Zahlen, anders als sprachliche Aussagen, nicht leicht in ihre eigene Negation überführt werden können. Denn dazu muss erst eine „Gegenwelt“ aufgebaut werden, die aus anderen Zahlen besteht.⁷²⁰ Den gleichen Effekt kann man auch den Schaubildern der Beratungspräsentationen attestieren. Auch dort wird eine Argumentation gehärtet, indem sie durch bildhafte Symbole komprimierte Abbild- und damit Wahrhaftigkeit suggeriert⁷²¹.

Diese Eigenschaft macht Quantifizierung als Teil des aufgeklärt-rationalen Interpretationsschemas der Berater zu einem geeigneten Mittel sowohl der Legitimation als auch der Machtausübung. Letz-

⁷¹⁵ Fall 4 stützt hier die Argumentation, denn durch den niedrigen Abstraktionsgrad der Maßnahmen wurden diese nicht nur prinzipiell kritisierbar, sondern auch aktiv in Zweifel gezogen.

⁷¹⁶ Townley (2002b), S. 177 beschreibt: „[...] reasoning that matches means efficiently to ends can be exercised apart from membership of a tradition or practice. It is a rationality that requires no particular type of social setting. In MacIntyre's (1984) terms, it proffers the repudiation of a tradition in the name of abstract universal principles.“

⁷¹⁷ Vielleicht können sie sich so zusätzlich Anschlussfähigkeit bei dem Typus Manager sichern, den Townley (2002a), S. 562-566 als ebenso „disembedded“ beschreibt und als charakteristisch für die Moderne sieht.

⁷¹⁸ Vgl. Messner, Scheytt und Becker (2007), S. 95f.

⁷¹⁹ Vgl. Power (2004), S. 767-769; Heintz (2007), S. 74; Messner, Scheytt und Becker (2007), S. 87.

⁷²⁰ Vgl. Heintz (2007), S. 78f.

⁷²¹ In diesem Sinne gelten auch sprachlichen Metaphern als Möglichkeit zur Reduktion von Mehrdeutigkeit (vgl. Hill und Levenhagen (1995), S. 1058).

teres geschieht besonders dann, wenn quantifizierte Objekte in Relation zueinander gesetzt werden und mit Hilfe formalisierter und nicht kontingent wirkender mathematischer Regeln weiter manipuliert werden⁷²². Dadurch gerät u. U. nicht nur die inhärente Selektivität, mit der die mathematisch weiter manipulierten Zahlen generiert wurden, weiter aus dem Blick. Der weitaus bedeutsamere Effekt ist darin zu sehen, dass mit Hilfe von Kalkülen formal zwingende Schlussfolgerungen gezogen werden können, die einen Eindruck von Notwendigkeit vermitteln, wodurch die interpretative Mehrdeutigkeit weiter reduziert werden kann⁷²³.

In den Fallbeispielen war dieser Effekt häufig zu beobachten, wobei besonders eindrücklich der zweite Fall, beschrieben auf S. 287-309, war: Dort ging es darum, die Anzahl von Produktvarianten zu begrenzen, um die mit Komplexität verbundenen Kosten zu senken bzw. zu kontrollieren. Dazu wurden u. a. 11 Ereignisse, wie z. B. die Einführung eines Produktes in einen bestehenden Markt, von den Beratern als Treiber der Komplexitätskosten abstrakt definiert. Diesen Ereignissen wurden dann jeweils durch Praktiken der Berater und Kunden bestimmte Kosten zugeordnet, die zusammengekommen die Komplexitätskosten einer zusätzlichen Produktvariante ergaben. Davon ausgehend konnte dann logisch argumentiert werden, dass dann, wenn der geplante kommerzielle Erfolg der Produktvariante diese Komplexitätskosten nicht deckt, sie unwirtschaftlich ist und darum nicht hergestellt werden sollte.

An diesem Beispiel wird nun deutlich, dass sich die Macht des aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsverständnisses bei näherer Betrachtung nicht nur aus Objektivitätsansprüchen, Abstraktion von Erfahrungswissen, Quantifizierung und Ableiten logischer Schlussfolgerungen und aus deren gesellschaftsweiter Legitimation im Sinne als gültig anerkannter Verfahren speist. Denn berücksichtigt man den allokativen und autoritativen Ressourcenaufwand, der mit der Erstellung der jeweiligen Problem- und Lösungsdefinition der Berater einherging, dann wird klar, dass dieser Aufwand letztendlich nicht von jedem in der Organisation geleistet werden kann: So muss der Zugang zu den benötigten Kennzahlen erst einmal bestehen, oder man muss personellen Aufwand betreiben, um sie zu ermitteln. Der möglichen Kritik an der Schließung der interpretativen Mehrdeutigkeit durch die Problem- und Lösungsdefinition der Berater werden so praktische Grenzen gesetzt, da ihre Hervorbringung an spezifische Praktiken gekoppelt ist.

Aus dieser Perspektive erweisen sich das nach außen hin rationalistische Problem- und Lösungsverständnis der Berater und die von ihm ausgehende Macht als dominierend und unterdrückend. Allerdings wäre es aus zwei Gründen verkürzt, es bei dieser Sichtweise zu belassen.

⁷²² Vgl. die Unterscheidung von First- und Second-Order-Measurement bei Power (2004), S. 771-774.

⁷²³ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Paradoxie des Entscheidens bei Luhmann (2000), Kapitel 4, besonders S. 132-140, die dadurch nicht aufgelöst, aber umgangen wird. Davon ausgehend kann dann auch mit Messner, Scheytt und Becker (2007), S. 98-101 von einer „Suspension echten Entscheidens“ gesprochen werden, so dass die Auswirkungen auf das Management diskutiert werden können.

Denn einerseits macht der Vergleich der Fallbeispiele deutlich, dass man nicht einfach unterstellen darf, dass die Verdrängung alternativer Problemdefinitionen durch die nach außen hin rationalistische Argumentation gleichbedeutend mit Konflikt ist⁷²⁴. Die Macht der rationalistischen Argumentation kann Konsens erzeugen, der sich darin äußert, dass die Argumentation, trotz ihrer Konstruiertheit, als gegebene, quasi-natürliche Notwendigkeit betrachtet wird. Übertragen auf die Fallbeispiele, bedeutet dies, dass die Akteure die aufgebaute Argumentation übernahmen und ihr freiwillig folgten. Ist sowohl der Konsens als auch das mit ihm verknüpfte „freiwillige Folgen“ von Dauer, ist damit in der Konsequenz eine Veränderung sozialer Praktiken erreicht⁷²⁵.

Mit dieser Veränderung ging in den Fallbeispielen noch eine weitere produktive Funktion einer nach außen hin rationalistischen Argumentation einher, die nachfolgend unter dem Stichwort der Orientierung diskutiert wird.

8.1.3 Veränderung durch Orientierung an einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition

Zuvor wurde argumentiert, dass in einem nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsverständnis Macht sowohl verdrängend als auch produktiv i. S. von konsenserschöpfend wirksam ist. Dieses produktive Verständnis von Macht soll nachfolgend weiter ausdifferenziert werden.

Betrachtet man die Fallbeispiele, dann wurden durch ein nach außen hin rationalistisches Problem- und Lösungsverständnis zwei Effekte produziert.

- Es wurde eine Argumentationsebene genutzt, der sich zumindest potentiell Befürworter und Gegner des Problem- und Lösungsverständnisses bedienen konnten.
- Durch die Schließung interpretativer Mehrdeutigkeit gelang eine Orientierung, die das Potential für die Veränderung der sozialen Praktiken der Organisation hatte.

Im Abschnitt zuvor wurde gezeigt, dass das rationalistische Problem- und Lösungsverständnis seine Macht u. a. durch formalisierte Verfahrensregeln erhält. Diese Verfahrensregeln zwingen die Organisationsteilnehmer, ihre Annahmen offenzulegen, und stellen es folglich prinzipiell jedem frei, diese Annahmen begründet, d. h. entlang der Verfahrensregeln, in Zweifel zu ziehen. Dadurch rücken personengebundene Kriterien von Macht wie der Status als Experte oder als Autorität tenden-

⁷²⁴ Damit ist man nahe an Giddens Begriff von Macht i. S. eines Vermögens, das Handeln konstituiert (vgl. Giddens (1976), S. 111; Giddens (1984b), S. 135f. sowie die Quellen zum in Fußnote 423, S. 131).

⁷²⁵ Am Beispiel von Fall 3: Dort folgte die Führung der aufgebauten Argumentation, dass die beobachteten Probleme durch eine strategisch-organisatorische Neuausrichtung auf den Ressourcengeber zu beheben wären, und reorganisierte daraufhin das Unternehmen, was hier bedeutet, dass sich im Zuge reflexiver Strukturation einzelne Praktiken veränderten. Ein anderes Beispiel wäre Fall 2: Das Produktmanagement betrachtet Komplexitätskosten als bedeutsam für die Entscheidung, ob Varianten in das Produktprogramm aufgenommen werden sollen, und verändert dementsprechend seine Berechnungspraktiken.

ziell in den Hintergrund – und man könnte vorsichtig von einer Demokratisierung des Veränderungsprozesses sprechen⁷²⁶. Die Vorsicht bei der Umschreibung ist notwendig, weil die Ausführungen zum zweiten Fallbeispiel im vorherigen Abschnitt beispielhaft gezeigt haben, dass trotzdem nicht von einem herrschaftsfreien Raum ausgegangen werden kann, weil die Möglichkeit, eine bestehende Argumentation entlang den rationalistischen Verfahrensregeln in Zweifel zu ziehen, selbst wiederum von den Praktiken der Organisationsteilnehmer begrenzt wird. Es wird also nur prinzipiell eine allen offene Argumentationsebene genutzt, und man muss im Einzelfall prüfen, wie weit ihre Offenheit reicht.

Die Macht, die dem nach außen hin rationalistischen Argumentationsschema innewohnt und die in den Fallbeispielen eine Schließung der interpretativen Mehrdeutigkeit der Problemsituation bewirkt hat, hat auch eine orientierende Funktion. Denn indem das rationalistische Argumentationsschema bestimmte Interpretationen selektiv ausschloss, verstärkte es gleichzeitig selektiv die von ihm vertretene Interpretation. Die vergleichende Analyse der Fallbeispiele macht deutlich, dass damit idealtypisch drei Effekte einhergingen, die für die Veränderung der sozialen Praktiken in den beratenen Unternehmen bedeutsam waren.

- Fokussieren der Aufmerksamkeit
- Vermitteln von Sicherheit
- Schaffen von neuem Wissen

Illustriert werden diese drei orientierenden Effekte anhand der Fallbeispiele in Tabelle 14.

Tabelle 14: Orientierende Effekte des rationalistischen Argumentationsschemas in den Fallbeispielen

	Fokussieren der Aufmerksamkeit	Vermitteln von Sicherheit	Schaffen von neuem Wissen
Fall 1 Teil 1	- Durchführung von Projekten	- Projekte sind inhaltlich angemessen und vollständig	- <i>nicht nachweisbar</i>
Fall 1 Teil 2		- Keine organisatorische Trennung in näherer Zukunft	
		- Festlegen der Zielsetzung einzelner Projekte	- Praktiken des Programm-Managements
			- Gesamtsicht des Status quo der Projekte
Fall 2	- Auswirkungen Variantenviel-	- Entscheidungssicherheit Pro-	- Kosten unterschiedlicher

⁷²⁶ Vgl. Pellegrin-Boucher (2006/2007), S. 7. Hier muss der Kontext der untersuchten Fälle beachtet werden: Autorität wird häufig als ein Mittel der inhaltsorientierten Beratung beschrieben. Dort, wo Beratung lediglich Gutachten für Klienten erstellt, ohne viel mit ihm in Interaktion zu treten, kommt ihr eine weitaus höhere Bedeutung zu, als in den hier untersuchten Fällen, wo die Interaktion mit den Klienten hoch war (vgl. Exner, Königswieser und Titscher (1987), S. 276f.).

	Fokussieren der Aufmerksamkeit	Vermitteln von Sicherheit	Schaffen von neuem Wissen
	falt	duktprogramm	Ereignisse und Varianten
Fall 3	- Konzentration auf Verhältnis zum Ressourcengeber - Betriebswirtschaftliche Werthaltigkeit der Projekte	- Zielrichtung des Geschäftsmodells	- Aggregierte Einschätzung der Bedeutung unterschiedlicher Redaktionen
Fall 4	- Organisationsinterne Verbesserungsmaßnahmen	- Festlegen der Einsparung pro Bereich - U. U. Arbeitsplatzsicherheit für benannte Führungskräfte	- Bewertete Einsparmöglichkeiten pro Bereich

Fokussieren der Aufmerksamkeit bedeutet, dass sich die Praktiken der Projektteilnehmer inhaltlich vermehrt mit den Aspekten befassten, die die aufgebaute Argumentation nahelegte. Dadurch wurde die Allokation von Zeit als beschränktes Gut beeinflusst, was eine Voraussetzung für die inhaltliche Weiterentwicklung des Problem- und Lösungsverständnisses darstellte. Außerdem ist zu erwarten, dass so Nebenfolgen für das jeweilige Unternehmen entstehen, die zukünftig Relevanz entfalten können. Wenn also z. B. in Fall 3 die Aufmerksamkeit verstärkt auf die betriebswirtschaftliche Werthaltigkeit der vermarkteten Lizenzprodukte gelegt wird, dann könnte sich daraus sowohl der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen 3 erhöhen, aber gleichzeitig auch der Zielkonflikt mit dem Ressourcengeber intensiviert werden. Beides hätte für die Zukunft des Unternehmens deutliche Konsequenzen.

Ein weiterer produktiver bzw. orientierender Effekt liegt in der Vermittlung von Sicherheit: Ist das nach außen hin rationalistische Problem- und Lösungsverständnis erfolgreich legitimiert und hat interpretative Mehrdeutigkeit geschlossen, dann kann daraus für die Mitarbeiter in den Organisationen ein Gefühl der Sicherheit entstehen. So wurde z. B. im ersten Fall die Möglichkeit einer organisatorischen Trennung der Vertriebs- und Produktionsgesellschaft zeitweilig ausgeschlossen. Für die interviewten Mitarbeiter bedeutete dies Sicherheit, weil ihre Praktiken, die ihren Arbeitsplatz ausmachen, weiterhin Bestand haben sollten. So bestärkt, setzte eine Stabilisierung bestehender Praktiken ein, und der einzelne Mitarbeiter widmete u. U. wieder seine volle Aufmerksamkeit dem Geschäftsbetrieb⁷²⁷.

Schließlich wurde durch den Aufbau der nach außen hin rationalistischen Argumentationsgrundlage auch jeweils neues Wissen geschaffen oder von den Beratern eingebracht. Wissen wird hier und in Tabelle 14 für den Moment nur i. S. eines Know-that verstanden, d. h. als expliziertes Ergebnis spe-

⁷²⁷ Dies unterstellte zumindest Berater 2. In dieser Bestärkung kann wiederum der Keim zur Veränderung sozialer Praktiken angelegt sein, und zwar z. B. dann, wenn sich durch den so wieder stabilisierten Geschäftsbetrieb auch die Konflikte zwischen den beiden Gesellschaften weiter intensivieren.

zifischer Praktiken⁷²⁸. Dieses neue Wissen floss dann in Form argumentativer Bausteine in den Aufbau des rationalistischen Problem- und Lösungsverständnisses mit ein. Dabei machten die Fallbeispiele deutlich, dass nicht nur spezifische Bündel sozialer Praktiken bestärkt oder begrenzt wurden, sondern diese teilweise auch erst durch das neue Wissen ermöglicht wurden⁷²⁹. Der Aufbau einer nach außen hin rationalistischen Argumentation und die von ihr ausgehende Macht sind demnach nahezu untrennbar verknüpft mit der Schaffung neuen Wissens und in diesem Sinne orientierend und produktiv⁷³⁰. Außerdem ist denkbar, dass das so neu geschaffene Wissen in anderen Kontexten genutzt wird, so dass sich unintendierte Nebenfolgen einstellen⁷³¹.

In diesem Zusammenhang muss auch der produktive Effekt von Quantifizierung betont werden, die im Abschnitt zuvor als Mittel der Legitimation und Machtausübung diskutiert wurde. Durch Quantifizierung entstandene numerische Werte können durch die formalisierten Operationen des Rechnens in neue Zusammenhänge gebracht werden: So können z. B. Rangfolgen, Durchschnittswerte oder statistische Korrelationen berechnet werden. Diese neuen Ergebnisse können dann wiederum Rückwirkungen auf die Sphäre der Praktiken haben, wie die Fallbeispiele zeigen: Redaktionen werden anhand verschiedener Dimensionen bewertet, diese Bewertung wird wiederum in einen gewichteten Durchschnitt eingebracht, aus dem dann geschlossen wird, ob die Zusammenarbeit mit der Redaktion ausgebaut, gehalten oder begrenzt werden soll; oder Abteilungen, die im Durchschnitt weniger Kosten einsparen als andere Abteilungen, werden aufgefordert, weitere Kostensenkungsopo-

⁷²⁸ Wenn also z. B. in Fall 1 der Status quo der Projekte, d. h. Ziele, Zwischenergebnisse, kritische Meilensteine, anstehende Entscheidungen, Ressourcenverbrauch usw., explizierbar ist, dann ist dies das Ergebnis spezifischer Praktiken, die z. B. mit dem Erstellen von Projektplänen oder Ressourcenübersichten befasst sind.

⁷²⁹ Zur Verdeutlichung mag hier Fall 2 dienen: Hat man die Komplexitätskosten einer Variante bestimmt, kann man diese in eine Reihenfolge bringen und nur solche entwickeln, die ihre Komplexitätskosten decken.

⁷³⁰ Diese produktive Seite von Macht und ihre Verwobenheit mit der Generierung neuen Wissens wird besonders von Autoren im Fahrwasser Foucaults unterstrichen. So führt Townley (1993), S. 520, die auch von „power/knowledge“ als Komplex spricht, aus: „Rationality is dependent upon specific knowledges and techniques of rendering something knowable and, as a result, governable.“ und ergänzt wenig später: „Knowledge is the operation of discipline. It delineates an analytical space and in constituting an arena of knowledge, provides the basis for action and intervention – the operation of power.“ (ebd., S. 521). Und Foucault (1991), S. 250 selbst fordert: „Man muß aufhören, die Wirkungen der Macht immer nur negativ zu beschreiben, als ob sie nur ‚ausschließen‘, ‚unterdrücken‘, ‚verdrängen‘, ‚zensieren‘, ‚abstrahieren‘, ‚maskieren‘, ‚verschleiern‘ würde. In Wirklichkeit ist Macht produktiv; und sie produziert Wirkliches. Sie produziert Gegenstandsbereiche und Wahrheitsrituale: Das Individuum und seine Erkenntnis sind Ergebnisse dieser Produktion.“

⁷³¹ Vgl. Nikolova (2007), S. 215 mit Verweis auf Boland et al. (2001), S. 409. Um im 2. Fall als Beispiel zu bleiben: Hat man die Komplexitätskosten je Variante ermittelt, wird man nun nicht nur solche Varianten, die ihre Komplexitätskosten nicht erwirtschaften, von der weiteren Entwicklung ausschließen. Man kann auch die verbleibenden Varianten gemäß ihrer Wirtschaftlichkeit in eine Rangfolge bringen und dafür plädieren, dass z. B. limitierte Entwicklungskapazitäten auf solche Varianten konzentriert werden, die eine hohe Wirtschaftlichkeit versprechen.

tentiale zu definieren⁷³². Auch hier zeigt sich am Beispiel von Quantifizierung die Ausübung von Macht produktiv.⁷³³

Die Weiterverwendung von quantifizierten Größen in Berechnungen und der davon ausgehende produktive Effekt durch die Schaffung neuen Wissens verweisen auch auf die Notwendigkeit, den Erzeugungszusammenhang des Wissens wieder in die Diskussion mit einzubeziehen und Wissen nicht mehr nur analytisch verkürzt als Know-that, sondern im Zusammenhang mit seiner Know-how-Seite zu betrachten. Wie im Abschnitt zuvor argumentiert, liegt die Überzeugungsmacht rationalistischer Argumentation u. a. in der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Formalisierung von Schlussfolgerungen. Besonders das qua Berechnung erzeugte Know-that genießt auf Grund seiner hohen Formalisierung und der damit einhergehenden intersubjektiven Nachvollziehbarkeit eine starke Macht bzw. hohe Legitimation. Allerdings entstehen nicht alle Aussagen des rationalistischen Problem- und Lösungsverständnisses auf dem formalisierten Weg der Berechnung, wodurch die Know-how-Komponente, also die Frage, wie dieses Wissen neu erzeugt wurde, wieder stärker in den Mittelpunkt rückt. Denn wenn der Weg, auf dem das in der Argumentation der Berater verwendete Wissen erzeugt wurde, strittig ist, dann kann die Argumentation selbst kritisiert werden, und ihre orientierende Funktion wird genauso fraglich, wie die Schließung der interpretativen Mehrdeutigkeit, was als Voraussetzung zur Problemlösung gesehen wurde.

Vor diesem Hintergrund kann man die inhaltliche Enthaltbarkeit der prozessorientierten Beratungsphilosophie als Umgang mit dem Problem sehen, dass anscheinend nur eine schon legitimierte Argumentation zu orientieren vermag: Wenn eine Problemlösung qua „Partizipation“ oder „Selbstorganisation“ emergiert, scheinen Legitimation und die damit verbundene Hoffnung auf Orientierung als Nebenprodukt gesichert. Denn andernfalls würden noch kritische Stimmen bestehen, und von einer Problemlösung könnte nicht gesprochen werden. Abgesehen davon, dass man so Legitimität in u. U. fraglicher Weise prozessual und nicht anhand inhaltlicher Kriterien definieren würde, machen die bisherigen Ausführungen zur orientierenden Funktion einer nach außen hin rationalistischen Argumentation deutlich, dass die prozessorientierte Beratungsphilosophie so auch einen Hebel zur Veränderung sozialer Praktiken und damit zur Problemlösung eventuell leichtfertig aus der Hand gibt.⁷³⁴ Die Fallbeispiele machen deutlich, dass nicht sämtliches im Zuge der Beratungsprojekte neu generierte Wissen in der Organisation vorhanden war⁷³⁵. Stattdessen legt der Fallvergleich

⁷³² Eindrucksvoll sind hier auch die Aussagen von Berater 2 im vierten Fallbeispiel, für den Quantifizierung ein probates Mittel zum „Appellieren“ ist (vgl. Abschnitt C.2.3, S. 381-382).

⁷³³ Vgl. Power (2004), S. 774-778; Messner, Scheytt und Becker (2007), S. 96-98.

⁷³⁴ Vgl. Moldaschl und Brödner (2002), S. 181, 185f.

⁷³⁵ Betrachtet man Wissen hier vereinfacht als Substanz, die in einen Kontext eingebracht werden kann, und entledigt sich so um Einfachheit in der Darstellung willen der Aufgabe, die damit verknüpften Praktiken zu nennen, dann wurde in Fall 1 das Wissen um Programm-Management eingebracht, in Fall 2 Variantenmanagement und vereinfachte Prozesskostenrechnung und in Fall 3 das Wissen um Geschäftsprozessanalyse und Segmentierung des Kun-

nahe, dass im Rahmen der beobachteten Projektdauer und des gegebenen Ressourceneinsatzes erst durch die von den Beratern eingebrachten Praktiken und das darin gebundene Wissen die Problemlösung und die damit einhergehende Veränderung der sozialen Praktiken der Organisation geleistet werden konnte – so dass dieses Wissen trotzdem legitimiert war⁷³⁶.

8.1.4 Veränderung durch Sanktionierung auf Grundlage einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition

Eine weitere Funktion eines nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsverständnisses liegt in seiner Sanktionierbarkeit. Damit ist gemeint, dass die mit dem Problem- und Lösungsverständnis verknüpften Praktiken normativ gewendet werden und als Vergleichsgrundlage beobachtbarer Praktiken dienen, so dass Abweichungen bestraft werden können. Sanktion impliziert daher, dass kein vollständiger Konsens erzielt werden konnte. Außerdem muss eine Sanktionierung nicht notwendigerweise durchgeführt werden, um wirksam zu werden, sondern alleine ihre Androhung scheint auszureichen.

In den Fallbeispielen wurde Sanktionierung besonders in zwei Fallbeispielen deutlich.

- Im ersten Fallbeispiel wurden Abweichungen von den Praktiken des Projektmanagements im doppelten Sinne sanktioniert. Einerseits verlangten die Geschäftsführer von ihren Mitarbeitern die Planung von Projekten anhand der vorgegebenen Unterlagen. Andererseits wurde von den Geschäftsführern durch die Führungsgremien der AG die Teilnahme am Programm-Management mit seinen Lenkungsausschüssen verlangt⁷³⁷.
- Im zweiten Fallbeispiel wird von den Mitarbeitern erwartet, in Projektanträgen die neu berechneten Komplexitätskosten kalkulatorisch einzubeziehen, damit ihre Projektanträge überhaupt berücksichtigt werden⁷³⁸.

Die sich hier darstellende Sanktionierung bewirkt primär einen „Zwang zur Teilnahme“, dem sich die Sanktionierten nicht öffentlich verschließen können⁷³⁹. Sie ist jedoch nicht als zielgenaue „Steuerung“ der Hervorbringung der mit dem aufgebauten Problem- und Lösungsverständnis verknüpften

denportfolios. Für Fall 4 kann nicht mehr rekonstruiert werden, welches Wissen durch die Berater neu eingebracht wurde. Redlicherweise muss aber zuerkannt werden, dass dieses Wissen in der Regel noch keinen „Experten“ ausmacht, denn in der Rückschau schien den interviewten Klienten das von den Beratern eingebrachte Wissen leicht verständlich und nachvollziehbar – dies wäre bei anderen Experten wie Ärzten, Rechtsanwälten, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern vermutlich anders.

⁷³⁶ Legitimierung entstand aus dem Einbinden der Mitarbeiter, wie in Abschnitt 8.2.1.2, S. 273-275 dargelegt wird.

⁷³⁷ Vgl. Abschnitt 7.1.2.4, S. 229 sowie die Ausführungen zum „Mobilisieren der Hierarchie“ in der Zusammenfassung des Fallbeispiels in Abschnitt 7.1.3, S. 231.

⁷³⁸ Vgl. Abschnitt A.2.1, S. 331.

⁷³⁹ Vgl. Jackall (1988), S. 140.

Praktiken misszuverstehen. Denn die Fallbeispiele machen deutlich, dass mit Sanktionierung teils erheblicher Interpretationsbedarf einhergeht. So kann es z. B. im ersten Fallbeispiel strittig sein, ob ein Projekt „gut“ oder „schlecht“ geplant wurde bzw. ob das Projektmanagement nur vorgeblich entlang der Maßgaben erfolgte, die im Zuge des Programm-Managements definiert wurden, um Sanktionierung zu vermeiden. Außerdem wird aus ökonomischer Sicht klar, dass mit der Kontrolle von Agentenverhalten ex post Kosten verbunden sind, wodurch Kontrolle und an sie gebundene Sanktionierung unwirtschaftlich werden kann und insofern u. U. zusätzlich unvollständig durchgeführt wird⁷⁴⁰.

Ungeachtet dieser Schwierigkeit wäre aber damit das primäre Ziel – die Veränderung einer sozialen Praktik – erreicht. Gegenüber solchen Ansätzen, die Plan- und Steuerbarkeit versprechen, ist das ein weit zurückgenommener Anspruch. Trotzdem wäre damit schon viel erreicht, da der Auseinandersetzung über beliebige Bewertungskriterien wie „gut/schlecht“ oder „schnell/langsam“ damit der Boden bereitet wäre und so die Veränderung der inhaltlichen Ausgestaltung der Praktiken in Richtung der verfolgten Zwecksetzung zumindest potentiell möglich wird.

Die so als „Ausschlussverfahren“ oder „Leitplanke“ verstandene Sanktionierung verlangt aber nicht nur ein artikuliertes Problem- und Lösungsverständnis, sondern auch, dass dieses schon geteilt wird. Vordergründig scheint es dabei zunächst ausreichend, dass das Problem- und Lösungsverständnis nur von den „Trägern“ solcher Praktiken geteilt wird, mit denen an Hierarchie gebundene Sanktionierungsmacht einhergeht. Konsens wird so zur Vorbedingung für Sanktionierung, und es stellt sich die Frage, wie dieser Konsens wiederum aufgebaut wird. Dies verweist zum einen auf die Passung des nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsverständnisses und eines gesellschaftlich institutionalisierten Verständnisses von Organisation als Hort der Rationalität, wodurch das Problem- und Lösungsverständnis legitimiert wird. Zum anderen können dabei die Mechanismen wirksam sein, die zuvor in Abschnitt 8.1.2 unter den Stichworten „Veränderung durch Legitimation und Macht“ beschrieben wurden. Versteht man Sanktionierung zudem als „Leitplanke“, die nicht in der Lage ist, vollständig zu steuern, dann wird die Notwendigkeit eines minimalen Konsenses zusätzlich deutlich⁷⁴¹.

Allerdings muss man die hier diskutierte Sanktionierung auf Basis hierarchischer Position im Zusammenhang eines relationalen Machtbegriffs sehen⁷⁴². Daraus folgt für die Träger hierarchiegebundener Macht, vulgo: die Führung oder das Management, dass die so Sanktionierten ihrerseits Machtquellen nutzen können, um das rationalistische Problem- und Lösungsverständnis zu unter-

⁷⁴⁰ Vgl. an Stelle anderer aus Sicht des Principal-Agent-Ansatzes Sjurts (1998), S. 288.

⁷⁴¹ Vgl. zum grundsätzlichen Verhältnis von Kontrolle, die hier als Vorbedingung für Sanktionierung gedacht wird, und Konsens Ortmann (1988), S. 14-18.

⁷⁴² Vgl. zur Bedeutung von Macht aus Sicht sozialer Praktiken als relationales Phänomen Schatzki (2005), S. 478f.

laufen, auch wenn sie zur Teilnahme gezwungen werden. So ist es z. B. im zweiten Fall denkbar, dass die Sanktionierten zwar von nun an Komplexitätskosten in ihren Projektanträgen berücksichtigen, gleichzeitig aber ihre Absatzschätzung übertreiben, um das angefragte Projekt doch noch entwickeln zu lassen. Erfüllen sich die Absatzschätzungen dann später nicht, könnten die zuvor Sanktionierten dann z. B. auf veränderte Marktbedingungen als Ursache für das Ausbleiben ihrer Absatzschätzung verweisen. Damit wäre aber die ursprüngliche Intention, die Variantenvielfalt zu verringern, ad absurdum geführt⁷⁴³.

Das Beispiel zeigt weiterhin, dass man den Akteuren nicht erst eine „Tit-for-Tat-Gesinnung“ unterstellen muss, um zu dem Ergebnis zu kommen, dass Sanktionierung – bei all ihren veränderungspositiven Effekten i. S. eines „Zwangs zur Teilnahme“! – unkontrollierbare Nebenfolgen verursachen kann, die die angestrebte Problemlösung unterminieren. Im Beispiel zuvor scheint eher ihre mit Giddens postulierte unbeschränkbare Macht i. S. der Fähigkeit, einen Unterschied machen zu können, in Kombination mit unterschiedlichen Interpretationen und Interessen für die Unterminierung der Problemlösung durch Nebenfolgen verantwortlich zu sein.

Diese potentiellen Nebenfolgen gilt es zu bedenken, möchte man eine Problemlösung von Dauer erreichen. Dadurch muss sich jedoch das Rationalitätsverständnis, das bis hier immer als „nach außen hin rationalistisch“ beschrieben wurde, in ein „aufgeklärtes Rationalitätsverständnis“ wandeln, wie der nächste Abschnitt anhand des Fallvergleichs argumentieren wird.

8.1.5 Reflexivität als Kennzeichen eines aufgeklärten Rationalitätsverständnisses

Bisher wurde argumentiert, dass es den Beratern gelingen muss, die sozialen Praktiken einer Organisation zu verändern, damit es zu einer dauerhaften Problemlösung kommen kann. Dazu wiederum ist es notwendig, die interpretative Mehrdeutigkeit, die sämtlichen und besonders unternehmerischen Problemen inhärent ist, zu überdecken. Im Verlauf dieses Kapitels wurde dann weiterhin aufgezeigt, dass dies besonders mit Hilfe solcher Problem- und Lösungsdefinitionen gelingen kann, die auf einem rationalistischen Rationalitätsverständnis fußen und sich so dessen Macht und Orientierungsvermögen zu eigen machen. Dadurch kann eine Veränderung sozialer Praktiken ohne unlösbaren Konflikt gelingen, indem andere lokal gültige Rationalitäten vereinnahmt werden.

Allerdings gilt die Wirkung der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition nicht prinzipiell unbegrenzt und ist abhängig von bestehenden Praktiken und den von jenen ausgehenden Wirklichkeitskonstruktionen. Da die in der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition enthaltenen Aussagen außerdem in einem qualifizierenden Verhältnis zu den bestehenden Praktiken der Organi-

⁷⁴³ Ein weiteres Beispiel einer Machtquelle wäre „Dienst nach Vorschrift“: Auch wenn im ersten Fallbeispiel die Projektpläne vorschriftsmäßig ausgefüllt werden, ist damit noch lange keine „gute“ Projektplanung erreicht (und auch nicht erreichbar).

sation stehen und diese bestärken, modifizieren oder ausschließen, ist ein Konflikt lokaler Rationalitäten, d. h. zwischen der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition und einer anderen, z. B. der eines bestimmten Funktionsbereiches innerhalb der Organisation, möglich und wahrscheinlich⁷⁴⁴. Dabei legen die Fallbeispiele nahe, dass man nicht davon ausgehen kann, dass ein solcher Konflikt immer lösbar ist, d. h., dass die interpretative Mehrdeutigkeit durch eine rationalistische Argumentation und die von ihr ausgehende Macht und Orientierung überdeckbar ist und dass andere lokale Rationalitäten in den Hintergrund treten – kurzum: Die von Beratern bzw. Beratern und Kunden ausgearbeitete Problem- und Lösungsdefinition kann trotz aller Bemühungen umstritten bleiben, und Veränderungen können ausbleiben⁷⁴⁵. Der Ausgang eines solchen Konfliktes ist daher wichtig, weil dadurch mitbestimmt wird, ob sich die in der Organisation bestehenden Praktiken verändern, wovon bei einem ungelösten Konflikt – ohne Zuhilfenahme alternativer Mittel – nicht ausgegangen werden kann.

Die vergleichende Analyse der Fallbeispiele zeigt nun, dass die Berater drei Möglichkeiten haben, mit einem solchen Konflikt umzugehen, und zwar indem sie

- versuchen, ihre rationalistische Argumentation so auszubauen, dass sie die mit ihr in Konflikt stehende integriert und der Konflikt gewissermaßen zu Gunsten der rationalistischen Argumentation entschieden wird,
- oder sie ihre rationalistische Argumentation so begrenzen, dass ein Konflikt vermieden wird,
- oder indem sie auf eine Veränderung der sozialen Praktiken, die mit der in Konflikt stehenden Rationalität verwoben sind, auf anderem Wege als durch rationalistische Argumentation abzielen.

Die zuerst aufgeführte Möglichkeit zum Umgang mit möglichen Konflikten zeigte sich in Hinblick auf die Fallbeispiele zuvor in Tabelle 13, S. 219, denn dort sind die Problem- und Lösungsdefinitio-

⁷⁴⁴ Dies findet auch Townley (2002b), S. 176 im Rahmen ihrer Untersuchung der Einführung rationalistischer Planungs- und Bewertungspraktiken in kanadische Museen: „Theoretical rationality, when faced with concrete practices of organizational life, provoked resistance and indicated some of its potential limits, as rational models came up against practical effects.“ Auch Fincham (2003), S. 80f. beschreibt diesen Konflikt nach der Analyse mehrere Fallbeispiele, wenn auch in den Begriffen des „Local-Knowledge“ des Unternehmens und des dekontextualisierten „Market-Knowledge“ der Berater: „Indeed, the whole approach to conquering the uncertainties of organizational problems lay in the application of technical rationalism. However, squaring the technical elements with more „creative“ aspects of the work was an area in which local and market knowledge came into conflict [...].“

⁷⁴⁵ Ein Grund kann dabei sein, dass soziale Praktiken eben nicht nur Wissen, sondern auch Materialität und Intentionalität binden und in Summe das Individuum bzw. dessen Identität konstituieren (vgl. Reckwitz (2004b), S. 44). Daher könnte die Schließung interpretativer Mehrdeutigkeit qua rationalistischer Argumentation und der sich daraus ableitenden Soll-Konzeptionen von Praktiken letztendlich auch eine Veränderung in Intentionalität und Materialität bzw. in Summe: eine Veränderung des Individuums und seines Selbstverständnisses bedeuten. Ausbleiben der Veränderung scheint aus der Perspektive sehr wahrscheinlich (vgl. auch die Ausführungen von Schwarz (2007), S. 199-207 unter Verweis auf Küpper und Felsch (2000) zur Verknüpfung von Macht und Identität).

nen aufgeführt, die sich während des Beratungsprojektes stabilisiert haben und die bei der hier durchgeführten Analyse ex post sichtbar bzw. konstruierbar werden. Die rationalistische Argumentation zeigt sich daher gewissermaßen in ihrer „ausgebauten Form“.

Bei der zweiten Möglichkeit versuchen die Berater, die Reichweite ihrer rationalistischen Argumentation so zu beschränken und anzupassen, dass ein Konflikt mit anderen lokalen Rationalitäten vermieden wird. Dies kann implizit oder explizit geschehen, indem z. B. bestimmte Aussagen nicht getroffen werden, Schlussfolgerungen selektiv nicht gezogen werden, der Untersuchungsbereich eingeschränkt oder der Auftrag neu verhandelt wird. Und da die lokale Rationalität Ausdruck spezifischer sozialer Praktiken ist, wird durch eine Vermeidung des Konfliktes der lokalen Rationalität und der rationalistischen Rationalität der Berater bei der Problem- und Lösungsdefinition auch in Kauf genommen, dass die spezifischen Praktiken zunächst unverändert bleiben. Diese Begrenzung kann dann notwendig werden, wenn man befürchten muss, dass der Konflikt „übergreift“, dadurch die gesamte Argumentation der Berater in Frage gestellt wird und die rationalistische Argumentation so ihre verändernde Kraft in toto einbüßt.

Auch wenn die Berater von einer Veränderung gewisser sozialer Praktiken der beratenen Organisation qua einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition absehen, können sie trotzdem versuchen, eine Veränderung auf anderem Wege zu erreichen. In diese Kategorie fällt z. B. die im Abschnitt zuvor dargestellte Sanktionierung, die zwar eine rationalistische Argumentation voraussetzt, dann aber versucht, die letztendliche Veränderung über den hierarchisch fundierten Zwang zur Teilnahme zu erreichen⁷⁴⁶. Denkbar ist ebenfalls, dass eine Veränderung im Zuge eines Tauschgeschäftes oder Interessenausgleichs erreicht wird, indem z. B. Schlüsselakteuren neue Positionen angeboten oder bestehende Abteilungen anderen Abteilungen angegliedert und damit auch jene Praktiken „umgesiedelt“ werden, deren Rationalität sonst in Konflikt mit derjenigen der rationalen Problem- und Lösungsdefinition geraten könnte.

⁷⁴⁶ Genaugenommen benötigt Sanktionierung lediglich eine inhaltliche Maßgabe, die einen Sollzustand definiert, um anwendbar zu sein, und ist daher nicht auf eine rationalistische Argumentation angewiesen. Möchte sie sich jedoch nicht dem Vorwurf der Willkür aussetzen und so ihre eigene Berechtigung untergraben, scheint die Fundierung auf einer rationalistischen Argumentation dank der ihr eingeschriebenen Legitimation hilfreich.

Tabelle 15 betrachtet Beispiele dieser Möglichkeiten aus den Fallbeispielen.

Tabelle 15: Beispiele für reflexiven Umgang mit rationalistischer Problem- und Lösungsdefinition

	Ausbau der rationalistischen Argumentation	Begrenzen der rationalistischen Argumentation	Verändern abseits der rationalistischen Argumentation
Fall 1	vgl. Problem- und Lösungsdefinition in Tabelle 13, S.219	- Ausklammern der organisatorischen Trennung	- Sicherstellen Sanktionierung Programm-Management
Fall 2		- Keine Betrachtung von Designumstellung und Servicezeit als Komplexitätstreiber	- Sicherstellen Sanktionierung Berücksichtigung Komplexitätskosten
Fall 3		- Keine Festlegung hinsichtlich personeller Besetzung	- U. U. verhandeln Ausweichmöglichkeiten für doppelt besetzte Positionen
Fall 4		- Ausnehmen von Unternehmensbereichen von Kostensenkung	- Schaffen von Interessenausgleich

Bei den in Tabelle 15 dargestellten Inhalten handelt es sich lediglich um eine unvollständige Liste an Beispielen, weil bei einer rückwärtsgewandten Analyse naturgemäß nicht mehr alle Interaktionen im Beratungsprojekt betrachtet werden können und die Interviewten u. U. ein Interesse daran haben könnten, vordergründig nicht rationale Aspekte unangesprochen zu lassen, weil z. B. besonders für die Berater eine rationale Argumentation als Legitimation dient, wie oben in Abschnitt 8.1.2, S. 219-225 ausgeführt wurde.

Darüber hinaus zeigt Tabelle 15, dass die einzelnen Möglichkeiten sich gegenseitig beeinflussen und nicht unabhängig voneinander sind. In Fall 1 z. B. ist das rationale Problem- und Lösungsverständnis so zugeschnitten, dass die Frage der organisatorischen Trennung ausgespart wird, weil sie mit den oben beschriebenen Mitteln nicht rational entscheidbar war – obwohl sich an den Aussagen der Berater zeigen lässt, dass sie eigentlich von der Nachteiligkeit der Trennung ausgingen. Spart man die Frage der Trennung aus, kann man die rationale Notwendigkeit des vorgeschlagenen Programm-Managements zusätzlich steigern. Andernfalls hätte man schließlich auch argumentieren können, dass das Programm-Management eigentlich nicht notwendig sei, weil einige Projekte u. a. auch wegen der mit der organisatorischen Trennung einhergehenden Uneinigkeit der Geschäftsführer und der damit verbundenen Unklarheit in der Zielsetzung zu keinem Ergebnis kamen. Kurzum: Würde man die organisatorische Trennung beseitigen, wäre vielleicht auch kein Programm-Management notwendig. Außerdem wird durch die Ausblendung der Frage der Trennung auch die Einbindung der obersten Führungsgremien der AG erleichtert. Denn diese können so auf die Geschäftsführer durch Sanktionierung einen potentiellen Zwang zur Teilnahme am Programm-Management ausüben, ohne sich öffentlich in die Frage der Trennung einschalten und damit für einen der Geschäftsführer Partei ergreifen zu müssen.

Insgesamt zeigt sich so in Grundzügen ein aufgeklärter Umgang mit Rationalität: Einerseits werden die Stärken einer rationalistischen Argumentation erkannt und als Mittel zur Veränderung eingesetzt. Andererseits werden gleichzeitig auch die Grenzen der rationalistischen Argumentation anerkannt, wodurch genau jene universelle Gültigkeit in Abrede gestellt wird, die die rationalistische Argumentation für sich reklamiert und zur Schließung der interpretativen Mehrdeutigkeit auch suggeriert. Der bewusste Umgang mit der Leistungsfähigkeit und Begrenztheit eines rationalistischen Rationalitätsverständnisses steigert das Potential zur Veränderung sozialer Praktiken und damit zur Problemlösung gegenüber solchen Ansätzen, die sich einseitig auf einen Aspekt konzentrieren:

Versteifen sich die Berater auf die Durchsetzung einer rationalistischen Argumentation, kann diese in einen unlösbaren Konflikt mit anderen Rationalitäten geraten und die Veränderung hemmen oder schlimmstenfalls insgesamt verhindern. Diese Schwierigkeit zeigt sich besonders bei einem idealtypischen Verständnis der inhaltsorientierten Beratung. Verzichtet eine idealtypisch verstandene prozessorientierte Beratung demgegenüber auf den Einsatz rationalistischer Argumentation mit dem Hinweis auf die Uneinlösbarkeit der mit ihr verbundenen Prämissen, gibt sie u. U. leichtfertig funktionierende und schwierig zu ersetzende Mittel zur Veränderung sozialer Praktiken aus der Hand.

Ein aufgeklärter Umgang mit Rationalität als Wechsel zwischen rationalistischer Argumentation und alternativen Wegen der Veränderung sozialer Praktiken scheint demnach zur Problemlösung wünschenswert, um nicht zu sagen: rational. Er ist notwendig, um die Stärken idealtypisch verstandener inhalts- und prozessorientierter Beratung zu verbinden⁷⁴⁷. An diese Einsicht schließen sich allerdings zwei Probleme an.

- Welche anderen Mittel stehen zur Veränderung bereit, und wie lassen sie sich mit einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition vereinen?
- Wie kann man entscheiden, ob von der rationalistischen Argumentation abgewichen werden soll und ob stattdessen andere Mittel zur Veränderung angeraten sind?

Die erste Frage schließt an Tabelle 15 an, weil dort deutlich wurde, dass die Mittel zur Veränderung sozialer Praktiken abseits einer rationalistischen Argumentation, empirisch betrachtet, nicht besonders ausgeprägt zu sein scheinen. So findet z. B. das Methodenarsenal aus der prozessorientierten Form von Beratung keine Beachtung⁷⁴⁸. Zwar ist dieser Befund der Fallselektion geschuldet, zeigt aber nichtsdestotrotz, dass hier grundsätzlich Potential für weitergehende Methodenintegration vorhanden ist. Gleichzeitig scheint aber eine reine Kombination im Sinne eines Mittelweges zwischen beiden Modi nicht nur konzeptionell durch Inkommensurabilität wenig erfolgversprechend, sondern

⁷⁴⁷ Vgl. Froschauer und Lueger (2003), S. 5f.; Königswieser, Sonuç und Gebhardt (2005), S. 71f., 75-77; Moldaschl (2001b), S. 133; Handler (2007), S. 342-361, 527-531.

⁷⁴⁸ Gemeint sind hier z. B. Fragetechniken oder Konferenzdesigns wie die Open Space Technologie. Vgl. dazu die Übersicht dieser Methoden bei Handler (2007), S. 169-210.

auch operativ leicht in einem „Muddling-Through“ zu münden⁷⁴⁹. Bei einer reinen Methodenkombination drohen daher Glaubwürdigkeitsverluste, wenn ein konsistentes Vorgehen nicht erkennbar ist, aber gleichzeitig erwartet wird.

Vor der Frage nach alternativen Veränderungsmethoden abseits einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition steht jedoch zu allererst die Frage, wie überhaupt entschieden werden kann, ob von einer rationalistischen Herangehensweise abgewichen werden soll. Dies verweist auf „Reflexivität“ als Baustein eines aufgeklärten Rationalitätsverständnisses. Dabei soll der Begriff „Reflexivität“ hier primär zwei unterschiedliche Bedeutungen vereinen: Einmal soll Reflexivität für Rekursivität bzw. Selbstbezüglichkeit stehen und damit die Rückwirkung von Prozessen auf sich selbst bezeichnen. Reflexivität im Sinne von Rekursivität sensibilisiert dafür, dass sich auch unintendierte Nebenfolgen eines Prozesses auf diesen selbst zurückbeziehen können und für diesen sowohl positive als auch negative Effekte produzieren können. Zum Zweiten soll Reflexivität den Begriff der Reflexion im Sinne der Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidungen integrieren.⁷⁵⁰

Die Notwendigkeit von Reflexivität gerade für Beratung lässt sich so zusammenfassen: Eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition vermag zwar Interpretationsspielräume zu überdecken und so Veränderung zu bewirken, kann aber gleichzeitig in einen unlösbaren Konflikt mit anderen lokalen Rationalitäten münden, wodurch das beratungsmotivierende Problem ungelöst bleibt, Veränderung ausbleibt und das Beratungsprojekt zu scheitern droht. Dies verlangt die Abschätzung von Nebenfolgen der zur Problemlösung verwendeten Mittel⁷⁵¹. Insofern ist die Beachtung und Betonung von Reflexivität im Zusammenhang mit Beratung verständlich⁷⁵².

⁷⁴⁹ Vgl. in Hinblick auf die Verknüpfung von inhalts- und prozessorientierter Beratung Moldaschl und Brödner (2002), S. 181f.; Froschauer und Lueger (2003), S. 7-11; Königswieser, Sonuç und Gebhardt (2005), S. 72-75, 12-14; Nikolova (2007), S. 149-152 sowie insgesamt Handler (2007).

⁷⁵⁰ Vgl. zum Begriff von Reflexivität i. S. von Rekursivität aus systemtheoretischer Sicht Luhmann (1984), S. 601, 610-616 sowie i. S. von Reflexion ebd., S. 601f., 617-623. Die Zusammenlegung der von Luhmann getrennt genutzten Begriffe ist übernommen von Moldaschl (2001b), S. 145-147; Moldaschl (2005), S. 53f.; Moldaschl (2007), S. 37f.

⁷⁵¹ Hier ist eine gewisse Spitzfindigkeit in der Argumentation geboten: Negative Folgen einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition drohen nicht nur in Form eines offenen, unlösbaren Konfliktes lokaler Rationalitäten, verknüpft mit ausbleibender Problemlösung. Denkbar ist auch, dass der rationalistischen Argumentation nur vordergründig zugestimmt wurde und ein Konflikt verdeckt an anderen Schauplätzen deutlich wird, z. B. im Extremfall in Form eines sprunghaft gestiegenen Krankenstandes. Drittens können auch bei „ehrlicher Zustimmung“ zu einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition negative Nebenfolgen durch Pfadabhängigkeit entstehen, die sich längerfristig z. B. in Phänomen des organisationalen Lock-in, Structural-Inertia oder Core-Rigidities äußern (vgl. für eine Übersicht der Beharrungskräfte aus Sicht des Dynamic-Capabilities-Ansatzes Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), S. 916-918). Der Begriff der negativen Nebenfolgen umfasst daher jede dieser drei Arten negativer Nebenfolgen.

⁷⁵² Vgl. dazu die Überlegungen von Moldaschl zu einer reflexiven Beratung (1997, 2001a, 2001b, 2007); von Königswieser & Network zur Integration von Fach- und Prozessberatung (Froschauer und Lueger (2003); Königswieser, Sonuç und Gebhardt (2005)) sowie die Überlegungen von Meyer und Heimerl-Wagner (2000); Handler (2007) oder Schwarz (2007). Vgl. im strategischen Management Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), die

Die hier gemeinte Reflexivität entspricht nicht der zuvor in Abschnitt 4.5.2.1, S. 132f. besprochenen, die dort als im Akteur verankerte Instanz die Anpassung der Hervorbringung sozialer Praktiken i. S. von Giddens „Reflective-Monitoring-of-Action“ bzw. Schöns „Reflection-in-Action“ beschrieb. Außerdem wurde sie dort als weitgehend implizites Unterfangen beschrieben.

Stattdessen entspricht das Konzept von Reflexivität hier einem explizierten Ergebnis sozialer Praktiken, d. h. man kann nicht davon ausgehen, dass Reflexivität in irgendeiner Form vorhanden ist, sondern muss stattdessen annehmen, dass sie erst sozial hervorgebracht werden muss. Damit unterscheidet sie sich auch von Schöns „Reflection-on-Action“, die konzeptionell eher als privater Monolog ausgerichtet ist. Wenn z. B. die Interviewten in den Fallbeispielen betonen, dass die Diskussion mit den Beratern sie zum Nachdenken über ihren Arbeitsplatz und ihr Tun dort angeregt habe, dann kann man dies als „Reflection-on-Action“ beschreiben. Wenn aber die Berater in den Fallbeispielen ihre rationale Argumentation, wie oben beschrieben, absichtsvoll begrenzen, dann hat dies, verglichen mit „Reflection-on-Action“ eine andere, nämlich eine sozial geteilte Qualität. Demnach muss man, wenn von Reflexivität die Rede ist, zwischen der Funktion, die Berater haben können, und ihrer Arbeitsweise unterscheiden und die gemeinte Ebene angeben⁷⁵³.

Damit stellt sich die Frage, ob und, wenn ja, wie bzw. mit welchen Praktiken die Berater in den Fallbeispielen eine solche Reflexivität hergestellt haben. Vergleicht man darauf hin die Fallbeispiele, dann ergeben sich zwei Beobachtungen.

- Alle untersuchten Fallbeispiele begannen mit einer breit angelegten Interviewserie. Entscheidend schien dabei gewesen zu sein, dass diese Interviews aus Sicht der befragten Mitarbeiter thematisch weitestgehend offen waren – und das, obwohl mit den Auftraggebern zuvor schon im Beratungsauftrag eine Problemstellung (und damit häufig implizit auch eine Problemlösung) definiert worden war⁷⁵⁴. Hier wird ein Spannungsverhältnis zwischen Öffnung der interpretatorischen Mehrdeutigkeit, z. B. durch eine Interviewserie, und Schließung der interpretatorischen Mehrdeutigkeit, z. B. durch das Projektangebot und einen ersten Projektplan, deutlich.
- Die Behandlung dieses Spannungsverhältnisses, d. h. die Reflexivität, scheint allerdings nicht durch ein Bündel benennbarer Praktiken systematisch geleistet zu werden. Zwar erläutert ein Berater im ersten Fallbeispiel, dass er durch „Prewiring“ versucht, die intersubjektiv

in der Diskussion um die Möglichkeiten der Dynamisierung von „Capabilities“ ein „Capability-Monitoring“, das Reflexivität impliziert, vorschlagen.

⁷⁵³ Vgl. Moldaschl (2001b), S. 147f.

⁷⁵⁴ Eine Ausnahme bildet hier Fall 2, weil dort die Berater vor Auftragsvergabe ein kostenloses Audit durchführten (vgl. Fußnote 906, S. 331). Obwohl dies auf den ersten Blick als ein probates Mittel erscheint, um lokalen Rationalitäten auf die Spur zu kommen, droht durch die damit einhergehende Problematisierung der von Klienten vorgegebenen Problemstellung u. U. die Gefahr, den Auftrag zu verlieren (vgl. auch Arnaud (1998), S. 469).

ve Gültigkeit seiner Problem- und Lösungsdefinition auszuloten, doch wird aus den Fallbeispielen nicht ersichtlich, dass ein solches „Prewiring“ systematisch innerhalb des Beratungsteams geschehen würde⁷⁵⁵. Würde es geschehen, dann würden die damit verknüpften Praktiken so etwas wie eine sozial geteilte Bricolage betreiben⁷⁵⁶: Sie würden mit den bestehenden Praktiken der Berater und den damit verknüpften Wissensbeständen, Intentionen und Materialitäten so „basteln“, dass sich durch Öffnung und Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit Raum für Veränderung und Problemlösung ergibt⁷⁵⁷.

Abgesehen von dem Fehlen spezifischer Praktiken, um Reflexivität i. S. sozial geteilter Bricolage hervorbringen zu können, wird aber schon deutlich, dass dem Einbinden der Mitarbeiter des beratenen Unternehmens besondere Bedeutung zukommt: Die Interaktion mit den Mitarbeitern bietet die Chance, ihre Praktiken und damit auch ihre lokale Rationalität nachvollziehen zu können. Erst auf ihrer Basis kann eine rationale Abschätzung der Nebenfolgen des Beratungshandelns entstehen.

Bevor das Einbinden der Mitarbeiter im nächsten Abschnitt besprochen wird, muss aber abschließend noch auf drei schwerwiegende Implikationen eines durch Reflexivität aufgeklärten Rationalitätsverständnisses aufmerksam gemacht werden, und zwar auf:

- die vorhandenen und auch notwendigen Grenzen von Reflexivität⁷⁵⁸,
- die deutlich werdende Problematik der Wertbindung von Beratung sowie
- die Illusion „dauerhafter“ Problemlösung oder „nachhaltiger“ Leistungssteigerung im absoluten Sinne.

Die Grenzen von Reflexivität ergeben sich zum einen konzeptionell, da schnell ein infinites Regress droht, wenn man die Notwendigkeit der Selbstaufklärung von Rationalität erkennt und gleichzeitig fordert, dass diese Selbstaufklärung sich gleichzeitig reflektiert, d. h. rational vollziehen soll. Das Problem besteht darin, dass der blinde Fleck der Beobachtung sich nicht ausschließen lässt – auch Reflexivität xter Ordnung kann daher kein Garant für erfolgreiche Veränderung und erfolgreiche Managementberatung sein. Dieses formal ableitbare Argument kann aus Sicht der Theorie sozialer

⁷⁵⁵ Vgl. zur Beschreibung von „Prewiring“ den Kommentar von Berater 2, Fall 1, S. 225. Dies beschreibt Fincham (2003), S. 78 als „visioning“: „In this sense, ‚visioning‘ served the distinctly rhetorical purpose of anticipating client resistance.“ Und Hodgkinson und Wright (2002), S. 961f. beschreiben die negativen Effekte, falls dieses „Prewiring“ oder „Visioning“ ausbleibt.

⁷⁵⁶ Vgl. zu Bricolage als im Akteur verankerte Instanz zur reflexiven Hervorbringung einzelner Praktiken durch einen einzelnen Akteur Abschnitt 4.5.2.1, S. 149 und die dort angegebenen Quellen.

⁷⁵⁷ Vgl. ähnlich auch Visscher (2001), S. 31-37, der aufschlussreich die (organisationalen) Designpraktiken von Managementberatern als Ko-Konstruktion von Form und Funktion beschreibt und diese wiederum unter den Schlagwörtern „Reflection-in-Action“, „Heterogeneous-Engineering“ und „Bricolage“ beschreibt. Vgl. ferner derselbe (2006), S. 258. Allerdings betrachtet er nur die Akteurebene und fragt daher nicht, was diese Schlagworte bedeuten, wenn man sie als sozial geteilt konzeptionalisiert.

⁷⁵⁸ Vgl. Moldaschl (2001b), S. 154f.

Praktiken nur unterstrichen werden: Zuvor wurde argumentiert, dass soziale Praktiken eine bestimmte Sicht der Dinge durch das in ihnen gebundene Wissen nahelegen bzw. erst ermöglichen. Außerdem wurde argumentiert, dass Praktiken in ihren konzeptionellen Elementen überlappen. Zusammengenommen kann sich daraus die Schwierigkeit ergeben, dass bei einer Beobachtung von Praktiken durch Praktiken, der „blinde Fleck“ der beobachteten Praktiken auf Grund einer eventuellen Homologie ihrer Wissensbestände unerkannt bleibt, obwohl er rein formal bei einer solchen Beobachtung 2. Ordnung deutlich werden müsste. Mit anderen Worten: Es scheint fraglich, dass gerade (rationalistisch orientierte) Berater ihre (rationalistisch orientierten) Praktiken reflexiv durchdringen können und ob so dem „Group-Think“ bei gemeinsamer Reflexion nicht ungewollt Vorschub geleistet wird. Der konzeptionelle blinde Fleck scheint so kein punktuell Phänomen abhängig von einer einzelnen Unterscheidung i. S. einer scharf konturierten Grenzziehung zu sein, sondern ein eher verschwommener Fleck mit unscharfen Grenzen, der mal mehr und mal weniger verdeckt⁷⁵⁹. Außerdem: Wenn mit sozialen Praktiken auch Intentionen einhergehen, dann stellt sich weiterhin die Frage, ob Berater überhaupt ein ausgeprägtes Interesse an solcher Reflexivität haben. Schließlich ergibt sich eine weitere Grenze aus limitierten allokativen und autoritativen Ressourcen, die den Möglichkeitsraum für Praktiken der Reflexivität beschränken: Auf Grund fehlender Legitimation könnte den Praktiken der Reflexivität z. B. weder Zeit noch Geld für einen externen Supervisor eingeräumt werden.

Das Problem der Wertbindung der Berater wurde oben en passant deutlich: Wenn ein aufgeklärtes Rationalitätsverständnis den Beratern nahegelegt wird, um die Grenzen einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition auszuloten und um so ihr volles Potential in Hinblick auf die Veränderung sozialer Praktiken und Problemlösung zu entfalten, dann stellt sich die Frage, wessen Problem gelöst und welchen damit verbundenen Interessen Priorität eingeräumt werden soll. Pointiert formuliert: Welcher Konflikt lokaler Rationalitäten soll in Kauf genommen, welcher verhindert werden? Welche Werte werden dadurch unter der Hand aktualisiert? Reflexivität verlangt auch hier eine Bewusstwerdung – und sei es vordergründig nur um der erfolgreichen Problemlösung willen.⁷⁶⁰ Wertbindungen müssen auch deshalb thematisiert werden, weil die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition durch ihre reflexive Anwendung zwischen Vorwand und Selbstzweck zu changieren scheint⁷⁶¹. Dies geschieht jedoch nicht zufällig, sondern sollte reflektiert, d. h. auf Betreiben

⁷⁵⁹ Diese Kritik lässt sich auch an Schöns Reflection-on-Action anbringen: Eine „objektive“ Reflexion subjektiven Wissens mit Hilfe eben diesen Wissens scheint ausgeschlossen (vgl. zu dieser Kritik auch Nikolova (2007), S. 127f. mit Verweis auf Garrick und Clegg (2001), S. 121f.).

⁷⁶⁰ Vgl. Moldaschl (2001b), S. 152; Moldaschl und Brödner (2002), S. 185; zur Problematik der Bestimmung von Soll-Zuständen in der Beratung auch Schwarz (2007), S. 188-190.

⁷⁶¹ Vgl. Ortmann (2004), S. 98-100.

der Berater hin geschehen, wodurch den Beratern Inkonsistenz und schlimmstenfalls Opportunismus vorgeworfen werden kann, was beides in einem Vertrauensverlust resultieren dürfte⁷⁶².

Schlussendlich macht der im Konzept von Reflexivität inhärente Verweis auf Nebenfolgen noch einmal mit Nachdruck darauf aufmerksam, dass mit Nebenfolgen immer zu rechnen ist⁷⁶³. Auch die im Zuge einer reflexiven Problemlösung veränderten sozialen Praktiken werden Beharrungskräfte entwickeln, die langfristig zur Hysterese bzw. zu Lock-in, Structural-Inertia oder Core-Rigidities und damit in Konflikt mit dem sich wandelnden Kontext bzw. anderen Praktiken geraten werden. So wird der Keim neuer „Probleme“ schon mit der Problemlösung ausgesät⁷⁶⁴.

⁷⁶² Vgl. Visscher und Rip (2003), S. 127f.

⁷⁶³ Vgl. auch das Unbehagen vor sich ausbreitenden Nebenfolgen bei de Certeau (1984), S. 94f.

⁷⁶⁴ Am Beispiel der vier diskutierten Fälle: In Fall 1 könnte sich durch die organisatorische Trennung z. B. ein Verlust an Produktionsflexibilität einstellen; in Fall 2 könnten durch die Berücksichtigung von Komplexitätskosten Varianten und Innovationen unterdrückt werden; in Fall 3 könnte die Motivation vieler Mitarbeiter sinken, weil der Zielkonflikt mit dem Ressourcengeber durch neu geschaffene Schnittstellen nun mehr Mitarbeiter betrifft als zuvor und in Fall 4 könnten die Beharrungskräfte bestehender Praktiken durch die „Veränderung als ob“ zusätzlich gefördert worden sein.

8.2 Einbinden der Mitarbeiter

Der vorherige Abschnitt argumentierte auf Basis des Fallvergleichs, dass eine nach außen hin rationalistische Problem- und Lösungsdefinition wichtige Effekte zur Veränderung sozialer Praktiken zu produzieren vermag, gleichzeitig aber einen bewussten Zuschnitt ihres Geltungsbereiches erfordert, um diese Effekte eintreten zu lassen. Daher wird Reflexivität im Umgang mit der Leistungsfähigkeit und den Grenzen der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition notwendig, was wiederum den Einbezug der Mitarbeiter verlangt. Wenn hier von Mitarbeitern die Rede ist, dann sind damit alle Organisationsteilnehmer unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung gemeint.

Die Notwendigkeit zum Einbeziehen der Mitarbeiter hat die Beratungsforschung immer schon erkannt, empirisch untermauert und eingefordert⁷⁶⁵. Die Gründe dafür differieren jedoch genauso je nach vertretener Beratungsphilosophie, wie die Antwort auf die Frage variiert, ob die Beziehung zwischen Berater und Kunden symmetrisch ist. Sie können vor dem Hintergrund einer aufgeklärt rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition als prozessualer und inhaltlicher Schwerpunkt von Managementberatung und einer Betrachtung aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken zusammengeführt werden, was im nächsten Abschnitt geschieht. Danach werden die Fallbeispiele daraufhin verglichen, wie die Berater die Mitarbeiter in das Projekt eingebunden haben.

8.2.1 Gründe für das Einbinden der Mitarbeiter

Bei einem Vergleich der Fallbeispiele werden insgesamt sechs unterschiedliche Gründe für den Einbezug der Mitarbeiter deutlich, wobei die ersten drei – Ausbau der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition, Reflexivität in Bezug auf die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition sowie Aneignen neuer Praktiken – direkt für die Problemlösung relevant sind, während Vertrauen außerhalb des Projektteams, Bewältigung hoher Arbeitsvolumina und Anregen der Reflexivität eher sekundären Charakter haben.

8.2.1.1 Ausbau der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition

Aus Sicht der inhaltsorientierten Beratung sind die Mitarbeiter der Organisation in erster Linie Lieferanten kontextspezifischen Wissens, das die Berater als Experten benötigen, um ihre dekontextualisierten Methoden und Modelle auf die Spezifika des Unternehmens hin anpassen zu

⁷⁶⁵ Vgl. an Stelle vieler anderer McGivern (1983), S. 368; Schön (1983), S. 294-297; Fritz und Effenberger (1998), S. 108, 110, 116; Jang und Lee (1998), S. 70; Bloch (1999), S. 116; de Jong und van Eekelen (1999), S. 187; Fincham (1999), S. 350; Stumpf und Longman (2000), S. 125; Hislop (2002), S. 668; Appelbaum und Steed (2005), S. 77; Caroli (2005), S. 224-226; Kakabadse, Louchart und Kakabadse (2006), S. 426-428, 459-463; Richter und Schmidt (2006), S. 383; Grimm (2007), S. 84f.

können⁷⁶⁶. Außerdem sollen so der Wissenstransfer vom „Experten“ zum „Laien“ gefördert und damit eine der maßgeblichen Funktionen dieses Beratungstypus sichergestellt werden⁷⁶⁷. Insgesamt resultiert daraus ein asymmetrisches Verhältnis zwischen den Beratern und den Mitarbeitern des Unternehmens, was sowohl die Legitimität der Wissensbestände und Problem- bzw. Lösungsdefinitionen als auch die sich daraus ableitende Hoheit über die Ausgestaltung des Beratungsprozesses angeht⁷⁶⁸.

Man kann diesem Verständnis insoweit zustimmen, als dort, wo Beratung fachliche Inhalte zum Aufbau einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition einbringt, diese notwendigerweise auf die Spezifika des Unternehmens abgestimmt sein müssen. Das ist unbestreitbar richtig und verlangt den Einbezug der Mitarbeiter⁷⁶⁹. Aus dieser Perspektive kann Partizipation auch nicht reiner Selbstzweck und Gütekriterium für Beratung sein, wie es tendenziell in der prozessorientierten Beratungsphilosophie angenommen wird, sondern muss stattdessen ihrem Verhältnis zum Aufbau der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition nach beurteilt und abgewogen werden⁷⁷⁰. Mehr Partizipation führt, so betrachtet, nicht automatisch zu mehr Veränderung und damit zu verbesserten Erfolgsaussichten von Beratung.

Obwohl mit der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie davon ausgegangen werden kann, dass Berater notwendigerweise Wissen zur Problemlösung einbringen und daher die Mitarbeiter zum Anpassen dieses Wissens einbinden müssen, greift ein solches Verständnis wesentlich zu kurz. Kritisiert werden muss die ihr zugrundeliegende Vorstellung von Wissen als losgelöster Substanz, das von anderen Phänomenen nicht nur analytisch trennbar, sondern faktisch getrennt sein soll⁷⁷¹.

Ein Verständnis von Wissen als Substanz verführt zu einer einseitigen Betonung von Know-that gegenüber Know-how und geht nicht von ihrer Verknüpftheit aus, was in Beratungsprojekten problematische Glaubwürdigkeitsverluste nach sich ziehen kann. Man kann dies in den Fallbeispielen an mehreren Stellen beobachten: In Fall 2 berechneten die Berater mit den Mitarbeitern, wie sehr die

⁷⁶⁶ Vgl. zur inhaltsorientierten Beratungsphilosophie die Quellen in Abschnitt 2.2, S. 23-31.

⁷⁶⁷ Vgl. Fincham (2003), S. 82.

⁷⁶⁸ Vgl. Kraus und Mohe (2007), S. 267f.

⁷⁶⁹ Worin läge z. B. die Aussagekraft der Prozesskostenrechnung in Fall 2, wenn sie keinerlei Verbindung zu den Prozessen von Unternehmen 2 aufweisen würde?

⁷⁷⁰ Vgl. Moldaschl (2007), S. 35. Wäre Partizipation ein Gütekriterium, dann müsste man aber davon ausgehen, dass zum einen alles Wissen, dass zur Überdeckung der interpretativen Mehrdeutigkeit hilfreich ist, in der Organisation vorhanden ist und durch Partizipation auch mobilisiert werden kann. Und zum anderen übergeht man dabei entweder den Aspekt der Macht vollständig oder setzt einen Substanzbegriff von Macht voraus, wodurch sie so gesammelt und ungleich verteilt werden kann, dass sich mit ihrer Hilfe auch immer eine dominante Interpretation entwickeln kann. Beides scheint bei Betrachtung der Fallbeispiele und vor dem Hintergrund eines relationalen Machtbegriffs fraglich.

⁷⁷¹ Vgl. für das hier vertretenen Verständnis von Wissen als Basis der nachfolgenden Kritik Abschnitt 4.5.1.1, S. 135-139.

Kosten einzelner Abteilungen von der Anzahl der Produktvarianten abhängen. Entwickeln sich so Know-that und Know-how gemeinsam, dann werden die später aus diesen Werten gezogenen Schlussfolgerungen, z. B. das eine bestimmte Variante nicht entwickelt werden soll, glaubwürdig und leichter akzeptiert. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die Mitarbeiter explizit einfordern, an dem Prozess der Fabrikation des Know-that von den Beratern beteiligt zu werden, d. h., dass sie Know-that und Know-how implizit als verknüpft betrachten⁷⁷². Außerdem könnte man die Verknüpfung von Know-that und Know-how auch an dem Unwohlsein der Berater, Empfehlung auf Basis von Erfahrungswissen zu geben, ablesen⁷⁷³. Denn dann kann die Glaubwürdigkeit des Know-that in Zweifel gezogen werden, weil das mit ihm verknüpfte Know-how nicht ohne weiteres teilbar ist bzw. konkret geteilt wird⁷⁷⁴. Daraus folgt zwingend, dass Berater die Mitarbeiter nicht nur einbinden sollten, um lediglich ihr Know-that anzupassen. Wenn Akzeptanz der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition das Ziel ist, um Veränderung zu erreichen, dann müssen Know-that und Know-how gemeinsam betrachtet und durch das Einbinden der Mitarbeiter angepasst werden⁷⁷⁵. Das bedeutet konkret, dass die Mitarbeiter auch deshalb eingebunden werden sollten, um über die Ausgestaltung des Beratungsprozesses mit zu entscheiden⁷⁷⁶. Betrachtet man Know-that und Know-how als verwoben, dann ergeben sich zudem Fragen in Hinsicht auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams, also z. B. dahingehend, wie viel Abstimmung zwischen den Projektteilnehmer gesucht und wie diese hergestellt wird⁷⁷⁷. Auch diese müssen geklärt sein, damit eine nach außen hin rationalistische Problem- und Lösungsdefinition so ausgebaut werden kann, dass die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemsituation überdeckbar ist.

8.2.1.2 Reflexivität in Bezug auf die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition

Mit den Ausführungen im letzten Abschnitt zur Verknüpftheit von Know-that und Know-how wurde zwar gezeigt, dass v. a. die aus Sicht der inhaltsorientierten Beratungsphilosophie vorgebrachten Gründe für den Einbezug der Mitarbeiter erweitert werden müssen, trotzdem ging es dabei im Kern

⁷⁷² Vgl. dazu insgesamt die Ausführung in Fall 2, Abschnitt A.2.3, S. 336-342 sowie besonders den ersten Kommentar des Mitarbeiters des Kostencontrollings.

⁷⁷³ Vgl. noch einmal die Kommentare in Fall 1 von Berater 2, S. 223; in Fall 2 den von Berater 2, S. 332 oder in Fall 4 die von Berater 1, S. 380 und S. 382.

⁷⁷⁴ Die Argumentation schließt hier an die Ausführungen über die Macht der rationalistischen Argumentation in Abschnitt 8.1.2, S. 247-253 an: Das auf Quantifizierung beruhenden Know-that kann auch deshalb Macht entfalten, weil ihre Verfahrensregeln, d. h. das ihr zugrundeliegende Know-how, bei einfachen Rechenoperationen geteilt ist.

⁷⁷⁵ Vgl. mit Betonung von Erfahrungswissen Caroli (2005), S. 227.

⁷⁷⁶ Ähnliches fordern z. B. auch Schein (1997), S. 208f. oder Sommerlatte (2000), S. 42, 150f.

⁷⁷⁷ In diesem Zusammenhang unterscheidet Nikolova (2007), S. 62-64 mit Verweis auf Bunge (1985), S. 232, S. 412 und Smith-Jentsch et al. (2001), S. 180 „task-related knowledge“, d. h. den Modus der Zusammenarbeit im Team, von „task-specific knowledge“, d. h. die Frage nach Inhalten und Wegen der Problemlösung, und sieht ersteres als Voraussetzung für letzteres.

immer noch darum, eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition zu etablieren. Damit wurde zugleich unterstellt, dass die interpretative Mehrdeutigkeit mit Hilfe der Macht und dem Orientierungsvermögen der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition geschlossen werden kann.

Diese Annahmen müssen vor dem Hintergrund sozialer Praktiken kritisch reflektiert werden. Denn analytisch wird hier davon ausgegangen, dass in sozialen Praktiken nicht nur Wissensbestände in Form von Know-that und Know-how, sondern gleichzeitig auch Intentionalität und Materialität gebunden sind⁷⁷⁸. Daher kann konzeptionell bezweifelt werden, dass eine Fokussierung auf Wissen ausreichend ist, wenn man die Voraussetzungen sowohl für ein erfolgreiches Schließen der interpretativen Mehrdeutigkeit als auch für koordinierte Veränderung betrachtet. Interpretative Mehrdeutigkeit mag zwar mit den Mitteln der rationalistischen Argumentation überdeckt werden, könnte aber auf Grund von Divergenzen der Intentionen trotzdem nicht in koordinierte Veränderung sozialer Praktiken münden. Genauso denkbar ist, dass bei gegenläufigen Intentionen auch die Chancen für eine Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit qua rationalistischer Argumentation sinken. Obwohl diese beiden Möglichkeiten und ihr Verhältnis näherer Untersuchung bedürfen, kann man doch festhalten, dass in beiden Fällen neben der Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit auch die Komplementarität der Intentionen Beachtung finden muss.

Die enge Verknüpfung dieser beiden Elemente wird auch beim Vergleich der Fallbeispiele anhand von Tabelle 16 deutlich.

Tabelle 16: Beispiele für die Verknüpfung interpretativer Mehrdeutigkeit und gegenläufiger Intentionen aus den Fallbeispielen

	Interpretative Mehrdeutigkeit	Gegenläufige Intentionen	Verknüpfung im Projekt
Fall 1	- Vorteilhaftigkeit organisatorische Trennung - Synergien Produktion	- Vorhanden zwischen Geschäftsführern der Produktions- und Vertriebsgesellschaft	- Keine Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit - Keine Komplementarität in Intentionen herstellbar
Fall 2	- Quellen von Komplexitätskosten	- Zwischen beteiligten Bereichen (Produktmanagement, Artikelergebnisrechnung u. Vertrieb) nicht vorhanden	- Erfolgreiche Überdeckung der Mehrdeutigkeit durch rationalistische Bepreisung von Handlungsfolgen
Fall 3	- Ursachen für enttäuschende, wirtschaftliche Performanz	- U. U. vorhanden im Falle von doppelt besetzten Stellen	- Erfolgreiche Überdeckung der Mehrdeutigkeit durch Aufzeigen Notwendigkeit strategischer und organisatorischer Neuausrichtung auf Ressourcengeber

⁷⁷⁸ Vgl. zum analytischen Aufbau sozialer Praktiken Abschnitt 4.5.1, S. 135-144.

	Interpretative Mehrdeutigkeit	Gegenläufige Intentionen	Verknüpfung im Projekt
			- In dieser Beziehung keine innerbetrieblichen Divergenzen in Intentionen, sofern problematische Doppelbesetzung von Stellen gelöst wird
Fall 4	- Ursachen für enttäuschende, wirtschaftliche Performanz - Quelle und Höhe Einsparpotential	- Nicht vorhanden zw. Bereichsleitern in Bezug auf Ausarbeitung Vorstandsvorlage - vorhanden in Hinblick auf Quelle und Höhe Einsparpotential	- Festlegung der Bereichsleiter in Vorstandsvorlage bzgl. Quelle und Höhe Einsparpotential - Vorstandsvorlage zunächst abgekoppelt von Realisierung (Veränderung „als ob“)

Insgesamt legt Tabelle 16 den Schluss nahe, dass in den Beratungsprojekten als Veränderungsvorhaben interpretative Mehrdeutigkeit dort problemlos überdeckt werden kann, wo keine gegenläufigen Intentionen zu beobachten sind. Dieser Zusammenhang deutet sich nicht nur in diesem Fallvergleich an, sondern ist in der Literatur, die die Koalitionsbildung in unternehmerischen Veränderungsprozessen untersucht, ebenfalls belegt⁷⁷⁹. Dementsprechend scheinen beide – Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit und Kompensation von Interessen als Antwort auf gegenläufige Intentionen – für erfolgreichen Wandel bedeutend zu sein⁷⁸⁰.

Für die hier angestellten Überlegungen folgt daraus, dass die Berater Mitarbeiter nicht nur einbinden müssen, um ihrer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition Wirksamkeit zu verleihen, sondern auch, um gegenläufigen Intentionen auf die Spur kommen zu können. Letzteres ist mit einer Voraussetzung dafür, gegenüber der rationalistischen Argumentation die zuvor geforderte reflexive Haltung einnehmen zu können: Denn anhand der aus dem Einbinden der Mitarbeiter gesammelten Eindrücke kann überlegt werden, wie hoch die Chancen auf eine Überdeckung der interpretativen Mehrdeutigkeit qua rationalistischer Problem- und Lösungsdefinition sind und ob diese Problem- und Lösungsdefinition daher weiter ausgebaut werden soll – oder ob sie so eingeschränkt werden soll, dass ein Konflikt lokaler Rationalitäten, ausgelöst durch gegenläufige Intentionen, vermieden

⁷⁷⁹ Schirmer (2003), S. 26f. vergleicht die empirischen Untersuchungen von Kanter (1988); Eisenhardt und Bourgeois (1988); Faust et al. (1994); Schirmer und Smentek (1994) sowie von Picot, Freudenberg und Gassner (1999) und kommt zu dem Schluss, dass Leitbilder im Sinne von Deutungsmustern und Interessenähnlichkeiten die Koalitionsbildung beeinflussen. Daneben macht er noch Gruppenidentitäten und soziale Faktoren aus, was insgesamt die Nähe seiner Überlegungen zu sozialen Praktiken als Grundlage der hier vorgeschlagenen Untersuchungseinheit unterstreicht.

⁷⁸⁰ Vgl. Schirmer (2003), S. 39f.

wird bzw. ob gegenläufige Intentionen auf anderem Weg als dem rationalistischer Argumentation beigelegt werden können⁷⁸¹.

Wiederholt betont werden muss daher, dass die rationalistische Argumentation der Berater als nur eine mögliche neben weiteren lokalen Rationalitäten betrachtet werden sollte⁷⁸². Erst ihr reflexiver Einsatz scheint ihre verändernde Kraft voll entfalten zu können. Dazu muss zunächst idealerweise Klarheit über alle lokalen Rationalitäten erlangt werden, die mit der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition der Berater in Konflikt geraten könnten⁷⁸³. Theoretisch mag man dies als Aufforderung an die Berater verstehen, im Sinne Bourdieus die unterschiedlichen „Logiken der Praxis“ nachzuvollziehen bzw. im Sinne Giddens eine „strategische Analyse“ aus Sicht der Akteure zu betreiben – beides verlangt den Einbezug der Mitarbeiter⁷⁸⁴.

8.2.1.3 Aneignen neuer Praktiken

Die Mitarbeiter der Organisation müssen aber nicht nur eingebunden werden, damit die rationalistische Argumentation der Berater ausgebaut und ihr durch reflexiven Einsatz eine möglichst hohe Veränderungswirkung eingeräumt werden kann. Wichtig scheint bei der Betrachtung der Fallbeispiele auch, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, veränderte soziale Praktiken überhaupt hervorbringen zu können. Damit rückt die Beherrschung von Materialität als letztes Element im analytischen Aufbau sozialer Praktiken in den Blick, denn letztendlich „existieren“ soziale Praktiken nur als aktualisierte Körperbewegung.

Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang besonders das zweite Teilprojekt im ersten Fallbeispiel sowie das zweite Fallbeispiel. Im zweiten Teilprojekt des ersten Fallbeispiels verwendet der Berater einen Großteil seiner Zeit darauf, mit den Projektleitern von Unternehmen A das Planen von Projekten zu üben. Dazu gehört auch, die damit verbundenen Artefakte – Datenblätter einer Tabellenkalkulation zum Ausfüllen von Projektplänen, Ressourcenplanungen, Entscheidungsvorlagen usw. – beherrschen zu lernen.⁷⁸⁵ Im zweiten Fallbeispiel beteiligen die Berater die Mitarbeiter an der Entwicklung der Tabellenkalkulation, mit der im Sinne eines Filters geprüft werden kann, ob vorgeschlagene Produktvarianten ihre Komplexitätskosten erwirtschaften. Dadurch lernen die Mit-

⁷⁸¹ Vgl. zur Ausgestaltung dieser Möglichkeiten in den Fallbeispielen Tabelle 15, S. 264 sowie zu Reflexivität als Kennzeichen einer aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition insgesamt Abschnitt 8.1.5, S. 261-272.

⁷⁸² Vgl. Weick und Browning (1986), S. 246-251.

⁷⁸³ Dies fordert z. B. der Geschäftsführer der Vertriebsgesellschaft im ersten Fallbeispiel (vgl. seine aufeinanderfolgenden Kommentare auf S. 224). Vgl. ferner Puutio, Kykyri und Wahlström (2008), S. 37f.

⁷⁸⁴ Die ethischen Fragestellungen, die am Ende von Abschnitt 8.1.5, S. 261-272 über Reflexivität schon angedeutet wurden, setzen sich hier fort, und zwar dann, wenn man danach fragt, welcher so aufgedeckte Konflikt lokaler Rationalitäten weitere Beachtung verdient.

⁷⁸⁵ Vgl. dazu den Kommentar von Berater 3 auf S. 218 sowie Abschnitt 7.1.2.4, S. 229f.

arbeiter nicht nur, die Tabellenkalkulation zu bedienen, sondern auch, sie bei Bedarf zu verändern, und verleihen der in diesem Artefakt „gespeicherten“ Argumentation so Bestand.⁷⁸⁶

In diesen beiden Fällen wird die Bedeutung einer sozialen Praktik als erfolgreiche Hervorbringung einer Körperbewegung und als erfolgreicher Umgang mit Materialität besonders klar. Sie macht deutlich, dass Wissen und Ziele alleine für eine Veränderung von Praktiken nicht ausreichen, sondern auf Seiten der „betroffenen“ Mitarbeiter eine praktische Hervorbringung erfordert⁷⁸⁷. Daher scheint es wichtig, dass die Berater die Mitarbeiter auch unter diesem Aspekt einbinden und die körperliche Hervorbringung und die Beherrschung der materialen Bestandteile einer veränderten Praktik mit ihnen üben.

8.2.1.4 Sekundäre Gründe: Vertrauen außerhalb des Projektteams, Bewältigung hoher Arbeitsvolumina und Anregen der Reflexivität der Mitarbeiter

Neben den zuvor diskutierten zeigt der Vergleich der Fallbeispiele noch drei weitere Gründe, die für ein Einbinden der Mitarbeiter in das Beratungsprojekt sprechen.

Im zweiten Fallbeispiel nahm ein Mitarbeiter, der schon lange bei Unternehmen B angestellt war und das Vertrauen der anderen Mitarbeiter genoss, an den Interviews der Berater teil⁷⁸⁸. Dadurch konnte er nicht nur relevante fachliche Anstöße geben, sondern auch ein Stück weit Vertrauen bei den Mitarbeitern außerhalb des Projektteams schaffen. Insofern kann das Einbinden der Mitarbeiter nicht nur innerhalb des Projektteams Vertrauen schaffen, wozu es schon seit langem empfohlen wird⁷⁸⁹.

Dem Einbinden der Mitarbeiter kann aber auch die Funktion zukommen, mit Hilfe der Mitarbeiter höhere Arbeitsvolumina zu bewältigen. Empirisch betrachtet ist die Arbeitsbelastung in Beratungsprojekten häufig vergleichsweise hoch⁷⁹⁰. Werden nun Mitarbeiter eng in das Projekt mit eingebunden, dann erhöht sich auch ihre Arbeitsbelastung über das normale Maß hinaus und sie arbeiten mehr als gewöhnlich. Diese Beitragsentscheidung der Mitarbeiter kann freiwillig fallen oder durch ein Gefühl der Verpflichtung getragen sein, weil die Berater als „teure Ressource“ gesehen werden,

⁷⁸⁶ Vgl. den Kommentar des Mitarbeiters des Produktkostencontrollings am Ende von Abschnitt A.2.3, S. 342.

⁷⁸⁷ In diesem Sinne folgert Holtgrewe (2000), S. 176, die Organisationswandel strukturationstheoretisch untersucht: „Auf dieser Seite des Alltagshandelns also werden die institutionellen Annerkennungsprozesse der Innovation noch einmal bearbeitet, vollzogen und gewissermaßen ratifiziert – oder auch nicht.“

⁷⁸⁸ Vgl. den Kommentar des Mitarbeiters des Produktkostencontrollings in Fußnote 918, S. 340.

⁷⁸⁹ Vgl. an Stelle anderer z. B. Roodhooft und Van den Abbeele (2006), S. 494 oder aus Sicht eines Praktikers Heuskel (2004), S. 24f.

⁷⁹⁰ Vgl. Niewiem und Richter (2007), S. 67.

die es in kurzer Zeit zu nutzen gilt⁷⁹¹. Möglich ist auch, dass die Mitarbeiter je nach Hierarchie durch Sanktionierung zur Teilnahme am Projekt und dadurch zu einem höheren Arbeitspensum gezwungen werden – schließlich läuft das normale Tagesgeschäft i. d. R. neben dem Projekt weiter. Ob damit für die Mitarbeiter automatisch eine Schlechterstellung einhergeht – gleiches Gehalt bei gestiegenem Arbeitspensum – kann nicht pauschal beantwortet werden, weil die Mitarbeiter die analysierten Projekte auch häufig dazu nutzten, eigene Ziele zu verfolgen.

Schließlich können die Mitarbeiter auch eingebunden werden, um ihre Reflexivität i. S. einer Reflection-on-Action anzuregen. So beschrieben die Mitarbeiter in den Fallbeispielen häufig, dass sie, ausgelöst durch die Fragen der Berater in den Interviews, über die Abläufe und Prozesse an ihrem direkten Arbeitsplatz nachgedacht hätten⁷⁹². Gleichzeitig konnten sie aber auf Nachfrage kaum konkrete Änderungen nennen, die sich daraus ergeben hätten. In diesem Sinne werden für die eingebundenen Mitarbeiter der Berater und seine Fragen bzw. Ausführungen zu einer ungerichteten Reflexionsgelegenheit⁷⁹³. Sollten sich aus der Reflexion Veränderungen in den sozialen Praktiken der Mitarbeiter ergeben, so hätten sie im Sinne von Abbildung 21, S. 147 inkrementellen Charakter.

8.2.2 Möglichkeiten und Voraussetzungen für das Einbinden der Mitarbeiter

Wurden bisher verschiedene Gründe für das Einbinden der Mitarbeiter diskutiert, sollen nun die Fallbeispiele dahingehend verglichen werden, wie die Berater dieses Einbinden bewerkstelligten und welche Voraussetzungen sie dabei erfüllen mussten.

Betrachtet man in dieser Hinsicht die Fallbeispiele, dann muss man zunächst festhalten, dass die Mitarbeiter ihre Teilnahmeentscheidung nicht völlig frei getroffen haben, sondern dass sie von ihren Vorgesetzten als Gesprächspartner oder Projektmitglied vorgeschlagen wurden⁷⁹⁴. Leicht wird so das betriebliche Hierarchieverhältnis auf die Berater übertragen, die daher u. U. als Stellvertreter der Vorgesetzten eventuell skeptisch betrachtet werden und nicht per se davon ausgehen können, von den interviewten Mitarbeitern eine machttaktisch ungefilterte kritische Meinung zu hören⁷⁹⁵. Geht es den Beratern nun darum, dass die Mitarbeiter nicht nur formal an Projektterminen teilneh-

⁷⁹¹ Vgl. in Fall 2 den Kommentar des Leiters der FuE und die sich anschließenden Kommentare auf S. 912 oder die Beschreibung einer der Interviewten in Fall 3, S. 359.

⁷⁹² Vgl. die Ausführung in Fall 3, S. 359.

⁷⁹³ Vgl. Nicolai (2000), S. 258. Im Einklang dazu finden de Jong und van Eekelen (1999), S. 184 bei ihrer Untersuchung der Arbeitsweise von Managementberatern, dass diese in der Interaktion mit Mitarbeitern nur selten direkten Rat geben.

⁷⁹⁴ Vgl. zur Unterscheidung zwischen Teilnahme- und Beitragsentscheidung Schirmer (2003), S. 28 mit Verweis auf March und Simon (1958) und Simon (1976).

⁷⁹⁵ Williams (2001), S. 521 macht dies sehr deutlich: „[...] diagnosis is a management mandated intervention. This means that it prevents the employees/subordinates from having a real choice about what they could and should reveal. It presents itself to them as a non-negotiable intervention with hitherto unknown consequences.“ Vgl. ferner Pongratz (2000), S. 57; Sturdy et al. (2004), S. 338.

men, sondern sich darüber hinaus auch einbringen, dann werden dazu beim Vergleich der Fallbeispiele mehrere Möglichkeiten sichtbar. Tabelle 17 erläutert beispielhaft einige dieser Möglichkeiten, von denen nachfolgend „Verschaffen von Vorteilen“ exemplarisch näher betrachtet wird.

Tabelle 17: Möglichkeiten zum Einbinden der Mitarbeiter in Fallbeispiele

Bezeichnung	Beschreibung	Mögliche Wirkung	Verweis
Informieren	- Mitarbeiter über Ziele des Projektes, Grund für ihr Einbinden und Verwendung erhaltener Informationen aufklären	- Verstärktes sich Einbringen der Mitarbeiter	Fall 2, S.301-306 Fall 3, S.321
Pragmatische Methode	- Aufgaben und Zwischenziele so strukturieren, dass schnell erste Erfolge sichtbar werden	- Sich-Einbringen der Mitarbeiter über längeren Zeitraum	Fall 2, S.301-306
Präsentation halten lassen	- Ergebnisaufbereitung durch Berater, Vorstellen der Ergebnisse jedoch durch Mitarbeiter	- Mitarbeiter von den Fähigkeiten der Ergebnisaufbereitung der Berater profitieren lassen - Mitarbeitern Aufmerksamkeit bei Zuhörerschaft verschaffen - Mitarbeiter für Ergebnisse mit verantwortlich machen	Fall 3, S.326
Überbesetzen	- Interviews oder Abstimmungsrunden mit Teilnehmern angrenzender Fachbereiche besetzen, auch wenn nur ein Fachbereich primär betroffen ist	- Inhaltlich vertiefte Einsichten - Reflexionsmöglichkeiten für Mitarbeiter	Fall 2, S.301-306 Fall 2, S.301-306
Vertrauensperson einbinden	- Einbinden von Mitarbeitern ins Projektteam, die Vertrauen oder Reputation genießen	- Abbau von Zurückhaltung bei Mitarbeitern während erster Begegnung mit Beratern, dadurch schneller inhaltliche Einsichten - Steigern Vertrauen bei Mitarbeitern ohne Kontakt zu Beratern	
Vorteile Verschaffen	- Mitarbeiter beim Erreichen individueller Ziele unterstützen	- Verstärktes sich Einbringen der Mitarbeiter	
Zeitliche Freiräume verhandeln	- Verhandeln von zeitlichen Freiräumen mit Vorgesetzten, ggfs. ändern der Prioritäten anderer Aufgaben	- Verstärktes sich Einbringen der Mitarbeiter	

Dass die Berater teilweise bemüht waren, den am Projekt teilnehmenden Mitarbeitern Vorteile zu verschaffen, kann man als praktische Folge der vorherigen Ausführungen über die Bedeutung von

Zielkomplementarität betrachten⁷⁹⁶. Es muss sich offenkundig für die Mitarbeiter in irgendeiner Form lohnen, am Projekt teilzunehmen und Beiträge zu erbringen, besonders wenn sie dadurch faktisch Mehrarbeit zu leisten haben⁷⁹⁷. Daher legen die Mitarbeiter anscheinend auch soviel Wert darauf, über Ziele und Stand des Projektes durch die Berater informiert zu werden, um ihre Beitragsentscheidung abzuwägen. Die Ziele, die die Projektteilnehmer verfolgen, können dabei u. U. mit den Projektzielen kollidieren. Passen die Berater nun die Projektziele an, um die Beiträge der Mitarbeiter zu sichern, dann kann nicht nur die Verwässerung der ursprünglichen Ziele drohen, sondern auch Veränderung ausbleiben⁷⁹⁸. Wenn die Beitragsentscheidung im Projekt also verhandelt wird, dann ist es für die Berater hilfreich, die Anzahl realisierbarer Interessen so zu erhöhen, dass die Projektziele davon unberührt bleiben⁷⁹⁹. Unterscheiden sich die einzubeziehenden Mitarbeiter von einem hierarchisch höher gestellten Auftraggeber, dann können die Berater dieses Spannungsverhältnis bezüglich Autonomie und Abhängigkeit der Akteure nutzen⁸⁰⁰. Besitzen die Berater durch ihre Praktiken einen Zugang zur Führung im Unternehmen, so können sie den Mitarbeitern dadurch z. B. karrierefördernde Aufmerksamkeit oder Ressourcen zukommen lassen⁸⁰¹. So kann sich eine Reziprozität im Verhältnis zwischen Berater und Mitarbeiter einstellen, wodurch die Mitarbeiter in das Projekt eingebunden werden⁸⁰².

Man muss betonen, dass sich diese Möglichkeiten zum Einbinden der Mitarbeiter nicht nur zwangsläufig in geplanten Situationen wie Interviews oder Workshops stellen. Auch ungeplante und eher informelle Gelegenheiten, wie z. B. Begegnungen auf dem Gang oder gemeinsame Mahlzeiten, bieten sich dazu an⁸⁰³. Sie werden in ihrer Bedeutung leicht unterschätzt, können aber nichtsdesto-

⁷⁹⁶ Vgl. Abschnitt 8.2.1.2, S. 275-278.

⁷⁹⁷ Vgl. Stumpf und Longman (2000), S. 124.

⁷⁹⁸ Vgl. Schirmer (2003), S. 29.

⁷⁹⁹ Vgl. Pongratz (2000), S. 59-62.

⁸⁰⁰ Vgl. Loose (2001), S. 246.

⁸⁰¹ Finden z. B. regelmäßige Abstimmungsrunden zwischen den Beratern und der Führung statt, dann können die Berater durch die Mitarbeiter dort Projektergebnisse vorstellen lassen und diesen so Führungsaufmerksamkeit als limitierte Ressource zukommen lassen. In Fall 2 kann durch das Projekt der Führung plastisch vor Augen geführt werden, dass die Computersysteme der Artikelergebnisrechnung den Anforderungen nicht gewachsen sind und erneuert werden müssen (vgl. S. 341).

⁸⁰² Man muss diese Reziprozität nicht unbedingt als rationales Kalkül der Berater betrachten – sie kann sich auch als Nebenprodukt der sozialen Praktiken einstellen, aber trotzdem eine „einbindende Wirkung“ entfalten (vgl. zu „Reziprozität jenseits des Tauschs“ auch Ortmann (2004), S. 137-140).

⁸⁰³ Vgl. dazu die aufschlussreiche Untersuchung von Geschäftsessen im Kontext von Managementberatung von Sturdy, Schwarz und Spicer (2006), S. 947 die schlussfolgern: „Thus, the suspension of the routines of rationality associated with the firm [im Kontext von Geschäftsessen, C.H.] provided a space where valuable information could be traded. This enabled the consultants to build an informal ‚power map‘ of the organization. This would not only allow them to identify potential allies and enemies, it also helped them prioritize who to access and talk to and whom to be careful with. Moreover, it allowed the senior consultant to choose like-minded and competent people who would help ensure the change succeeded.“

trotz von den Beratern gezielt gesucht werden und sind der Kontrolle der Auftraggeber insofern entzogen, als dass die Gesprächspartner dort nicht vorgeschrieben sind⁸⁰⁴.

Für die Berater stellt sich aber besonders in diesen durch Freiwilligkeit zur Teilnahme gekennzeichneten Situationen die Schwierigkeit, dass sich v. a. bei beratungsunerfahrenen Mitarbeitern ein negatives und mit Personalabbau verknüpftes Bild von Beratern institutionalisiert hat – abgesehen natürlich davon, dass auch das jeweils aktuelle Projekt nicht für alle Mitarbeiter angenehme Effekte zeigen könnte⁸⁰⁵. Je nach Gesprächspartner kann außerdem der unterschiedliche Habitus der Berater, der hier als Summe der sozialen Praktiken einer Person und Ausdruck einer Lebenseinstellung und der damit verknüpften Weltsicht verstanden wird, erschwerend hinzukommen⁸⁰⁶. Andererseits kann man das Auftreten der Berater auch als eine symbolische Funktion betrachten, der sich die Auftraggeber bewusst bedienen⁸⁰⁷. Wollen die Berater nun Mitarbeiter in informelle Gelegenheiten einbinden, dann scheint es eine Voraussetzung zu sein, dass sie sich dieses Spannungsverhältnisses bewusst sind. Dies erscheint aber nur als der oberflächliche Ausdruck tiefer liegender Dilemmata, denen sich Berater ausgesetzt sehen und die es zum Einbinden der Mitarbeiter auszubalancieren gilt. Diese werden besonders im Zusammenhang mit der zuvor geforderten Reflexivität im Umgang mit rationalistischer Argumentation deutlich: Sie verlangt von den Beratern eine Gratwanderung zwischen Führung und Partizipation der Mitarbeiter und zwischen Standardisierung und Anpassung ihrer Lösungen⁸⁰⁸. In Bezug auf die Person der Berater ergeben sich daraus die Notwendigkeiten, einerseits das fachliche Vorwissen und eine Meinung zu haben, um mit den Mitarbeitern überhaupt in ein Gespräch einzutreten, und sich andererseits trotzdem zurücknehmen zu können⁸⁰⁹. Zusam-

⁸⁰⁴ In diesem Sinne mahnt Schein (1997), S. 207: „Everything you do is an intervention“. De Jong und van Eekelen (1999), S. 184 können empirisch zeigen, dass der zeitliche Anteil „geplanter Interaktionen“ wesentlich höher ist als der „ungeplanter“. Die Bedeutung solcher informellen Interaktion unterstreicht o.V. (1989), S. 6. Beispiele für die Bedeutung solcher informellen Gelegenheiten finden sich v. a. in Fall 1 auf S. 227 und in Fußnote 676, S. 230.

⁸⁰⁵ Die Reserviertheit beratungsunerfahrener Mitarbeiter wird in Fall 3, S. 356f. deutlich. Vgl. ähnlich Wimmer (1991), S. 46 sowie Niewiem und Richter (2007), S. 70, die Beratern „Imageprobleme“ empirisch nachweisen.

⁸⁰⁶ Vgl. die Beschreibung der Leiterin des Produktmanagements in Fall 3, S. 358f. sowie de Burgundy (1995), S. 54.

⁸⁰⁷ Vgl. Pellegrin-Boucher (2006/2007), S. 9.

⁸⁰⁸ Vgl. die Dilemmata „facilitator and leader“ und „bespoke and standardize“ bei Whittle (2006), S. 427f. sowie die Beschreibung dieser Gratwanderung z. B. in Fall 4, S. 381-386.

⁸⁰⁹ In den Worten von Werr, Sternberg und Docherty (1997), S. 49 geht es darum: „learn how to disagree without being disagreeable“ und O'Driscoll und Eubanks (1993), S. 325 zitiert nach de Jong und van Eekelen (1999), S. 187 fordern: „listening to all issues, while not downgrading any of them“. De Jong und van Eekelen (1999), S. 184 können dann auch empirisch zeigen, dass Berater sich in ihren Interaktionen primär zustimmend äußern. Vgl. zur Bedeutung emotionaler Fähigkeiten der Berater ferner Stumpf (2000), S. 129; derselbe (2001), S. 49; Caroli (2005), S. 232-234. Die Notwendigkeit von Fachwissen und emotionalem Verständnis als Voraussetzung erfolgreicher Interaktion mit Kundenmitarbeitern wird in Fall 3, S. 357-359 sowie in Fall 4, S. 378-381 deutlich.

mengefasst: Berater müssen anscheinend fähig sein, ihren Standpunkt gleichzeitig zu vertreten und zu relativieren⁸¹⁰.

⁸¹⁰ Im Englischen kann man diese Gratwanderung mit Kegan (1998) zitiert nach Day (2004), S. 39 treffend so ausdrücken: „holding but not being held by“, z. B. durch eine bestimmte Weltsicht. Auch Moldaschl (2001b), S. 150-152 sowie Moldaschl und Brödner (2002), S. 186f. fordern von reflexiver Beratung, ihren Standpunkt zu dezentrieren und gleichzeitig zu bewahren.

8.3 Einbinden der Führung

Die Notwendigkeit, die Führung des beratenen Unternehmens einzubeziehen, tauchte in den bisherigen Überlegungen an zwei Stellen auf, und beide Male ging es dabei um ihre Fähigkeit, qua ihrer hierarchischen Position zu sanktionieren, d. h. einen „Zwang zur Teilnahme“ auszuüben. Wie im Abschnitt zuvor erläutert, kann dieser Zwang zur Teilnahme sich einmal auf das Beratungsprojekt richten und die Mitarbeiter implizit oder explizit dazu veranlassen, an der geplanten Interaktion mit den Beratern in Interviews, Workshops usw. teilzunehmen⁸¹¹. Andererseits kann sich der Zwang zur Teilnahme auch auf die im Zuge des Beratungsprojektes entwickelte Problem- und Lösungsdefinition richten und ihre Verwendung im unternehmerischen Alltag einfordern⁸¹². Man kann diese beiden Aspekte zu den Kategorien „Sicherung von Ressourcen“ und „Legitimierung“ erweitern, und beide werden nachfolgend als Gründe für das Einbinden der Führung aufgegriffen und diskutiert.

Außerdem dienen diese beiden Aspekte auch zur Definition von „Führung“, d. h.: Führung sind die Akteure im Unternehmen, die durch ihre hierarchische Position über Ressourcen verfügen und legitimieren können⁸¹³. Blendet man diese an die hierarchische Position geknüpften Fähigkeiten aus, dann sind „Führung“ und „Mitarbeiter“ identisch. Daher gelten die Gründe, die zuvor zum Einbinden der Mitarbeiter aufgezählt wurden, auch für Mitglieder der Führung.

Die Möglichkeiten zum Einbinden der Führung hängen demgegenüber davon ab, an welcher Stelle der organisatorischen Hierarchie der Auftraggeber des Beratungsprojektes angesiedelt ist⁸¹⁴. Besetzt der Auftraggeber gleichzeitig eine der höchsten Stellen in der organisatorischen Hierarchie, dann vollzieht sich das Einbinden primär durch regelmäßige Diskussion des Projektstatus zu geplanten und ungeplanten Gelegenheiten sowie mittels einer pragmatischen Projektmethode, die schnell erste Erfolge sichtbar werden lässt und so die Unterstützung über längere Zeiträume sichert⁸¹⁵.

Besetzt der Auftraggeber nicht eine der höchsten Stellen in der organisatorischen Hierarchie, dann kann sich für die Berater die Schwierigkeit ergeben, dass sie auf Ressourcenallokation oder Legitimation durch Führungskräfte angewiesen sind, auf die sie keinen hierarchischen „Zwang zur Teilnahme“ ausüben können. Gerät nun die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition der Berater

⁸¹¹ Vgl. Abschnitt 8.2.2, S. 280f.

⁸¹² Vgl. Abschnitt 8.1.4, S. 258-261.

⁸¹³ Auch die übrigen Mitarbeiter verfügen über Ressourcen, z. B. ein spezifisches Fachwissen, oder legitimieren, z. B. über die Zeit durch die sprichwörtliche „normative Kraft des Faktischen“, aber anders als bei der Führung ist die Grundlage dazu nicht ihre hierarchische Position.

⁸¹⁴ Vgl. zu der Frage „Wer ist der Klient?“ Schein (1987), S. 117; Schein (1997), S. 202f.; Pongratz (2000), S. 56-58; Moldaschl und Brödner (2002), S. 185.

⁸¹⁵ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 284f.

in Konflikt mit der lokalen Rationalität dieser Führungskräfte – d. h., die interpretatorische Mehrdeutigkeit der Problemsituation kann nicht mit rationalistischen Mitteln geschlossen werden – und können gleichzeitig keine alternativen Mittel zur Veränderung eingesetzt werden, dann bleibt nur, die Problem- und Lösungsdefinition so zu beschneiden oder anzupassen, dass sie nicht in Konflikt gerät. Dadurch wird aber auch das Veränderungsvorhaben nicht so weitreichend sein, wie ursprünglich angenommen, und die unter der ursprünglichen Problemdefinition wahrgenommenen Problemsymptome werden u. U. weiter fortbestehen.

Diesen zuletzt skizzierten Zusammenhang kann man auch bei einem Vergleich der Fallbeispiele entdecken. In den ersten drei Fällen bekleideten die Auftraggeber zugleich die höchsten hierarchischen Positionen im Unternehmen. Dort war weder die Sicherung von Ressourcen noch Legitimität ein Problem. Im vierten Fall dagegen kam der Auftraggeber aus der zweiten Führungsebene, und das Projekt wurde, zusätzlich erschwerend, von der ersten Führungsebene nicht offenkundig getragen. So ergaben sich Schwierigkeiten in der Legitimität, und die primäre Veränderung kann in einer Selbstverpflichtung der zweiten Führungsebene gesehen werden, die aber im Vergleich zu den drängenden Problemen des Unternehmens vermutlich nicht als weitreichend genug betrachtet wurde⁸¹⁶. Auf Basis dieser konzeptionellen und empirischen Hinweise lässt sich daher argumentieren, dass Beratungsprojekte, in denen die hierarchische Sanktionsmacht des Auftraggebers größer oder deckungsgleich ist mit dem organisatorischen Bereich, auf den sie sich auswirken, leichter ihre Veränderungsziele erreichen, als Projekte, in denen das nicht der Fall ist.

Die Bedeutung der Führung zur Sicherung von Ressourcen und zur Legitimation macht außerdem noch einmal nachdrücklich auf die ethischen Schwierigkeiten aufmerksam, die zuvor schon als Folge eines reflexiven Umganges mit der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition aufschienen⁸¹⁷. Wenn Berater auf die Führung zur Allokation von Ressourcen und Legitimierung angewiesen sind und über das Projekt hinaus auch von Nachfolgeprojekten, vergeben durch die Führung, abhängig sind, dann sind das starke Anreize für opportunistisches Verhalten, das bestehende (Macht-)Verhältnisse unangetastet lässt⁸¹⁸. Etwas begrenzt werden diese Anreize durch den Objektivitätsanspruch von Beratern, dessen sich ja auch die Führung bedient, um Entscheidungen zu legitimieren. Insofern müsste die Führung auch ein Interesse daran haben, opportunistisches Verhalten zu begrenzen und allzu offensichtliche Gefälligkeitstestate nicht zuzulassen⁸¹⁹.

⁸¹⁶ Vgl. Abschnitt C.1.3, S. 371-377.

⁸¹⁷ Vgl. Abschnitt 8.1.5, S. 270.

⁸¹⁸ Vgl. Sturdy (1997), S. 406f.

⁸¹⁹ Vgl. Pellegrinelli (2002), S. 354f.; Whittle (2006), S. 426.

8.3.1 Einbinden der Führung zur Sicherung von Ressourcen

Die Sicherung und Allokation von Ressourcen ist eine Grundvoraussetzung bei der Durchführung eines Beratungsprojektes. Eine Ressource kann grundsätzlich alles sein, was Verwendung in den sozialen Praktiken der Berater hat⁸²⁰. Hier soll es aber nur um jene Ressourcen gehen, über die die Führung eines Unternehmens qua ihrer hierarchischen Position verfügen kann⁸²¹.

Über die Dauer des Projektes werden unterschiedliche Ressourcen notwendig und umfassen so verschiedene Dinge wie Arbeitsmaterialien, Daten des internen und externen Rechnungswesens oder Zugang zu Mitarbeitern. In Hinblick auf die Praktiken der Berater haben diese Ressourcen ermöglichenden Charakter: Daten können Praktiken der Analyse unterzogen und innerhalb einer Beratungspräsentation zur Untermauerung von Argumenten und Schlussfolgerungen mit performativem Charakter eingesetzt werden. Gleichzeitig können sie aber auch verhindernden Charakter für die Praktiken der Berater haben, und zwar u. a. dann, wenn den Praktiken der Berater der Zugang zu ihnen verwehrt bleibt⁸²².

Auf Grund dieses Doppelcharakters von Ressourcen können auch trivial anmutende Dinge zum machtpolitischen Spielball werden und den Fortgang eines Beratungsprojektes aufhalten⁸²³. Daher ist das kontinuierliche Einbinden der Führungsebene notwendig, um den Zugang zu Ressourcen zu sichern⁸²⁴. Betrachtet man Mitarbeiter als Ressource und sieht gleichzeitig die Notwendigkeit, dass die Mitarbeiter in den Beratungsprozess eingebunden werden, dann dient der von der Führung ausgehende Zwang zur Teilnahme in gewisser Weise dazu, die größten, transaktionsellen Unsicherheiten zu lindern⁸²⁵. Damit ist zwar an sich noch nicht viel gewonnen, doch können die Berater dann durch die Mittel der rationalistischen Argumentation den interpretativen Spielraum, den die „Ressource“ zum Sich-Entziehen nutzen kann, weiter verkleinern und sie so nutzbar machen.

⁸²⁰ Vgl. in diesem Sinne Moldaschl (2006), S. 8-10. Auch die analytischen Bestandteile sozialer Praktiken wären damit Ressourcen.

⁸²¹ Es geht also um jenen Zwang zur Teilnahme, den die Führung ausüben kann, d. h., sie kann den Mitarbeiter als Ressource mehr oder weniger offen zwingen, z. B. an einem Meeting teilzunehmen. Inwieweit der Mitarbeiter dort aber all sein Wissen einbringt, ist ihrer direkten Kontrolle entzogen.

⁸²² Vgl. die Kurzbeschreibung von Giddens Strukturbegriff oben, S. 127f.

⁸²³ So berichtete ein Berater, dass in einem anderen als dem hier untersuchten Projekt, die IT-Abteilung, die das Beratungsprojekt ablehnte, den Beratern keinen Internetanschluss zur Verfügung stellte, mit dem Hinweis, dass fremde Hardware nicht in die Infrastruktur eingebunden werden dürfe. Für die Berater hatte der vorenthaltende Internetanschluss bzw. die Regel, die das Vorenthalten begründete, so verhindernden Charakter, während die Ressource bzw. Regel für die IT-Abteilung eher ermöglichenden Charakter hatte, sofern man denn unterstellt, dass sie das Projekt aufhalten wollte. Der Streit eskalierte und wurde schließlich durch die oberste Führungsebene entschieden.

⁸²⁴ Vgl. z. B. Jang und Lee (1998), S. 70.

⁸²⁵ Vgl. zu Beratung als interdependente Kooperation zwischen Berater und Kunden und die damit verknüpfte transaktionselle Unsicherheit Glückler und Armbrüster (2003), S. 277.

8.3.2 Einbinden der Führung zur Sicherung von Legitimität

Der zweite Grund, die Führung des beratenen Unternehmens einzubinden, besteht in ihrer Möglichkeit, die im Zuge des Beratungsprojektes erarbeitete Problem- und Lösungsdefinition und die mit ihr verknüpften Praktiken in der Organisation zu legitimieren und so als Soll i. S. eines gültigen Verfahrens zu definieren⁸²⁶. Diese institutionalisierte Fähigkeit zur Legitimation hat zwei Funktionen, die für die Veränderung der sozialen Praktiken innerhalb der Organisation für Beratung relevant sind.

Zum einen erlaubt die Festlegung eines Solls die Sanktionierung von Abweichungen und kann dadurch, über einen längeren Zeitraum betrachtet, Veränderung durch einen Zwang zur Teilnahme erreichen⁸²⁷. Betrachtet man dahingehend die Fallbeispiele, dann scheinen sich die Organisationsteilnehmer dieser Fähigkeit der Führung wohl bewusst zu sein, denn schließlich könnten sich daraus Auswirkungen für sie selbst ergeben.

Daher beobachten sie die Führung, der insofern durch die Kraft zu legitimieren zum Zweiten auch eine Orientierungsfunktion zukommt und die es so vermag, die „organisatorische Aufmerksamkeit“ auf Aspekte des Neuen zu lenken⁸²⁸. Dadurch ergeben sich wiederum zwei Implikationen. Einerseits muss die Sichtweise, dass Berater nur als Signal an Stakeholder außerhalb der Organisation eingesetzt werden, um dort z. B. zu zeigen, dass die Führung moderne Managementkonzepte aufgreift, ergänzt werden, da dieses Signal auch nach innen wirkt⁸²⁹. So kann schon die bloße Ankündigung eines Beratungsprojektes Veränderungen erleichtern und als Intervention betrachtet werden⁸³⁰. Andererseits geht mit der Orientierungsfunktion der organisatorischen Aufmerksamkeit die Verpflichtung der Führung zur Geschlossenheit einher. Das vierte Fallbeispiel zeigt, dass dann, wenn diese Geschlossenheit nicht gegeben ist, die Mitarbeiter in eine Wartestellung übergehen und die Chancen auf Veränderung sinken. Denn die Uneinigkeit der Führung kann signalisieren, dass die inter-

⁸²⁶ Vgl. Tsoukas und Chia (2002), S. 579: „A manager is as much an agent of change as everybody else is, the only important difference being that a manager is endowed with ‚declarative powers‘ (Taylor und Van Every (2000), S. 143). The power to ‚declare‘ is to be institutionally empowered to bring about ‚a change in the world by representing it as having been changed.‘“ (Searle (1998), S. 34).

⁸²⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 8.1.4, S. 258-261.

⁸²⁸ Vgl. Kaarst-Brown (1999), S. 557. Holtgrewe (2000), S. 176 erläutert: „Etwas Neues im Handeln muß von den Akteuren bemerkt und aufgegriffen werden, um nicht in den kleinen Abweichungen zu versanden, die schon in der Routine enthalten sind. Dieser Punkt ist zentral: Zur Innovation gehört ein Moment der Deutung und Zuschreibung, des Innehaltens, Bewertens und Aufgreifens. [...] So wird deutlich, daß Innovation aus dem kreativen Handeln entsteht, aber gerade deswegen auf Institutionen angewiesen ist, die die Kriterien für diese Bewertung verkörpern.“ Als solche Institution wird hier die Führung verstanden.

⁸²⁹ Vgl. zum Einsatz von Beratern als positives Signal an organisationsexterne Stakeholder z. B. Pellegrin-Boucher (2006/2007), S. 10f. Zum Einsatz von Beratern als negatives Signal, das auf Schwierigkeiten des Unternehmens oder auf die Unfähigkeit des Managements hinweist, Williams und Rattray (2004), S. 183.

⁸³⁰ Pellegrin-Boucher (2006/2007), S. 11-13 mit Verweis auf Kaarst-Brown (1999); Williams und Rattray (2004), S. 184.

pretatorische Mehrdeutigkeit nicht geschlossen wurde und dass daher in der Zukunft noch weitere Veränderungen anstehen, die bisherige Veränderungsbemühungen wieder in Frage stellen könnten.⁸³¹

⁸³¹ Vgl. Fall 4, Abschnitt C.1.3, S. 375.

8.4 Verankern der aufgeklärt-rationalen Problem- und Lösungsdefinition

Naht das Ende des Beratungsprojektes, stellt sich die Frage, wie der entwickelten aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition Beständigkeit gegeben werden kann.

Idealerweise wurden relevante Praktiken schon während des Projektes mit Hilfe der Macht der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition sowie ihres reflexiven Einsatzes verändert, was nichts anderes bedeutet, als dass die Veränderung schon beständig gemacht worden ist. Andernfalls könnte man nicht von veränderten Praktiken sprechen. Deutliche Beispiele sind dafür Fall 2 und Fall 3, in denen durch die Praktiken der Berater und die dadurch aufgebaute aufgeklärt-rationale Problem- und Lösungsdefinition die Praktiken der Variantenbewertung (Fall 2) bzw. des Organisierens (Fall 3) verändert wurden.

Trotzdem ist damit noch nicht sichergestellt, dass die erzielte Veränderung nicht wieder rückgängig gemacht wird. Denn letztendlich bildet das Beratungsprojekt auch einen abschirmenden Rahmen, der sich i. d. R. nur auf einen Teil des Unternehmens bezieht. Bei dessen Zerfall stellt sich daher die Frage, inwieweit die veränderten Praktiken den Anforderungen bzw. eventuell konfligierenden Rationalitäten aus dem Rest des Unternehmens oder der Umwelt standhalten können.⁸³²

Der Vergleich der Fallbeispiele zeigt nun, dass sich die Berater zweier Mechanismen bedienen können, um veränderten Praktiken Beständigkeit zu verleihen:

- Die Erste zielt auf das materiale Element sozialer Praktiken ab und versucht, die während des Projektes entwickelte aufgeklärt-rationale Problem- und Lösungsdefinition in Form von Artefakten verfügbar und beständig zu machen.
- Die Zweite versucht die aufgeklärt rationale Problem- und Lösungsdefinition in Reproduktionskreisläufe, die sich aus der Verkettung sozialer Praktiken ergeben, einzubetten.

Beide Mechanismen werden nachfolgend beschrieben.

8.4.1 Verankern durch Artefakte: Reichweite, zeitliche Beständigkeit und Depersonalisierung

Innerhalb der analysierten Beratungsprojekte kamen nicht nur verschiedene Artefakte zum Einsatz, sondern wurden auch im Verlauf der Projekte neu geschaffen: Neben den verschiedenen Berichten waren dies besonders die Tools des Projektmanagements in Fall 2 sowie jene zum Berechnen der Komplexitätskosten in Fall 3. Artefakte können als Materialität einen der analytischen Bestandteile

⁸³² Vgl. Rüegg-Stürms (2001), S. 288-307 Überlegungen zu Wandelarenen, deren Auflösung und Integration in den unternehmerischen Alltag sowie Pellegrinelli (2002), S. 355f.

von Praktiken bilden und als Speicher von Wissen fungieren. Dadurch haben sie an der Hervorbringung bestimmter Praktiken genauso Anteil wie der Akteur, wodurch man sie auch als methodologisch symmetrisch zum Akteur sehen kann. In Bezug auf die Hervorbringung von Praktiken haben sie ermöglichenden und beschränkenden Charakter.⁸³³ Es ist jener ermöglichende bzw. verhindernde Charakter von Artefakten, den Berater nutzen können, um veränderten Praktiken Beständigkeit zu verleihen.

Beständigkeit entsteht zunächst durch die erhöhte Reichweite von Artefakten: Sie können versendet und vervielfältigt werden, wodurch sich auch die mit ihnen verknüpften Praktiken vervielfältigen können. So führten unter anderem die Tools des Projektmanagements in Fall 1 dazu, dass an verschiedenen Stellen von Unternehmen A Projekte nun formalisiert geplant werden konnten. Außerdem sind Artefakte zeitlich beständig, wodurch sich auch die Haltbarkeit veränderter Praktiken erhöht.⁸³⁴

Ein weniger offensichtlicher Effekt besteht in der Depersonalisierung der Problem- und Lösungsdefinition, die sich bei ihrer Verankerung in Artefakte ergibt. Damit ist gemeint, dass das in Artefakten gebundene Wissen den Anschein der Objektivität vermittelt und dass Implikationen, die sich durch die Nutzung der Artefakte ergeben, nicht dem benutzenden Akteur zugerechnet werden. Beides erhöht die Beständigkeit veränderter Praktiken auch gegenüber konfligierenden Rationalitäten: Das Artefakt und die mit ihm verbundenen Praktiken treten anderen Praktiken bzw. Rationalitäten als personenunabhängiger Sachzwang gegenüber, was nicht viel Spielraum für interpretative Mehrdeutigkeit lässt. Geringe interpretative Mehrdeutigkeit bedeutet aber zugleich, dass die Basis, von der aus die Angemessenheit der Praktik bezweifelt werden könnte, verkleinert wird. So wird in Fall 2 eine Tabellenkalkulation geschaffen, die berechnet, ob eine bestimmte Variante ihre Komplexitätskosten deckt. Dadurch entsteht für die Mitarbeiter der Artikelergebnisrechnung die Möglichkeit, die „Schuld“ für die Ablehnung einer Variante der Tabellenkalkulation „anzulasten“ und dadurch selbst weniger angreifbar zu werden und den Spielraum für Verhandlungen über die Einführung der Variante zu verkleinern. Dies gilt besonders dann, wenn, wie in Fall 2, die Verwendung der Artefakte durch die Führung verlangt wird. Insgesamt wird so durch das Artefakt den veränderten Praktiken der Artikelbewertung räumliche, zeitliche und argumentative Beständigkeit gegeben⁸³⁵. Notwendig ist dazu allerdings, dass das Artefakt sich verändernden Rahmenbedingungen, wie z. B. neuen Produktkomponenten oder neuen Vertriebsstrukturen, angepasst wird, damit es nicht offen-

⁸³³ Vgl. Abschnitt 4.5.1.2, S. 139-142.

⁸³⁴ Sowohl in Hinblick auf räumliche als auch zeitliche Reichweite muss gegeben sein, dass die Artefakte im Kontext überhaupt wahrgenommen werden – in Fall 1 stellte dies die Sanktionierung der Tools sicher, was auf das Einbinden der Führung verweist, vgl. Abschnitt 7.1.3, S. 232.

⁸³⁵ Vgl. als Beispiel die Beschreibung des Tools zur Berechnung der Komplexitätskosten in Fall 2, S. 343.

sichtlich kritisierbar wird. Dazu müssen wiederum die Mitarbeiter von den Beratern eingebunden werden, damit sie die Anpassung leisten können.

Die Gründe für die Eigenschaft von Artefakten, als depersonalisierter Sachzwang zu erscheinen, sind vermutlich vergleichbar zu jenen, die schon im Zuge der Legitimität der rationalistischen Argumentation diskutiert wurden. Artefakte wie das Tool zur Berechnung der Komplexitätskosten verdecken den Entstehungsprozess und die notwendige Selektivität des in ihnen gespeicherten Wissens und suggerieren so die Objektivität ihres Wissens⁸³⁶.

8.4.2 Verankern durch Reproduktionskreisläufe

Eine zweite Möglichkeit, veränderten Praktiken Bestand zu verleihen, besteht darin, sie in Reproduktionskreisläufe einzubetten. Reproduktionskreisläufe beschreiben kausale Verkettungen zwischen sozialen Praktiken. Innerhalb eines Reproduktionskreislaufts wird nicht nur eine bestimmte Praktik regelmäßig wiederholt, sondern die Folgen einer Praktik können, über die Stationen unterschiedlicher Praktiken vermittelt, auch wieder zu ihren Ausgangsbedingungen werden. Die so stattfindende Wiederholung und Selbstverstärkung kann auf die verketteten Praktiken stabilisierend oder verändernd wirken.⁸³⁷

In Fall 2 und 3 waren die veränderten Praktiken – die Praktiken der Entscheidung über neu aufzunehmende Varianten (Fall 2) und die der Zusammenarbeit mit den Redaktionen des Senders (Fall 3) – Teil des Tagesgeschäftes und daher ebenfalls Teil von Reproduktionskreisläufen. Dadurch entstand zumindest unmittelbar der Effekt, dass die veränderten Praktiken regelmäßig wiederholt und daher in ihrer neuen Form aktualisiert werden mussten – auch wenn langfristige Effekte aus der Einbindung in Reproduktionskreisläufe zum Zeitpunkt der Analyse noch nicht absehbar waren.

Bezüglich Fall 4 kann nur wenig über die Wirkung von Reproduktionskreisläufen gesagt werden, weil dort kaum veränderte Praktiken nachweisbar waren. Zwar könnte der nach dem Projekt beibehaltene jour fixe der Bereichsleiter als ein neu geschaffener Reproduktionskreislauf betrachtet werden, doch scheint es fraglich, ob sich dieser selbst stabilisiert und langfristig Bestand haben wird. Denn getragen wird dieser Reproduktionskreislauf nur von den Praktiken der Bereichsleiter und nicht, wie in den Fällen zuvor, z. B. durch die des Tagesgeschäftes.

Demgegenüber wurde in Fall 1 mit den Lenkungsausschüssen des Programm-Managements ein neuer Reproduktionskreislauf gebildet, der nicht nur das Tagesgeschäft in Form der fortlaufenden Projekte stabilisierte, sondern der auch von der Führung der AG eingefordert wurde. Dadurch wurden dann auch die veränderten Praktiken der Projektplanung wiederholt und stabilisiert. Gleichzei-

⁸³⁶ Vgl. die Ausführungen zur Legitimation und Macht der rationalistischen Argumentation in Abschnitt 8.1.2, S. 248f.

⁸³⁷ Vgl. Abschnitt 4.5.2.2, S. 151f.

tig zeigte Fall 1 aber auch, dass durch einen solchen Reproduktionskreislauf auch dann Veränderung bewirkt werden kann, wenn zuvor durch das Beratungsprojekt kein Problem- und Lösungsverständnis entwickelt werden konnte, das konfligierende, lokale Rationalitäten zu verdrängen oder integrieren vermochte. In Fall 1 aber wurden durch den neugeschaffenen Reproduktionskreislauf die konfligierenden lokalen Rationalitäten der Vertriebs- und Produktionsgesellschaft so lange kontrolliert konfrontiert, bis eine der beiden Rationalitäten ihre Legitimation verloren hatte⁸³⁸. Sollten also Berater kein aufgeklärt-rationales Problem- und Lösungsverständnis entwickeln können, dann hilft die Schaffung eines Reproduktionskreislafs, ein Problem auf der „organisationalen Agenda“ zu halten und den Boden für seine Lösung durch Veränderung zu bereiten.

⁸³⁸ Vgl. Abschnitt 7.1.3, S. 233.

8.5 Nutzen der Rahmenbedingungen

Beim letzten Ansatzpunkt zur Veränderung sozialer Praktiken handelt es sich um die Rahmenbedingungen, in denen ein Beratungsprojekt situiert ist. Mit Rahmenbedingungen sind hier ganze Bündel und Konglomerate von Praktiken gemeint, die sich parallel zum Beratungsprojekt vollziehen.⁸³⁹ Sie bieten einen Ansatzpunkt zur Veränderung, weil sich die Konglomerate einerseits unterschiedlich schnell entwickeln und andererseits durch den Schichtungscharakter von Praktiken miteinander verbunden sind⁸⁴⁰. So können Veränderungen in einem Konglomerat zu einer Veränderung in einem verbundenen Konglomerat sozialer Praktiken führen. Ebenso möglich ist aber auch, dass die Verknüpfung zwischen solchen Konglomeraten hergestellt wird, um Veränderungen zu bewirken. Dazu lassen sich aus den analysierten Fällen verschiedene Beispiele anführen.

In Fall 1 fand während des Beratungsprojektes eine Sitzung des Aufsichtsrates statt, in der die Geschäftsführer der beiden Gesellschaften von Unternehmen A einen Entwurf zur zukünftigen Ausgestaltung der Organisation präsentieren mussten. Dieser Anlass wurde von den Beratern genutzt, um gemeinsam mit den Geschäftsführern eine geteilte Argumentation zu erarbeiten, die die Geschäftsführer dann vorstellten. Denkbar ist nun, dass sich solche Verknüpfungen nicht nur ergeben, sondern dass sie als Druckpunkt zur Veränderung bewusst genutzt werden.

Auch Fall 3 zeigt, dass die ungleiche Entwicklung verknüpfter Konglomerate von Praktiken zu Veränderungen in sozialen Praktiken führen kann: So wurde durch das Beteiligungscontrolling im Sender die Verabschiedung der europäischen Transparenzrichtlinie zum unverhofften Verbündeten von Unternehmen C, wenn es darum ging, kommerziell fragwürdige Lizenzprojekte nur begrenzt durchzuführen⁸⁴¹. Zwar lässt sich nicht empirisch nachweisen, dass dieser Zusammenhang im Beratungsprojekt zur Veränderung genutzt wurde. Aber auch hier lässt sich argumentieren, dass solche Verbindungen auch durch die Berater hergestellt werden können.

Schlussendlich können Rahmenbedingungen aber auch in einem abstrakteren Sinne für die Veränderung in Projekten relevant werden. Bisher wurde argumentiert, dass die Berater eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition reflektiert einsetzen, um interpretative Mehrdeutigkeit zu überdecken. Daran anschließend wurde diskutiert, warum gerade durch eine rationalistische Argumentation interpretative Mehrdeutigkeit geschlossen werden kann⁸⁴². Neben den dort diskutierten Gründen liegt ein weiterer Grund im Erfolg rationalistischen Denkens in westlichen Gesellschaften

⁸³⁹ Vgl. Abschnitt 4.5.2.1, S. 146f.

⁸⁴⁰ Vgl. in Hinblick auf die Entwicklung von Staaten Giddens (1979), S. 225-228.

⁸⁴¹ Vgl. Abschnitt B.1.2, S. 351.

⁸⁴² Vgl. Abschnitt 8.1.2, S. 247-253.

sowie im Erfolg ihrer Werte, durch den eine rationalistische Argumentation institutionalisiert und legitimiert wird. Dieser Erfolg bildete die Basis dafür, dass eine rationalistische Argumentation Macht in unterschiedlichen Kontexten entfalten kann und z. B. nicht nur im Rechtswesen oder in den Naturwissenschaften als Mittel zur Überdeckung interpretativer Mehrdeutigkeit zugelassen ist⁸⁴³. Daraus ergeben sich zwei Einsichten.

- Berater haben sich die so verstandenen Rahmenbedingungen zunutze gemacht, indem sie mit ihrer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition an ein gesellschaftlich legitimiertes Rationalitätsverständnis angeknüpft haben. Die rationalistische Problem- und Lösungsdefinition gewinnt daher Macht nicht nur aus sich selbst heraus, d. h. aus ihrer Form und ihrem Inhalt, sondern aus ihrer tiefwurzelnden Einbettung. Daraus folgt, dass man in Beratungsprojekten die Macht rationalistischer Problem- und Lösungsdefinitionen nicht problemlos voraussetzen und immer als Ansatzpunkt zur Veränderung nutzen kann. Stattdessen muss geprüft werden, inwieweit rationalistisches Denken in der konkreten Situation institutionalisiert ist, was z. B. in Hinblick auf Beratungsprojekte in anderen Kulturkreisen, durchgeführt von westlichen Beratungsunternehmen, aufschlussreich sein dürfte, aber eventuell auch mit dem Typ des beratenen Unternehmens variieren könnte.
- Zum anderen ist damit die institutionalisierte Macht des Rationalismus selbst ein kontingentes Phänomen, das Veränderungen unterworfen sein wird. Es ist also zumindest potentiell möglich, dass mit der Zeit eine rationalistische Argumentation ihre Macht verliert, interpretative Mehrdeutigkeit zu überdecken und daher auch als Ansatzpunkt zur Veränderung sozialer Praktiken ausscheidet.

Zusammengenommen verweisen beide Einsichten noch einmal auf die Bedeutung von Reflexion, um Leistungsfähigkeit und Nebenfolgen rationalistischer Problem- und Lösungsdefinitionen abzuwägen und um alternative nicht rationalistische Ansätze zur Veränderung zu nutzen.

⁸⁴³ Dadurch ist Macht kein pluralistisches Phänomen, das nur in jeweils sehr begrenzten Kontexten wirkt. Clegg (1987), S. 69 führt aus: „Without some a priori privilege being awarded to a theoretical essence (for example, ‚class‘, ‚elite‘, ‚patriarchy‘) which orchestrates the arena of power, it is hard to see how power studies can escape being pluralist. Equally, it is difficult to see quite how such theoretical privilege might be justifiable outside ‚ultimate values‘.“

9 Implikationen für die Managementberatung

Im letzten Kapitel wurde auf Basis des Fallvergleichs und theoretischer Überlegungen ein Sachschema entwickelt, das die idealtypischen Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken diskutierte. Im Zuge dessen wurden auch konkrete Praktiken der Berater beleuchtet. Obwohl dies schon als Reflexionsimpuls für praktizierende Managementberater dienen mag, soll nachfolgend noch einmal näher auf Implikationen für die Beratungspraxis eingegangen werden, die

- aus dem Praktikmodell als theoretischem Unterbau der Arbeit und
- dem entwickelten Sachschema idealtypischer Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken

herrühren.

Genauso wie das idealtypische Sachschema sollten diese Implikationen nicht als „Patentlösungen“ oder als „One-best-Way“ missverstanden, sondern als konzeptionelle Denkanstöße, die situativ angepasst werden müssen, betrachtet werden⁸⁴⁴.

Außerdem stellt sich die Frage, ob im Sinne eines Kontingenzmodells unterschiedliche Beratungsfälle oder Projekttypen unterschieden werden müssen, für die die Ergebnisse Gültigkeit haben. Hier sei zunächst an die Festlegungen bei der empirischen Untersuchung erinnert, innerhalb derer die skizzierten Implikationen in jedem Fall gültig sind: Betrachtet wurden einerseits nur Managementberatungen mittlerer Größe und andererseits nur solche Projekte, die die Adaption bekannter Lösungsansätze auf kundenspezifische Gegebenheiten beinhalteten⁸⁴⁵. Trotzdem sind die nachfolgenden Implikationen so gehalten, dass sie auch für andere Projekttypen und damit andere Problemstellungen gültig sind. Denn die Schwierigkeit bei der Kategorisierung von Projekttypen anhand ihres zugrundeliegenden Problems besteht darin, dass „das“ Beratungsproblem eine soziale Konstruktion ist, die noch dazu während des Projektes verhandelt wird und von daher ex ante nicht bestimmbar, sondern lediglich im Projekt selbst oder bei einer Analyse ex post konstruierbar ist⁸⁴⁶. Daher scheint

⁸⁴⁴ Alles andere würde dem hier vertretenen Verständnis über den Zusammenhang von Wissenschaft und Praxis (vgl. Abschnitt 3.1, S. 59-68) bzw. den wissenschaftstheoretischen Prämissen dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 4.2, S. 103-112) widersprechen.

⁸⁴⁵ Vgl. zur Auswahl der Fälle Abschnitt 6.3.1, S. 177-185 und zur Güte und Limitierung der Untersuchung Abschnitt 6.4, S. 197-205.

⁸⁴⁶ Abgesehen davon wäre die mit solchen Kontingenzmodellen einhergehende Festlegung determinierender Kausalbeziehungen – z. B. die Problemart bestimmt die Ausgestaltung des Projektes bzw. der „Fit“ zwischen beiden bestimmt den Projekterfolg, – nicht mit einem praktiktheoretischen Ansatz vereinbar, der ja gerade monokausales Denken und die damit einhergehenden Dualismen, z. B. Handlung versus Struktur, vermeiden möchte.

es sinnvoll, hier solche Implikationen zu entwickeln, die unabhängig von diesem Konstruktions- bzw. Aushandlungsprozess sind⁸⁴⁷.

⁸⁴⁷ Vgl. zu dieser Problematik auch Nikolova (2007), S. 261f.

9.1 Implikationen des Praktik-Modells

In Abschnitt 4.5, S. 120-138 wurde ein Modell zur Erklärung und Beschreibung von Handlungen auf Basis sozialer Praktiken entwickelt, das in Kapitel 5, S. 139-152 dann auf Organisationen im Allgemeinen und Managementberatung im Speziellen bezogen wurde. Diese Überlegungen können in zweifacher Hinsicht für Managementberatung nutzbar gemacht werden, und zwar zum einen als Perspektive i. S. einer „Beratungshaltung“, mit der Berater die Praxis analytisch durchdringen können, und zum anderen in Hinsicht auf die Beratungspraxis selbst.

9.1.1 Zwei Vorzüge von „Denken in Praktiken“ als Beratungshaltung

Die Praktiken der Berater und die darin zum Ausdruck kommende Haltung, aus der heraus sie die Problemstellung des Klienten analysieren, ist für den Prozess und den Inhalt des Beratungsprojektes wesentlich⁸⁴⁸. Was kann es daher bedeuten, wenn Berater als solche Haltung ein Denken in den Kategorien sozialer Praktiken an den Tag legen, und welche Vorteile könnten sich aus solch einer Haltung ergeben?

Ein „Denken in Praktiken“ als Beratungshaltung kann verschiedene Startpunkte nehmen. So kann z. B., ausgehend von einem geschilderten Problemsymptom, analysiert werden, welche Perspektive notwendig ist, damit die geschilderten Symptome problematischen Charakter erhalten. Die Perspektive selbst müsste wiederum in sozialen Praktiken verortet werden.

So gewinnen z. B. im zweiten Fallbeispiel steigende Kosten durch erhöhte Variantenvielfalt erst aus einer Managementperspektive ihren problematischen Charakter: Für Mitarbeiter und Kunden z. B. sind sie unproblematisch oder sogar u. U. vorteilhaft: Steigende Kosten könnten sich z. B. für zusätzlich eingestellte Mitarbeiter in „Gehalt“ ummünzen, und Variantenvielfalt könnte für Kunden höhere Bedürfnisbefriedigung bedeuten – den Going-Concern des Unternehmens einmal vorausgesetzt. Akzeptiert man diese Problemstellung und die mit ihr einhergehende Wertbindung, kann man von dort aus – wie im Projekt geschehen – weiterfragen und analysieren, wie die bestehende Variantenvielfalt reduziert und neue potentiell unwirtschaftliche Varianten verhindert werden können. So gelangt der Entscheidungsprozess über Aufnahme und Ablehnung von Varianten in den Blick.

Legt man hier nun das Praktikkonzept an, dann lässt sich systematisch nach sich gegenseitig stabilisierenden Wissensbeständen, Materialitäten und Intentionalitäten suchen, die bei der Aufnahme und Ablehnung von Varianten regelhaft und regelmäßig angewandt und aktualisiert werden. Dabei bietet es sich an, bei der Beschreibung der beobachtbaren Praktiken jeweils ein Element der konzeptionellen Elemente einer Praktik analytisch konstant zu halten und die anderen zu ergänzen.

⁸⁴⁸ Vgl. z. B. aus Sicht der systemischen Beratung Königswieser, Exner und Pelikan (1995), S. 57.

In Fall 2 würde dies bedeuten, zunächst danach zu fragen, ob die Aufnahme oder Ablehnung von Varianten überhaupt als Ziel verfolgt wird. So würde man zu den Praktiken der Variantenbewertung, angesiedelt in der Artikelergebnisrechnung und im Produktkostencontrolling, gelangen. Hat man das intentionale Element erfasst, kann man von dort aus weiter analysieren und fragen, auf Basis welcher Wissensbestände die Praktiken hervorgebracht werden. Hier zeigte sich, dass auf Basis der bestehenden Wissensbestände Variantenvorschläge nur schwierig rational konsistent abgelehnt werden konnten. Mit Blick auf die materiale Seite sozialer Praktiken ließ sich außerdem feststellen, dass Teile der Berechnung formalisierbar und an ein Artefakt delegierbar waren.

Diese hier nur holzschnittartig dargestellte Analyse ließe sich auch auf andere Bereiche des Unternehmens, die an der Aufnahme oder Ablehnung von Varianten beteiligt sind, systematisch ausweiten. Im Ergebnis würde sich so eine „Landkarte“ verschiedener Praktiken ergeben. Dadurch lässt sich dann nicht nur versuchen, die jeweilige Akteurssicht nachzuvollziehen, indem man den Standpunkt einer Praktik bzw. eines Bündels zusammenhängender Praktiken einnimmt. Man könnte zudem versuchen, den Zusammenhang zwischen den identifizierten Praktiken darzustellen und zu dynamisieren, indem man z. B. nach den Reproduktionskreisläufen sich gegenseitig stabilisierender Praktiken fragt. Auch könnte man versuchen, unintendierten Nebenfolgen, die sich aus der Veränderung von Praktiken ergeben, auf die Spur zu kommen. Hier bietet es sich an, in Szenarien zu denken.

In Hinblick auf Fall 2 wäre z. B. ein Szenario, dass versucht wird, Neueinführungen von Varianten an den Bewertungspraktiken vorbei mit dem Hinweis auf „strategische Gründe“ zu veranlassen. Geht man davon aus, dass weiterhin ein Interesse an der Neueinführung von Varianten besteht und diese durch z. B. entsprechende Entlohnungssysteme gefördert werden, dann wäre ein weiteres Szenario, dass die Erfolgchancen neuer Varianten systematisch zu hoch eingeschätzt würden. Stellen sich diese dann jedoch nicht ein, könnten sich z. B. Vertriebsmitarbeiter in einer Zwickmühle wiederfinden, wenn von ihnen einerseits die Entwicklung und Einführung neuer Varianten erwartet wird, sie andererseits aber dafür „bestraft“ werden. Mit Hilfe solcher Szenarien, die sich aus der Analyse der Verknüpfung unterschiedlicher Praktiken und der sich daraus entfaltenden Dynamik ergeben, könnten dann Indikatoren für negative Nebenfolgen der Veränderung frühzeitig konzeptionalisiert werden.

Insgesamt bietet ein „Denken in Praktiken“ als Beratungshaltung den Vorteil erweiterter Beschreibungsmöglichkeiten für einen beobachteten Praxisausschnitt, die durch das hier vorgeschlagene Modell zur Konzeptionalisierung sozialer Praktiken und ihrer Hervorbringung systematisch genutzt werden können. Dazu kommt, dass der Ansatz explizit darauf ausgelegt ist, typische Dualismen

perspektivisch in Spannung zu halten und sie nicht auszublenden, einseitig aufzulösen oder nur zu vermischen⁸⁴⁹.

Außerdem fällt es u. U. leichter, aus Perspektive sozialer Praktiken von der „Personalisierung“ von Konflikten oder anderen Effekten abzusehen. Denn Personen kommen lediglich als Träger spezifischer Kombinationen von Praktiken in den Blick, wodurch es leichter fallen könnte, als Berater Distanz zu bewahren und eine funktionalistische Perspektive einzunehmen. Eine solche funktionalistische Perspektive wird zudem dadurch gestützt, dass „Wahrheit“ inhaltlichen Gehalt nur in Relation zu bestehenden Praktiken hat. Da aber Praktiken untereinander a priori gleich gültig sind, kann sich eine positiv konnotierte „Gleichgültigkeit“ als Beratungshaltung einstellen.

Aus erweiterten Beschreibungsmöglichkeiten und positiv konnotierter Gleichgültigkeit als Kennzeichen eines „Denkens in Praktiken“ als Beratungshaltung entstehen in Summe mehr Handlungsmöglichkeiten. Allerdings werden sie durch zwei gegenläufige Tendenzen wieder beschränkt. Erweiterte Beschreibungsmöglichkeiten durch das Praktikmodell bedeuten gleichzeitig mehr kognitiven Aufwand, wenn man versucht, Praktiken, ihre analytisch unterscheidbaren Elemente und ihren Zusammenhang detailliert nachzuzeichnen. Hier droht schnell „Paralyse durch Analyse“.

Auch aus der analytischen Auflösung der Person kann eine Begrenzung von Handlungsmöglichkeiten resultieren. Denn Gleichgültigkeit als Beratungshaltung muss, will sie denn konsistent sein, sich auch auf die eigenen Praktiken beziehen. Gleichzeitig wird allerdings v. a. von Beratern erwartet, einen Standpunkt einzunehmen. Dieser Gegensatz zwischen Konsistenz und notwendiger Brechung von Konsistenz problematisiert die eigenen Wertbindungen und kann so zu Verunsicherung führen. Ist damit die Neigung verknüpft, nicht Stellung zu beziehen, engen sich die Handlungsmöglichkeiten ebenfalls weiter ein.

Insgesamt wird deutlich, dass ein „Denken in Praktiken“ als Beratungshaltung zwar potentiell Handlungsmöglichkeiten in Beratungssituationen erweitern kann. Doch um dieses Potential zu entfalten, müssten weitergehende Überlegungen angestellt werden, wie man z. B. den kognitiven Mehraufwand durch Heuristiken, die bei der Analyse sozialer Praktiken helfen, reduzieren könnte. Auch die Frage der Wertbindungen müsste in diesem Zusammenhang adressiert werden⁸⁵⁰.

⁸⁴⁹ Vgl. zu typischen Dualismen im strategischen Management Abschnitt 3.2, S. 68-89.

⁸⁵⁰ Vgl. in diesem Sinne Schwarz (2007), S. 191-207, der bestehende Vorschläge zur Ergänzung der Strukturationstheorie um den Aspekt der Identität diskutiert und im Anschluss daran auf die Notwendigkeit eines „Identitätsmanagements“ für die beratenen Kundenmitarbeiter eingeht (vgl. ebd., S. 251f.). Vor dem hier skizzierten Problem der Wertbindungen im Zusammenhang des „Denkens in sozialen Praktiken“ als Beratungshaltung müsste ein solches „Identitätsmanagement“ auch auf die Berater selbst ausgedehnt werden.

9.1.2 Möglichkeiten zur Analyse der Beratungspraxis

Im Abschnitt zuvor wurden die Implikationen für den Fall beschrieben, dass der Ansatz sozialer Praktiken zu einer Beratungshaltung wird, aus der heraus das beratene Unternehmen betrachtet wird. Ebenso kann man den Blick umkehren und sowohl Beratungspraxis als auch die Struktur von Beratungsunternehmen betrachten.

Beim Betrachten der Beratungspraxis legt der Ansatz sozialer Praktiken nahe, was March so ausdrückte: „Solving a problem efficiently usually involves doing things you have previously done successfully, or copying someone else’s successful solution. Whether we want to know how to produce shoes, how to fight wars, how to invest money, how to build bridges, or how to make love, the best way to improve our own capabilities normally is to imitate the technologies of others who have had successful experience doing the same thing.“⁸⁵¹ Man kann dies als Aufforderung lesen, neben konzeptionellen Überlegungen zu Beratungstools wie Business-Process-Reengineering oder Six-Sigma ebenso systematisch über die alltäglichen und nur scheinbar mundanen Praktiken von Managementberatern systematisch nachzudenken.

Wenn z. B. das Führen von Interviews ein wesentlicher Bestandteil der Beratungsarbeit ist, dann kann man fragen, wie diese Praktik in anderen Professionen oder Lebensbereichen ausgestaltet ist und welche Unterschiede bestehen. Im Fall von Führen von Interviews ist z. B. ein Vergleich mit therapeutischen Berufen naheliegend und so wird schon relativ lange gefordert, die in therapeutischen Berufen bzw. in der prozessorientierten Beratung etablierten und dokumentierten Methoden in der Managementberatung zu berücksichtigen⁸⁵².

Allzu häufig entsteht dabei jedoch der Eindruck, dass die angestellten Vergleiche analytisch zu sehr der Ebene der Profession verhaftet sind und infolgedessen die Forderung nach Integration zu pauschal erhoben wird. Vor dem Hintergrund sozialer Praktiken würde man stattdessen den Untersuchungsausschnitt wesentlich enger fassen können – man würde in einem ersten Schritt statt einer Profession nur eine spezifische Praktik in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen und fragen, in welchen anderen Lebensbereichen ähnliche Praktiken zu beobachten sind. Dadurch wäre man auch nicht auf Professionen mit Familienähnlichkeit beschränkt, sondern könnte im Falle von „Führen von Interviews“ unbefangene vergleichbare Praktiken in juristischen, kriminalistischen oder seelsorgerischen Berufen analysieren. Dabei könnte sich das hier diskutierte Modell einer Praktik als hilfreich erweisen und den Vergleich entlang von Intentionalität, Materialität und Wissen als analytisch unterscheidbare Elemente einer Praktik systematisieren. Hilfreich ist ebenfalls, nur jeweils eines dieser Element und seine möglichen Variationen zu betrachten.

⁸⁵¹ March (1991), S. 27.

⁸⁵² Vgl. Schrädler (1996), S. 241-248; Handler (2007), S. 547-557.

Um im Beispiel zu bleiben: Wenn das „Führen von Interviews“ unter anderem der Informationsgewinnung dient und diese Informationen nachher dem Beratungsteam zugänglich gemacht werden sollen, dann könnte man z. B. die materiale Seite dieser Praktik gezielt so verändern, dass die gesammelten Informationen möglichst leicht geteilt werden können. Hier wäre es z. B. denkbar, ein Formular zu entwerfen, das dazu auffordert, Zielsetzung, Fragestellung, Antworten der Befragten, erste Interpretationen sowie neu aufgetauchte Fragestellungen schriftlich festzuhalten. Die so entstehenden Protokolle hätten mehrere Vorteile: Sie wären leicht zu vervielfältigen, sie würden bei wechselnden Interviewern eine einfache Vorbereitung über schon stattgefunden habende Interviews ermöglichen, sie würden Interviewer zu einer reflektierten Vor- und Nachbereitung anhalten, und sie könnten durch die Formalisierung ihrer Beobachtung einen Eindruck von Objektivität erzeugen.⁸⁵³ Betont werden muss in jedem Fall, dass sich auch scheinbar mundane Praktiken wie „Small-Talk auf dem Gang“ für solcherlei Analyse anbieten und keinesfalls vollständig ausgeblendet werden sollten⁸⁵⁴. En passant sei hier auch auf das Potential verwiesen, das sich bei solchen Überlegungen für einen fruchtbaren Dialog zwischen „Wissenschaft“ und „Praxis“ jenseits des etablierten Diskurses zum „Relevance-Gap“ bietet, aber allgemein leider nur wenig Beachtung findet⁸⁵⁵.

Während nun die hier vorgeschlagenen Analysen als wichtig erachtete Praktiken von Managementberatern im Detail betrachten und Möglichkeiten zu deren Weiterentwicklung aufzeigen können, ist es ebenso möglich, den Verbund und die wechselseitige Dynamik dieser einzelnen Praktiken im Sinne der Struktur von Beratungsunternehmen zu analysieren. Geht man, wie hier argumentiert, davon aus, dass mit Hilfe einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition zwar grundsätzlich die interpretative Mehrdeutigkeit der Problemsituation geschlossen und Veränderung induziert werden kann, aber trotzdem reflexiv mit deren Grenzen umgegangen werden muss, dann stellt sich die Frage, ob dies nicht Auswirkungen auf die in einem Beratungsteam vorgehaltenen Praktiken i. S. von Kompetenzen haben muss. Vereinfacht gesagt, würde dadurch die Bedeutung von analytischen formalisierten Praktiken im Zuge standardisierter Beratungsmethoden etwas in den Hintergrund rücken.

⁸⁵³ Diesen Gedanken kann man relativ einfach weiter spinnen: Nutzt man zum Ausfüllen dieser Formulare digitale Stifte sowie dazu passendes, speziell gerastertes Papier, würde ein solches Protokoll sofort in elektronischer Form vorliegen und könnte, versehen mit weiteren Anmerkungen und Schlagwörtern, aus einem zentral gepflegten Katalog sehr leicht Bestandteil einer einfach zu handhabenden, zentral verwaltbaren und vollständig durchsuchbaren Falldatenbank werden. Vgl. zur Erzeugung scheinbarer Objektivität durch Formalisierung und Regulierung von Beobachtung Heintz (2007), S. 68.

⁸⁵⁴ Vgl. dazu die Ausführungen zu den Möglichkeiten zum Einbinden der Mitarbeiter in Abschnitt 8.2.2, S. 280-285 sowie als aufschlussreiches Beispiel einer solchen Analyse scheinbar mundaner Praktiken Sturdy, Schwarz und Spicer (2006).

⁸⁵⁵ Vgl. zum „relevance gap“ Abschnitt 3.1, S. 59-68.

Formalisierte Praktiken sind jedoch relativ leicht von Berufsanfängern ohne ausgeprägtes Erfahrungswissen hervorbringbar. Eine Verschiebung in der Priorisierung solche Praktiken würde demnach auch eine Veränderung im Verhältnis von Juniorberatern, Projektmanagern und Partnern nach sich ziehen, und die pyramidale Struktur von Beratungsunternehmen würde steiler⁸⁵⁶. Vor diesem Hintergrund könnten dann auch beratungsinterne Praktiken wie das „Up-or-out-Prinzip“ und typische Karrierewege, in denen Managementberatung lediglich als Sprungbrett in die Industrie dient, in Frage gestellt werden⁸⁵⁷.

Die hier nur skizzenhaft durchführbare Analyse zeigt nicht nur die engmaschige Verknüpfung zwischen sozialen Praktiken, sondern macht auch deutlich, dass sich aus dieser Verknüpfung heraus außerdem das Geschäftsmodell von Managementberatung wandeln könnte. Bedenkt man jedoch, dass Juniorberater mit verhältnismäßig niedrigen Tagessätzen auch der Quersubventionierung dienen und damit große Beratungshäuser überhaupt erst ermöglichen, dann wird ebenso klar, dass die engmaschige Verknüpfung von Praktiken diese Veränderungsdynamik ebenso beschränkt, wenn nicht gar verhindert⁸⁵⁸. Aus diesem Grund kann man auch vorsichtig daran zweifeln, dass Beratungshäuser, deren Geschäftsmodell auf einer inhaltsorientierten Beratungsphilosophie fußt, diese aus eigener Kraft hinsichtlich ihrer Bedeutung dezentrieren und sich einen reflexiven Umgang mit der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition aneignen können.

⁸⁵⁶ Das Verhältnis zwischen Juniorberatern, Projektmanagern und Partnern scheint in der Managementberatung typischerweise zwischen 6:2:1 und 16:4:1 zu schwanken (vgl. Graubner (2006), S. 102f., 159f. und die dort angegebenen Quellen).

⁸⁵⁷ Vgl. zum „Up-or-out-Prinzip“ ebd., S. 184-186 sowie zu Beratung als Karrieresprungbrett Franck, Pudack und Optiz (2001) sowie Franck, Jacobsson und Pudack (2006), S. 303f., 307-310.

⁸⁵⁸ Vgl. zur Funktion der Quersubventionierung von Juniorberatern und der damit verknüpften Formalisierung von Beratungspraktiken Richter (2004), S. 127f.; Sommerlatte (2004), S. 138-140 sowie zur Kritik am Einsatz zu vieler Juniorberater beispielhaft die Polemik von Bloch (1999), S. 115 in seiner Zusammenfassung von Staute (1998).

9.2 Implikationen des idealtypischen Sachschemas: Institutionalisierung von Reflexivität

Als Ergebnis des empirischen Parts der Arbeit wurde ein Sachschema entwickelt, das fünf Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken aufzeigte und in Kapitel 7.2 vor dem Hintergrund der theoretischen Vorüberlegungen diskutiert wurde. Es wäre sicherlich ein lohnenswertes Unterfangen, für jeden der aufgezeigten Ansatzpunkte mögliche Implikationen für die Beratungspraxis von Managementberatern zu entwickeln. Nun ist aber zum einen der Platz beschränkt, und zum anderen wurden einige der in Abbildung 23, S. 212 gezeigten Ansatzpunkte in der beobachteten Praxis schon stark genutzt – so scheint z. B. der Grenznutzen für weitere Ansätze, die die Berater beim Aufbau einer rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition unterstützen, nahe Null bzw. als bloßes „mehr desselben“ negativ zu sein⁸⁵⁹.

Daher sollen weitere praktische Implikationen nachfolgend nur für Reflexivität abgeleitet werden, die als Kennzeichen eines aufgeklärten Umganges mit Rationalität zur Veränderung sozialer Praktiken wesentlich ist und daher auch den inhaltlichen Schwerpunkt des zuvor erarbeiteten Sachschemas bildet⁸⁶⁰. Außerdem scheint hier der komparative Grenznutzen für Überlegungen zu praktischen Implikationen am höchsten: Trotz der ungemein hohen Bedeutung von Reflexivität war sie in den Fallbeispielen nicht durch spezifische soziale Praktiken der Berater institutionalisiert. Diese Lücke scheint kein Einzelfall, sondern auch in der prozessorientierten Beratung beobachtbar zu sein, obwohl sie gerade dort im Zuge systemisch inspirierter Beratungskonzeptionen gefordert wird⁸⁶¹.

Die beiden nachfolgenden Abschnitte skizzieren, durch welche Praktiken diese Lücke geschlossen werden kann. Unter dem Schlagwort „Supervision“ wird dabei zunächst die äußere Form dieser Praktiken beschrieben, die analytisch unterschieden wird von der „Arbeit an Dilemmata“ als Inhalt dieser Praktiken der Supervision, die Thema des zweiten Abschnitts ist.

9.2.1 Form der Reflexivität: Supervision

Fragt man, in welcher Form Reflexivität in der Managementberatung etabliert werden kann, ist es hilfreich, die Ziele von Reflexivität zuvor noch einmal kurz Revue passieren zu lassen. Reflexivität soll dem Berater einen aufgeklärten Umgang mit der Leistungsfähigkeit und den Grenzen seiner rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition ermöglichen, um eine Veränderung der sozialen

⁸⁵⁹ Außerdem sind die Ausführungen in Kapitel 7.2 bewusst praxisnah gehalten, um Denkanstöße geben zu können.

⁸⁶⁰ Vgl. zur Definition und Bedeutung von Reflexivität Abschnitt 8.1.5, S. 261-272.

⁸⁶¹ Vgl. zur Forderung nach Reflexivität beispielhaft Wimmer (1995), S. 279 und zur Beobachtung, dass sich die Literatur häufig darüber ausschweigt, wie sie praktisch erreicht wird, Scherf (2002), S. 62 bzw. dazu, dass sie in der Unternehmensberatung empirisch nicht fest verankert und daher ausbaufähig ist, Sommerlatte (2000), S. 196.

Praktiken im beratenen Unternehmen anzustoßen⁸⁶². Durch Reflexivität sollen also einerseits Handlungsmöglichkeiten begrenzt werden, und zwar dann, wenn eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition in einen unlösbaren Konflikt mit anderen lokalen Rationalitäten im Unternehmen zu geraten droht. Andererseits soll sie dann helfen, neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen, um eine Veränderung sozialer Praktiken im beratenen Unternehmen auf anderem Wege doch noch zu erreichen und um so den Projekterfolg zu sichern. Außerdem soll sie helfen, den Blick für Nebenfolgen zu schärfen, die sich aus dem Beratungsprojekt ergeben können und die oftmals weder intendiert, noch in ihren Auswirkungen vorhersehbar sind und den Projekterfolg mittelfristig in Frage stellen.

Um diese Ziele zu erreichen, ist die Institutionalisierung von Selbstbeobachtung notwendig und der systematische Rückgriff auf Fremdbeobachtung hilfreich⁸⁶³. Zudem sollte eine solche Selbst- und Fremdbeobachtung zeitlich parallel zum Beratungsprojekt geschehen und nicht nur auf den einzelnen Berater fokussiert sein, wenn sie die Handlungsmöglichkeiten zur Steigerung des potentiellen Projekterfolgs erweitern möchte. In ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen, aber für die hier verfolgten Zwecke ungeeignet sind dann solche Praktiken zur Institutionalisierung von Reflexivität, die zeitlich i. d. R. nicht parallel zum Projekt verlaufen, wie z. B. Fortbildungskurse, die systematische Evaluation zurückliegender Projekte oder das Engagement in Berufsverbänden⁸⁶⁴. Ebenso wichtig, aber ebenso ungeeignet sind Verfahren, die primär der Steigerung individueller Reflexivität dienen, wie z. B. das Coaching einzelner Berater⁸⁶⁵.

Supervision richtet sich demgegenüber auch an Gruppen oder Teams und kann projektbegleitend durchgeführt werden. Grundsätzlich versucht Supervision, Menschen in beraterischen oder helfenden Berufen bei der Bewältigung ihrer Sachaufgaben zu unterstützen⁸⁶⁶. Dabei steht immer soziale i. S. von gemeinsame Reflexion im Zentrum, was Supervision für die hier verfolgten Zwecke gut geeignet erscheinen lässt⁸⁶⁷. Supervision verfolgt dabei je nach Ausprägung sehr unterschiedliche Ziele, wie z. B. berufsbegleitende fachliche Unterstützung in der Arbeit mit dem endgültigen Klien-

⁸⁶² Betont werden muss also, dass es hier nicht darum geht, dem Klienten, d. h. dem beratenen Unternehmen, zu einer Reflexivitätssteigerung zu verhelfen (vgl. zu einer in diesem Sinne „reflexiven Beratung“ Moldaschl (2001b); Moldaschl (2005)).

⁸⁶³ Empirisch ließ sich dies in den Fallbeispielen besonders deutlich an der Praktik des „Prewiring“ beobachten (vgl. dazu noch einmal Abschnitt 8.1.5, S. 268). Vgl. ferner Moldaschl (2005), S. 39; Moldaschl (2006), S. 20f.

⁸⁶⁴ Vgl. zur Forderung nach regelmäßiger Evaluation mit dem Ziel der Steigerung von Reflexivität Wimmer (1995), S. 279 sowie zum Engagement in Berufsverbänden Kakabadse, Louchart und Kakabadse (2006), S. 489.

⁸⁶⁵ Vgl. zur Personenzentrierung als Merkmal von Coaching die Definitionen bei Looss (1997) zitiert nach Looss (1999), S. 109 oder Backhausen und Thommen (2004), S. 18. Als weitere Kriterien der nicht immer völlig trennscharf durchzuführenden Unterscheidung von Coaching und Supervision nennt Schreyögg (2003) noch Führung als Zielgruppe vs. Geführte als Zielgruppe, Personal- vs. Personenentwicklung sowie Veränderung von oben vs. Veränderung von unten.

⁸⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 217-219; Boeckh (2008), S. 11.

⁸⁶⁷ Vgl. Rappe-Giesecke (1999), S. 29; Gotthard-Lorenz (2000), S. 58.

ten, Verbesserung der Zusammenarbeit von Gruppen, Verständnis der eigenen Einbettung in organisationale Strukturen, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Supervisanden oder Weiterentwicklung ihrer beruflichen Identität⁸⁶⁸. Obwohl sich diese Themen in der alltäglichen Supervisionsarbeit nicht immer differenzieren lassen werden, sollte bei der hier anvisierten Supervision primär die konkrete Fallarbeit im Zentrum stehen. Abgesehen von der Frage, wie eine solche Supervision im Kontext von Managementberatung ausgestaltet sein könnte, stellt sich außerdem die Frage, wer an der Supervision teilnehmen sollte, wer als Supervisor geeignet erscheint und wie häufig eine solche Supervision stattfinden sollte.

Teilnehmer der Supervision sollten alle Mitglieder des Beratungsteams mit Klientenkontakt sein, denn schließlich sind sie es, die Reflexivität gegenüber ihrer Problem- und Lösungsdefinition entwickeln sollen. An diese an sich einleuchtende Forderung werden sich allerdings in der Praxis Folgeprobleme anschließen. Denn auch Beratungsteams präsentieren sich nicht als homogenes Konsensgefüge, das frei von Konflikten, machtvoll geführten Kämpfen um Deutungshoheit und mikropolitischen Spielen wäre. Und während diese im Projektalltag vermutlich unter dem Deckmantel der Aufgabenorientierung und der Sachzwänge gehalten werden, könnten sie in dem Freiraum, den Supervision bieten muss, um wirksam zu sein, offen zutage treten. Zwar sind solche Konflikte vermutlich auch dann dysfunktional, wenn sie latent gehalten werden, doch mag das Deutlichwerden der Konflikte fälschlicherweise als ein Produkt der Supervision selbst betrachtet werden, die Kritikern daher als Gefährdung für aufgabenzentrierte Projektarbeit erscheint. Und sofern neben der projektbegleitenden Supervision keine Einrichtungen bestehen, solche bisher unausgesprochenen Konflikte zu bearbeiten, scheint dieser Vorwurf auch nicht gänzlich unberechtigt zu sein.

Klar scheint daher, dass Supervision nicht schlichtweg als Rezept zur Reflexivitätssteigerung verordnet werden kann, da sie Freiwilligkeit und eine im Beratungsteam verankerte Disposition zur Selbstkritik voraussetzt. Beides kann man aber nicht einfach voraussetzen, so dass unter Umständen erst die Disposition zur Selbstkritik behutsam weiterentwickelt werden muss. Anhand welcher Praktiken eine solche Disposition zur Selbstkritik wiederum erkennbar ist und wie diese Praktiken weiter ausgebaut werden könnten, müsste zwar gesondert untersucht werden, doch besteht eine Möglichkeit eventuell darin, es zunächst einmal dem beratenen Kunden möglichst leicht zu machen, Feedback zu geben – wenn man denn dieses Feedback überhaupt hören möchte⁸⁶⁹.

Daneben stellt sich die Frage, welche Anforderungen ein Supervisor zu erfüllen hätte. Fest steht, dass hier nicht der Konflikt zwischen Inhalt- und Prozessorientierung wiederholt werden sollte und ein Supervisor daher neben methodischen Fähigkeiten auch über ein betriebswirtschaftliches Ver-

⁸⁶⁸ Vgl. ebd., S. 46-54; Boeckh (2008), S. 15-29.

⁸⁶⁹ Vgl. für eine Übersicht formalisierter Kommunikationskanäle in Beratungsprojekten Sommerlatte (2000), S. 252-258 sowie die in Abschnitt 8.2.2, S. 280-285 diskutierten Möglichkeiten zum Einbinden der Mitarbeiter.

ständnis verfügen sollte⁸⁷⁰. Außerdem sollte er nicht in die Hierarchie des Beratungsunternehmens eingebunden sein, um eine etwaige Verstrickung in mikropolitische Spiele innerhalb der Organisation nicht zu befördern⁸⁷¹. Die Kombination fachlicher und prozessualer Instruktion, gepaart mit einem Verständnis in der Supervision zur Anwendung kommender Methoden, und die Forderung nach organisationsexterner Supervision wird jedoch schwierig zu erfüllen sein. Konzeptionell könnte eine Möglichkeit darin bestehen, verstärkt Überlegungen in Richtung Vernetzung von Unternehmensberatung kleiner und mittlerer Größe anzustellen⁸⁷². Bis es jedoch zu einer gegenseitigen Supervision von Beratungen kommen könnte, müssten viele praktische Hürden genommen werden, die von der zeitlichen Verfügbarkeit von Supervisoren bis zum Aufbau gegenseitigen Vertrauens reichen.

Schließlich stellt sich noch die Frage, wie viel Supervision überhaupt notwendig ist, denn mehr desselben – hier Supervision – führt nicht automatisch zu einer wie auch immer „besseren“ Praxis. Eine der Schwierigkeiten bei der Anwendung von Supervision parallel zu Beratungsprojekten wird darin liegen, dass sich Letztere nicht einfach anhalten lassen und einer gewissen Pfadabhängigkeit folgen, so dass im Laufe des Projektes als Ergebnis der Supervision einmal eingeschlagene Lösungswege nicht leicht verlassen werden können, ohne einen Gesichtsverlust oder die Verschwendung von Ressourcen für bereits angefertigte Analysen zu riskieren. Deshalb scheint es in einem ersten Schritt ratsam, mit der ersten Supervisionssitzung nicht zu lange zu warten und diese schon in den ersten Wochen nach dem offiziellen Projektbeginn durchzuführen. Denn zu Beginn ist die Überdeckung der interpretativen Mehrdeutigkeit der Problemstellung noch am wenigsten weit fortgeschritten, so dass Reorientierungen der Problem- und Lösungsdefinition verhältnismäßig leicht fallen. Davon unterschieden werden müsste Supervision, die zu einem späteren Zeitpunkt im Verlaufe des Projektes stattfindet. Denn dann würde die Thematisierung unintendierter Nebenfolgen der anvisierten Problem- und Lösungsdefinition ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Wie viele Supervisionssitzungen jedoch mit diesen thematisch unterschiedlich ausgerichteten Supervisionsarten verknüpft sein sollten, ließe sich erst auf Basis erster Erfahrungswerte ableiten⁸⁷³.

⁸⁷⁰ Vgl. Rappe-Giesecke (1999), S. 36-41, die als einen Vorteil von Supervision explizit die Integration von (fachlicher und prozessualer) Instruktion und Selbstreflexion nennt, so wie zu den weitergehenden Anforderungen an die Praktiken des Supervisors ebd., S. 86-91.

⁸⁷¹ Vgl. Boeckh (2008), S. 31. Diese Forderung gilt nicht für jede Art der Supervision, die je nach Zielsetzung auch von organisationsinternen Stabsstellen oder Vorgesetzten geleistet werden kann.

⁸⁷² Vgl. zur Vernetzung von Unternehmensberatungen Loose (2006), S. 30-32.

⁸⁷³ Eine andere Aufgabe von Supervision könnte die Bearbeitung der Ergebnisse von Projektbewertungen sein, die für die Beratung häufig gefordert, aber nur selten durchgeführt werden (vgl. z. B. früh McGivern (1983), S. 183; ferner Ernst und Kieser (2005), S. 321f.). Eine solche Nutzung von Supervision interessiert hier aber weniger, weil sie nicht projektbezogen stattfinden würde.

9.2.2 Inhalt der Supervision: Arbeit an Dilemmata

Ging es im Abschnitt zuvor darum, wie Reflexivität durch Praktiken der Supervision institutionalisiert werden kann, soll es nachfolgend um mögliche Inhalte solcher Supervisionen gehen. Wenn Reflexivität eine selektive Öffnung und Schließung der Handlungsmöglichkeiten von Beratern leisten und im Zuge dessen auch den Blick für Handlungsfolgen schärfen soll, dann könnte ein Weg in der Thematisierung von Widersprüchen oder Dilemmata bestehen, die während der Beratungsarbeit deutlich werden.

Mit Widersprüchen ist zunächst nicht mehr als das Vorhandensein von nicht gleichzeitig überbrückbaren Gegensätzen gemeint, was in ein Dilemma führen kann, wenn zwischen diesen Gegensätzen eine bindende Auswahl getroffen werden muss⁸⁷⁴. Nicht nur in der Managementwissenschaft, sondern auch in der Unternehmensberatung werden Dilemmata häufig sichtbar, wie die hier durchgeführte empirische Untersuchung zeigte: Sollen Beratungsinhalte standardisiert oder für den Kunden individualisiert bzw. neu entwickelt werden? Gilt es Kunden in der Projektarbeit zu involvieren oder direktiv zu führen, und inwiefern sollen Berater dabei meinungslos auftreten oder sich inhaltlich einbringen? Soll der Beratungsprozess möglichst genau geplant oder soll improvisiert werden?⁸⁷⁵

Gemeinsam ist solchen Widersprüchen, dass ihre jeweiligen Pole miteinander verschränkt sind und wechselseitig aufeinander verweisen⁸⁷⁶. So bilden im Beispiel oben standardisierte Beratungsinhalte einerseits die Basis, von der aus eine Individualisierung von Inhalten vorgenommen werden kann. Gleichzeitig ist stetige Individualisierung bzw. Neuentwicklung von Beratungsinhalten der Ausgangspunkt für weitere Standardisierung. Diese Verschränkung von Gegensätzen impliziert, dass sowohl das einseitige Auflösen von Dilemmata als auch eine statische Kompromissfindung zwischen den Polen eines Dilemmas mit logischen und praktischen Problemen konfrontiert ist⁸⁷⁷. Daher ist es sinnvoll, die Spannung zwischen den Polen eines Dilemmas aufrechtzuerhalten. Man erreicht dies, indem nie ein Pol zugunsten eines anderen völlig aufgegeben wird, sondern eine Synthese in einem dynamischen und ständig andauernden Prozess des Ausbalancierens angestrebt wird⁸⁷⁸.

⁸⁷⁴ Vgl. Müller-Christ (2007), S. 136-140.

⁸⁷⁵ Vgl. die Abschnitte C.2.4, S. 382f. sowie 8.2.2, S. 284 sowie zu vergleichbaren Dilemmata im Projektmanagement grundsätzlich Riis und Pedersen (2003), S. 351f.; zu typischen Dilemmata in der Unternehmensberatung ferner Whittle (2006), S. 425-428; im strategischen Management an Stelle anderer Müller-Stewens und Fontin (1997); Clegg, da Cunha und e Cunha (2002); Rasche (2008) sowie in der Organisationstheorie den hilfreichen Literaturüberblick bei Graetz und Smith (2008), S. 267f.

⁸⁷⁶ Vgl. zu den nachfolgenden Charakteristika von Dilemmata Clegg, da Cunha und e Cunha (2002), S. 489-498 sowie Graetz und Smith (2008), S. 271-273.

⁸⁷⁷ Vgl. zu den verschiedenen Bewältigungsformen von Dilemmata und den damit einhergehenden Schwierigkeiten anschaulich Müller-Christ (2007), S. 147-165.

⁸⁷⁸ Die Unterschiede zu „Auflösen“ und „Kompromissfindung“ als Strategien im Umgang mit Dilemmata sind zwar teilweise nicht gänzlich trennscharf, aber nichtsdestotrotz logisch ableitbar. Sie können hier jedoch nicht nachge-

Genau eine solche Balance soll durch Reflexivität, die in Form von Praktiken der Supervision institutionalisiert werden soll, hergestellt werden. Innerhalb der Supervision müsste dann zunächst versucht werden, die Dilemmata ausfindig zu machen, mit denen sich die Berater in der aktuellen Projektphase konfrontiert sehen. Am Ende des vorherigen Abschnitts wurde dazu vorgeschlagen, zwei thematisch unterschiedlich ausgerichtete Supervisionsphasen zu unterscheiden, nämlich einmal eine zu Beginn des Projektes, in der die Dilemmata beim Aufbau der rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition thematisiert werden, und eine im späteren Verlauf des Projektes, in der dann solche Dilemmata im Vordergrund stehen, aus denen sich längerfristig negative Nebenfolgen im Zuge der aufgebauten Problem- und Lösungsdefinition ergeben können. Auch wenn empirisch gesammelte und typisierte Dilemmata als Heuristik bei der Suche nach aktuell erlebten Dilemmata hilfreich sein können, so kommt man an der eigentlichen Suche der situativen Dilemmata nicht vorbei. Als methodisches Werkzeug könnte sich dabei das in Abbildung 24 dargestellte Modell zum Aufspüren von Dilemmata anbieten.

zeichnet werden, daher sei stattdessen noch einmal auf Clegg, da Cunha und e Cunha (2002), insbesondere S. 486-491; Graetz und Smith (2008), S. 273-276 sowie Müller-Christ (2007), S. 160-165 verwiesen. Deutlich wird bei diesem Vergleich auch der Fit zwischen diesem Balancedenken im Umgang mit Dilemmata und der Art und Weise, wie die Theorie sozialer Praktiken versucht, einen Weg jenseits der typischen Dualismen im strategischen Management als wissenschaftlicher Disziplin bzw. in der Sozialtheorie anzubieten.

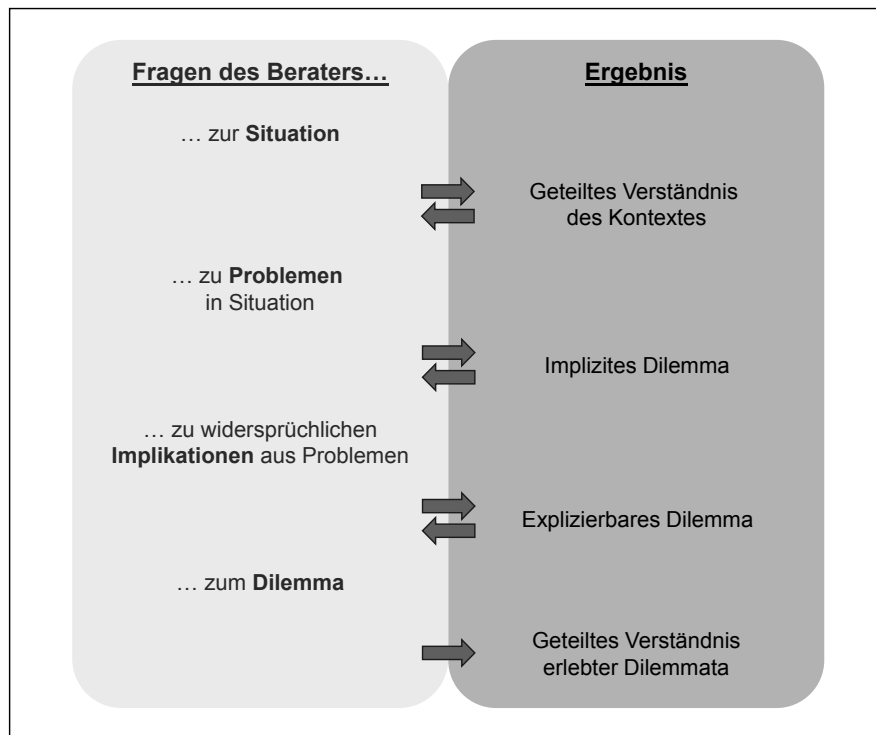


Abbildung 24: SPID-Modell zum Aufspüren von Dilemmata

Quelle: Modifiziert entnommen aus Burger (2008), S. 554, eigene Übersetzung

Das „SPID-Modell“ (Situation-Problem-Implikation-Dilemma) versucht durch strukturiertes Fragen zu einer aktuellen Situation, dort erlebte Probleme und Schwierigkeiten zu ergründen. Durch Thematisierung dieser Probleme und vor allem durch Ableiten gegensätzlicher Implikationen aus den Problemstellungen sollen dann die dahinterliegenden Dilemmata deutlich und explizierbar werden.

Ursprünglich entwickelte Burger (2008) dieses Modell, um Unternehmensberater, die explizit mit der Aufhebung von spannungsgeladenen Dilemmata befasst sind, bei der Arbeit mit Klienten zu unterstützen⁸⁷⁹. Genauso wie hier jedoch nicht auf eine grundsätzliche Reflexivitätssteigerung des Klienten durch Beratung abgezielt wird, wird auch die Darstellung von Dilemmata nicht als eigener Beratungsansatz oder als Beratungsmethode positioniert, sondern lediglich als Inhalt beratungsbegleitender Reflexion im Rahmen einer Supervision. Denn beides scheint mit dem Aufbau einer nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition inkommensurabel und würde ihre Stärken unterminieren. Außerdem ist zu befürchten, dass in Situationen unter Entscheidungs- bzw. Handlungszwang sowohl die Steigerung von Reflexivität als auch das Bearbeiten von Dilemmata als Beratungsmethode – zumindest kurzfristig – keinen praktikablen Beitrag zur Entscheidungsfin-

⁸⁷⁹ Dabei stützt er sich maßgeblich auf das von der Firma Huthwaite entwickelte SPIN-Modell (situation, problem, implication, need-payoff) zur Verkaufsförderung (vgl. auch Rackham (1988)). Eingang soll dieses Modell in die dilemmatheoretisch fundierte Beratungsarbeit von Trompenaars und Hampden-Turner (vgl. z. B. Hampden-Turner (1990) oder Hampden-Turner und Trompenaars (2000)) finden.

dung leisten können, sondern stattdessen eher zu einem Aufschub der Entscheidung führen würden⁸⁸⁰.

Sind nun innerhalb der Supervision Dilemmata benannt, kann überlegt werden, wie bisher mit den konfliktären Polen der Dilemmata umgegangen wurde und wie mit ihnen in der eigentlichen Beratungsarbeit weiter umgegangen werden soll. Auch hier liegt es wieder nahe, die Pole der Dilemmata als konkrete, soziale Praktiken zu konzeptionalisieren. Geht es also z. B. um Führung vs. Partizipation, dann lassen sich beiden Polen jeweils konkrete Praktiken, die den Umgang mit den Mitarbeitern beschreiben, zuordnen. Das Ziel besteht dabei, wie gesagt, nicht in einem grundsätzlich zu erzwingendem Ausgleich i. S. einer Kompromissfindung als Umgang mit den explizierten Dilemmata. Viel eher soll das Ziel sein, Dilemmata deutlich zu machen, um so reflektiert mit ihnen umgehen zu können. Möglich ist daher auch, im Verlauf der Supervision Maßnahmen abzuleiten, um einen bisher schon dominanten Pol eines Dilemmas weiter auszubauen, z. B. dann, wenn bestehende, deskriptive Praktiken zur quantitativen Datenanalyse nicht ausreichend erscheinen und durch ausgefeiltere statistische Analysepraktiken ergänzt werden sollen, auch wenn dadurch das Vorgehen insgesamt noch weiter quantitativ fokussiert werden sollte. Eine Balance würde demgegenüber als Resultat von Supervision geschaffen, wenn Maßnahmen zur Stärkung eines bisher vernachlässigten Pols des Dilemmas ergriffen werden, z. B., indem statt einer weiteren Fokussierung quantitativer Methoden zusätzlich qualitative Methoden zur Datenanalyse herangezogen werden.⁸⁸¹

Durch eine Arbeit an Dilemmata kann so dem Ziel, durch Reflexion selektiv Handlungsmöglichkeiten zu öffnen oder zu begrenzen und Nebenfolgen systematisch zu berücksichtigen, nähergekommen werden⁸⁸². Für die Berater verbleibt dann jedoch die Schwierigkeit, wie die in der Supervision erarbeiteten Maßnahmen im beratenen Unternehmen wirksam gemacht werden können. Problematisch wird dies, wenn die Maßnahmen auf die Neubalancierung eines in der Beratungsarbeit deutlich gewordenen Spannungsverhältnisses abzielen. Denn mitunter hat gerade der Aufbau eines nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsverständnisses zu eben jenem Spannungsverhältnis beigetragen, das nun als Ergebnis der gemeinsamen Reflexion in der Supervision durch geeignete Praktiken neu balanciert werden soll, um z. B. potentiell negativen Nebenfolgen entgegenzuwir-

⁸⁸⁰ Vgl. Müller-Christ (2007), S. 162.

⁸⁸¹ Man könnte diesen Wechsel in der Fokussierung – Ausbau eines schon dominanten Pols eines Dilemmas vs. Stärkung eines bisher untergeordneten Pols – auch in Verbindung bringen mit einem Wechsel vom Single- zum Double-Loop-Learning in der Terminologie von Argyris und Schön (1978). Weiter anreichern lassen sich diese Implikationen durch die Überlegungen Tiefels (2004), S. 267-271 zu stabilisierend und innovativ wirkenden Reflexionsmodi. Sehr verkürzt gesagt, sorgt nach Tiefel das Ausblenden oder bewusste Vorziehen einer Wahrnehmungsperspektive kombiniert mit Rezept- oder Regelwissen für die Schließung von Handlungsmöglichkeiten, weil es für eine Komplexitätsreduktion sorgt. Der bewusste Wechsel zwischen unterschiedlichen Perspektiven oder deren gleichzeitige Wahrnehmung sorgt in Kombination mit Wissen, das auf die Variation des Alten und Bekannten oder die Gestaltung des Neuen ausgerichtet ist, dagegen für Innovation bzw. die Öffnung von Handlungsmöglichkeiten.

⁸⁸² Und damit auch dem letztendlich verfolgten Ziel, die sozialen Praktiken im Unternehmen zu verändern.

ken. Für Kunden kann so der Eindruck entstehen, dass das Vorgehen der Berater nur wenig kohärent ist, was schlimmstenfalls Glaubwürdigkeitsverluste nach sich ziehen kann.

Für Berater scheint es daher wichtig, mit einer gewissen Doppeldeutigkeit in ihrem eigenen Tun umgehen und die daraus resultierenden Widerstände aushalten zu können. Der potentielle Nutzen dieses Vorgehens – Veränderung der sozialen Praktiken im beratenen Unternehmen, um Problemlösung zu erreichen, hervorgerufen durch Reflexivität als Kennzeichen eines aufgeklärten Umgangs mit einer nach außen hin rationalistischen Problem- und Lösungsdefinition, unterstützt durch Supervision und Arbeit an Dilemmata – scheint diese Verunsicherung aber allemal wert zu sein.

10 Fazit und Ausblick

Bevor nun abschließend die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit und ihr Beitrag rückblickend diskutiert werden und dann vorausschauend aufgezeigt wird, in welche Richtung diese Ergebnisse weiterentwickelt werden können, soll zunächst der primäre Fokus dieser Arbeit auf Managementberater verlassen werden und kurz auf die praktischen Implikationen dieser Arbeit für beratene Unternehmen eingegangen werden.

Ausgangspunkt für die Frage nach solchen praktischen Implikationen muss dann die Frage sein, welchen Beitrag die Mitglieder des beratenen Unternehmens leisten können, damit die Praktiken der Managementberater die Praktiken im beratenen Unternehmen verändern können. Damit diese Frage auf Klientenseite beantwortet werden kann, scheint es zunächst wichtig, dass dort ein Bewusstwerdungsprozess über die Funktionsweise der Praktiken der Berater einsetzt. Dies bedeutet, dass den Mitarbeitern eines beratenen Unternehmens verkürzt zusammengefasst klar sein muss, dass Berater versuchen, mit Hilfe der Machtmittel rationalistischer Rationalität eine Deutungshoheit zu erlangen, um die Mehrdeutigkeit von Problemsituationen zu überdecken und Koordination herzustellen. Daraus ergibt sich für den an einer Lösung des unternehmerischen Problems interessierten Auftraggeber von Beratung zunächst die Aufgabe, günstige Bedingungen für den Aufbau dieser rationalistischen Rationalität herzustellen, um diese zur Problemlösung zu nutzen.

Praktisch betrachtet bedeutet dies auf basaler Ebene, dass die Auftraggeber von Managementberatung ihrer Führungsrolle nachkommen und zum einen Ressourcensicherung z. B. in Hinblick auf die zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeitern oder Datenquellen betreiben und zum anderen ihre Legitimationsfunktion bzw. falls nötig ein Zwang zur Teilnahme ausüben müssen. Denn damit wird gewissermaßen erst die Bausubstanz geliefert, mit deren Hilfe die Praktiken der Berater dann eine Reduktion der Mehrdeutigkeit der Problemsituation und damit eine Veränderung der sozialen Praktiken im Unternehmen leisten können.

Dazu ist es aber zum zweiten notwendig, dass die Vermengung und Abgrenzung der Praktiken der Berater und denen des beratenen Unternehmens bewusst vollzogen wird⁸⁸³. Durch die Vermengung der Praktiken der Berater und denen des beratenen Unternehmens wird – wie zuvor argumentiert – den Beratern die Möglichkeit gegeben, die spezifische „Logik der Praxis“ nachzuvollziehen. Für das beratene Unternehmen ergibt sich daraus die Möglichkeit, die Produktion von Know-that und Know-how zusammenzuhalten und dadurch zum einem dem Know-that und dem aus ihm gezogenen Schlussfolgerungen mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen. Zum anderen steigen durch eine sol-

⁸⁸³ Im systemtheoretischen Kontext könnte man hier von einem Management der Systemgrenzen sprechen (vgl. in diesem Sinne z. B. Mohe (2003), S. 329-333).

che Integration auch die Chancen, dass die Mitarbeiter sich neue Praktiken habend aneignen können, die auch nach dem Ende des Beratungsprojektes wirksam sind. Dazu sollte von den Auftraggebern die Vermengung der Praktiken der Berater und der des eigenen Unternehmens bewusst gefördert und eingefordert werden, indem z. B. jenseits der formalisierten Beratungspraktiken wie Interviews oder Workshops bewusst Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden. Außerdem sollten Auftraggeber praktisch darauf drängen, dass durch das Beratungsprojekt Artefakte produziert werden, die auch nach dem Ende des Projektes weiter genutzt werden können. Das alles setzt allerdings im Unternehmen wiederum spezifische Praktiken voraus, die die Praktiken der Berater u.a. in Hinblick auf ihre Vermengung kontrollieren und ggfs. Korrekturen einleiten. Inwieweit solche Praktiken in Form von z. B. zentralen Beratungskoordinationsstellen institutionalisiert sein sollten oder eher ad hoc bereitgestellt werden, hängt nicht zuletzt von der Höhe des Beratungsumfanges im jeweiligen Unternehmen ab. Allerdings sollte eine solche Integration nicht zu weit getrieben werden, denn damit würde die Möglichkeit eines Reflexionsgewinns durch Andersartigkeit, hervorgerufen durch unterschiedliche Praktiken und damit verknüpft unterschiedliche Beobachtungsweisen, auf beiden Seiten verspielt. Daran schließen sich für beratene Unternehmen zwei praktische Implikationen bzw. Fragestellungen an. Einerseits muss den Beratern ihre Andersartigkeit gelassen werden und eine zu enge Führung, z.B. durch übermäßig häufig anberaumte Präsentation von Zwischenständen und der detaillierten Vorgabe erwarteter Beratungsergebnisse, vermieden werden.

Nach diesem Exkurs sollen nun abschließen die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst werden. Ziel der Arbeit war es, einen Beitrag in Hinblick auf die Frage zu leisten, wie die sozialen Praktiken von Managementberatern die sozialen Praktiken in Unternehmen verändern können. Motiviert wurde die Frage durch die „Implementierungslücke“ der Managementberatung, also jene Differenz, die sich zwischen den Lösungskonzepten der Berater und ihrer Realisation in der unternehmerischen Praxis auftut und die in letzter Zeit vermehrt von Wissenschaft und Kunden kritisiert wurde. Um Wege aufzuzeigen, wie diese Lücke geschlossen werden kann, wurde in der Arbeit zunächst der noch junge Forschungsansatz sozialer Praktiken so ausdifferenziert, dass er zum Verstehen und Erklären empirischer Fallstudien nutzbar ist. Darauf aufbauend wurde dann in vier detaillierten qualitativen Fallstudien ein Sachschema gewonnen, das idealtypische Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken diskutiert und spezifiziert und in Form von praktischen Implikationen die Weiterentwicklung der Praxis von Managementberatern nahelegt.

Insgesamt ergeben sich aus der Arbeit im Wesentlichen vier Beiträge.

- *Strukturgleichheit von dominanten Beratungsphilosophien und dominanten Positionen in der Managementwissenschaft sowie Plädoyer für soziale Praktiken als Forschungsansatz:* Die Rekonstruktion der inhalts- und der prozessorientierten Beratungsphilosophie zeigte, dass beide wechselseitige Schwächen aufweisen. Diese kann man in Zusammenhang mit der

dualistischen Struktur der Managementwissenschaft bringen, deren Ansätze sich entlang der als Gegensatz konstruierten Paare „Inhalt vs. Prozess“, „Akteur vs. Organisation“ und „rationalistische vs. rationalitätskritische Positionen“ gruppieren lassen⁸⁸⁴. Vor diesem Hintergrund und angeheizt durch einen wahrgenommenen „Relevance-Gap“ der Managementwissenschaft bietet die Thematisierung sozialer Praktiken einen Forschungsansatz jenseits dieser Dualismen, erlaubt die Thematisierung von Macht, ist nicht notwendigerweise mentalistisch verzerrt und ermöglicht damit auch eine Perspektive auf Managementberatung jenseits der spiegelbildlichen Schwächen der inhalts- und prozessorientierten Beratungsphilosophie.⁸⁸⁵

- *Konzeptionalisierung sozialer Praktiken und analytische Ableitung von Ansatzpunkten für ihre Veränderung:* Um soziale Praktiken als Analyseinheit für diese und weitere Arbeiten nutzbar zu machen, wurden sie zunächst gegen alternative Handlungserklärungen abgegrenzt und mit Hilfe einer breit abgestützten sozialwissenschaftlichen Diskussion als Begriffsrahmen konzeptionalisiert. Außerdem wurde gezeigt, welche wissenschaftstheoretischen Implikationen mit einem Forschungsansatz, der soziale Praktiken in seinen Mittelpunkt rückt, einhergehen, wodurch die argumentative Basis des Ansatzes kohärent gehalten und gehärtet werden kann. Der Rückbezug dieses konzeptionellen Begriffsrahmens auf die Spezifika von Organisationen im Allgemeinen und Managementberatung im Speziellen erlaubte dann die Ableitung von vier Typen von Ansatzpunkten zur Veränderung sozialer Praktiken.⁸⁸⁶
- *Detaillierte Fallstudien:* Der zuvor entwickelte Begriffsrahmen erlaubte nicht nur eine fokussierte Datensammlung, sondern auch eine detaillierte Darstellung von vier Beratungsprojekten, was abseits typischer Erfolgsberichte von Beratern einen gewissen Seltenheitswert in der Forschungsliteratur hat. Sie bilden nicht nur das Fundament, auf dem das später entwickelte Sachschema zur Veränderung sozialer Praktiken durch Managementberater aufsetzt, sondern sollen zudem einerseits als „Leistungsshow“ für den Ansatz sozialer Praktiken dienen und zum anderen Managementberatern Denkanstöße geben.⁸⁸⁷
- *Sachschema idealtypischer Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken und darauf aufbauende Implikationen:* Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen und der empirischen Untersuchung konnte ein Sachschema entwickelt werden, das fünf idealtypische und

⁸⁸⁴ Wobei in Bezug auf das letzte Gegensatzpaar mit den hier als aufgeklärt-rational beschriebenen Positionen Alternativen jenseits dualistischer Ansätze bestehen.

⁸⁸⁵ Vgl. Kapitel 2 und 3.

⁸⁸⁶ Vgl. Kapitel 4 und 5.

⁸⁸⁷ Vgl. Kapitel 6, 7 und Appendix A bis C.

miteinander verschränkte Ansatzpunkte zur Veränderung sozialer Praktiken aufzeigte. Ausgehend von der interpretatorischen Mehrdeutigkeit jeder Problemstellung kann mit Hilfe des Sachschemas erklärt werden, warum und wie Managementberater durch eine rationalistische Problem- und Lösungsdefinition Veränderungen in sozialen Praktiken induzieren können. Gleichzeitig betonte das Sachschema, dass ein im doppelten Sinne reflexiver Umgang mit dieser rationalistischen Haltung notwendig ist, wenn ihre Leistungsfähigkeit genutzt werden soll, und zeigte zudem, was zu ihrem Aufbau notwendig ist. Ausgehend von der Beobachtung, dass Reflexivität trotz ihrer Bedeutung nur unzureichend in Form sozialer Praktiken institutionalisiert ist, wurde abschließend aufgezeigt, wie sie durch Supervision und Arbeit an Dilemmata verankert und gesteigert werden kann.⁸⁸⁸

Ausgehend von diesen Beiträgen stellen sich eine Reihe von Anschlussfragen, die den Ausgangspunkt für weitere Forschungsbemühungen bilden können. Dies gilt besonders für soziale Praktiken als Forschungsansatz und für die Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten von Managementberatern.

Auch wenn der Ansatz sozialer Praktiken in seiner hier dargestellten Form schon fruchtbare Einsichten in der empirischen Untersuchung liefern konnte, muss er weiter spezifiziert werden, nicht zuletzt, damit er gegenüber alternativen Versionen der Handlungserklärung mehr an Kontur gewinnt⁸⁸⁹. Dies betrifft v. a. den Zusammenhang der konzeptionellen Bestandteile einer Praktik untereinander, d. h. also, wie implizites körperlich verankertes Wissen zusammen mit explizitem Wissen, Intentionen und ggfs. Artefakten Praktiken formt. Interessant scheint in diesem Zusammenhang auch der Schichtungscharakter sozialer Praktiken: Wenn man z. B. „Führen von Interviews“ als Praktik beschreibt und innerhalb dieser Praktik wiederum einzelne Elemente, die ebenfalls Teil anderer Praktiken sein können, wie z. B. „Nachfragen“, abgrenzen kann, dann scheint es lohnenswert, Binnendifferenzierungen des Praktik-Konzeptes zu erarbeiten. Damit ginge es um das Ausfüllen des Raums zwischen den konzeptionellen Bestandteilen einer Praktik, den empirisch beobachtbaren Zusammenhängen zwischen diesen Bestandteilen im Sinne einer Praktik und ganzer Bündel von Praktiken. Damit könnte nicht nur begrifflich klarer die Ebene angegeben werden, auf der empirisch beobachtbare Phänomene verortet werden, sondern es könnten sich auch Einsichten in den dynamischen Zusammenhang dieser Elemente untereinander und damit in die Stabilität und Veränderung sozialer Praktiken bzw. sozialer Praxis ergeben.

Abgesehen von diesem sozialtheoretischen Forschungsbedarf ist auch die Frage nach den Veränderungsmöglichkeiten von Managementberatern weit davon entfernt, endgültig abgeschlossen zu sein. Das hier entwickelte Sachschema idealtypischer Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Prak-

⁸⁸⁸ Vgl. Kapitel 7.2 und 9.

⁸⁸⁹ Vgl. dazu kritisch Bongaerts (2007), S. 250-254.

tiken in Unternehmen würde davon profitieren, mit Hilfe anderer Methoden weiterentwickelt zu werden. So könnte mit Hilfe teilnehmender Beobachtung auch solchen Praktiken auf die Spur gekommen werden, die in Interviews und Dokumentenanalysen u. U. systematisch übergangen werden. Denn die beiden letzteren Methoden betonen explizites Wissen und Rationalisierungen und machen es schwer, die implizit hervorgebrachten und nur durch Beobachtung ersichtlichen Elemente von Praktiken zu untersuchen. Während eine solche beobachtende Analyse eher auf einzelne Praktiken fokussiert ist und sie in der Tiefe analysiert, könnte man auch mit Hilfe qualitativer Methoden Vergleiche zwischen der Ausprägung einzelner Praktiken anstellen und z. B. danach fragen, inwiefern die Praktiken kleiner oder großer Beratungen im In- und Ausland anders ausgeprägt sind, als die der hier untersuchten deutschen Beratungen mittlerer Größe. Ebenso aufschlussreich wäre es, die Verbreitung spezifischer Praktiken von Managementberatern mit Hilfe quantitativer Methoden zu erforschen.

Insgesamt könnten aus diesen weitergehenden Untersuchungen zusätzliche Einsichten gewonnen werden, wie Managementberatung an Veränderungswirksamkeit zulegen kann. Spannend wird dabei zu beobachten sein, welche Implikationen sich daraus für die Praxis und das Geschäftsmodell von Managementberatung ergeben und wie die etablierten Beratungshäuser die damit u. U. einhergehende Selbsttransformation bewerkstelligen werden.

Appendices

Appendix A: Fall 2 – die entscheidungsorientierte Bepreisung von Handlungsfolgen

A.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im produzierenden Gewerbe

A.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens B

Unternehmen B fertigte verschiedene Investitionsgüter bzw. Maschinen und war ein Familienunternehmen mit langer Historie. Als Gruppe erzielte Unternehmen B in 2007 mit 8.200 Mitarbeitern einen Umsatz von rund € 1,4 Mrd. Während der Sitz der Zentrale in Deutschland war, wurden die Maschinen weltweit gefertigt und vertrieben.

A.1.2 Problemstellung: steigende Variantenvielfalt, steigende Overheadkosten und eine schwierige Argumentationsgrundlage zur Aufnahme von Varianten ins und Entfernung aus dem Produktprogramm

Die Problemstellung des Projektes lässt sich mit Berater 1 so zusammenfassen:

„Der Kunde hat festgestellt, dass die Overhead-Kosten überproportional zum Umsatz zunehmen und befürchtete dadurch Deckungsbeitragsseinbußen. Außerdem hat er festgestellt, dass die Preislisten optisch und dem Gewicht nach immer dicker wurden, dass die Komplexität [des Vertriebsprogramms, C.H.] mit der bestehenden Mannschaft nicht zu handeln war und dass immer mehr Zeitverzögerung auch bei einfachen Prozessen aufgetreten ist. Deswegen hat er die These aufgestellt bzw. wusste, dass die Komplexität außer Kontrolle gerät.“

Was waren die Ursachen für die steigende Komplexität des Vertriebsprogramms und welche Folgen hatte sie⁸⁹⁰?

Unternehmen B verstand sich in seinem Markt als Komplettanbieter. Der Leiter der Forschung und Entwicklung (FuE) erläuterte in Hinblick auf diese grundsätzliche Ausrichtung:

„Wir verstehen uns als Komplettanbieter, was in verschiedenen Abteilungen verschieden gedeutet wird. Der Trend geht dahin, jede nennenswerte Nische in unserem Markt abzudecken und dem Kunden so die Notwendigkeit zu ersparen, einen unserer Konkurrenten oder den Großhandel überhaupt kennenzulernen. Dadurch haben wir eine Vielzahl von Geräten und Gerätevarianten.“

⁸⁹⁰ Der Begriff „Komplexität“ wird hier umgangssprachlich und nicht im konstruktivistischen Sinne genutzt.

Über die Jahre kamen so in den produzierten Maschinen nicht nur neue Technologien zum Einsatz, sondern es wurden auch Maschinen in unterschiedlichen Qualitätsstufen und für neue Leistungsklassen entwickelt. Zusätzlich dazu begann Unternehmen B, sich zunehmend zu internationalisieren und seine Produkte weltweit anzubieten. Daher mussten die Produkte national und teilweise sogar regional angepasst werden. Maßgeblicher Treiber der Variantenvielfalt schien daher der Vertrieb mit seinem Bestreben zu sein, die Chance auf Umsatz durch ein breitgefächertes Produktprogramm mit vielen Varianten zu erhöhen. Allerdings gab es noch weitere Faktoren, die die Variantenvielfalt haben ansteigen lassen. So wurden die Bauweise der Maschinen und das Design ihrer Bedienelemente regelmäßig verändert, wobei dann auch rückwirkend das Design des bestehenden Produktprogramms angepasst wurde. Eine eindeutig identifizierbare Quelle für die steigende Variantenvielfalt gab es daher nicht, wie Berater 2 ausführte⁸⁹¹:

„Es war meines Erachtens ein Zusammenspiel aus Produktion, die versucht, die Produktionsprozesse zu optimieren. Dazu müssen Produkte auch entsprechend gebaut und verändert werden. Forschung und Entwicklung, die gewissen Sicherheitsstandards gerecht werden müssen. Produktmanagement, das aus dem Markt heraus versucht, Ideen umzusetzen und Vertrieb sowie Unternehmensleiter. Es gab also keinen ‚eindeutig Schuldigen‘, sondern alle Bereiche sind Komplexitätstreiber.“

Außerdem bot Unternehmen B ein überdurchschnittliches Serviceversprechen, so dass bei jeder Modifikation des Produktprogramms u. U. Ersatzteile sowohl für die ursprünglichen als auch die veränderten Produkte vorgehalten werden mussten, was die Komplexität zusätzlich steigerte. Dies galt auch für den Fall, dass eine bestimmte Variante aus dem Produktprogramm genommen wurde.

Die negativen Auswirkungen dieser steigenden Komplexität im Vertriebsprogramm zeigten sich auf verschiedenen Ebenen. Quantitativ festmachen ließ sie sich z. B. an einer gestiegenen Anzahl der zu disponierenden Artikel, einem Anstieg der Mitarbeiter in der Zentrale, einem gestiegenen Bestandswert oder einer gesunkenen Deckungsbeitragsquote (DB-Quote)⁸⁹². Qualitativ hat ein Anstieg der Variantenvielfalt negative Folgen in fast allen Bereichen eines Unternehmens: So steigt z. B. der Schulungsaufwand für Marketing und Vertrieb und die notwendige Dokumentation. Im Einkauf steigt mitunter der durchschnittliche Einkaufspreis auf Grund sinkender Bestellmengen pro Stück, in der Fertigung sinken die Losgrößen, und der Verwaltungsaufwand steigt z. B. in Hinblick auf das Produktkostencontrolling. Spürbar deutlich wurde die gestiegene Variantenvielfalt zudem, als bei einer Designveränderung nicht mehr alle Gerätetypen gleichzeitig umgestellt werden konnten und die Designveränderung daher auf einen bestimmten Gerätetypus beschränkt wurde.

⁸⁹¹ Eine weitere Quelle der Produktkomplexität, die hier nur erwähnt sein soll, könnten Zukäufe von Unternehmen sein, die Unternehmen B im Verlauf der letzten Jahre getätigt hatte.

⁸⁹² Vgl. Dokument 13, S. 4. Wobei sich die Frage stellt, wie eindeutig hier ein Ursache-Wirkungszusammenhang herstellbar ist. Mit der DB-Quote wird der prozentuale Anteil des Nettoerlöses aus dem Verkauf eines Produktes beschrieben, der für die Deckung der fixen Kosten z. B. in Fertigung, FuE und Verwaltung zur Verfügung steht.

Die Problematik bestand nun darin, dass die Folgen einer Erhöhung der Variantenvielfalt grundsätzlich nicht so offensichtlich negativ waren, wie der vorherige Absatz suggeriert haben mag. Dazu Berater 2:

„Das Wort ‚Komplexität‘ suggeriert etwas Negatives. Komplexität ist immer schlecht. Was aber nicht stimmt. Wenn ich es schaffe, die Komplexität zu beherrschen, wenn ich es schaffe, durch die Komplexität vielleicht sogar höherpreisige Kundenwünsche zu erfüllen, ist an sich Komplexität nichts Schlechtes.“

Die Schwierigkeiten, die negativen Folgewirkungen einer steigenden Produktprogrammkomplexität zu belegen, zeigten sich dann besonders deutlich, wenn über eine einzelne Variante entschieden werden musste – und dies sowohl in Hinblick auf die Entwicklung und Einführung als auch auf die Einstellung einer einzelnen Variante. Dazu musste neben den verschiedenen Unternehmensbereichen, die neben den obersten Führungsgremien Anteil an der Entscheidung über die Herein- oder Herausnahme einer Variante hatten, auch der Prozess, in dem solcherlei Entscheidungen in Unternehmen B getroffen wurden, näher beleuchtet werden.

Neben den obersten Führungsgremien konnten zwei Unternehmensbereiche die Entwicklung einer Variante verhindern. Dies war einerseits das Produktmanagement, das die Einführung einer Variante primär aus produktstrategischer Sicht bewertete. Daneben gab es das Produktkostencontrolling, das anhand einer Wirtschaftlichkeitsrechnung ein Urteil über die Vorteilhaftigkeit einer Einführung fällte.

Ohne hier aus Platzgründen zu sehr ins Detail zu gehen, handelte es sich bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung um eine typische DB-Rechnung. Vereinfacht gesagt, wurde dazu der Nettoerlös zunächst um all jene variablen Kostenpositionen korrigiert, die ausschließlich für die Herstellung und den Vertrieb der jeweiligen Variante anfielen. Der so entstehenden DB 2 wurde in einem nächsten Schritt dann um die fixen Kostenbestandteile aus Produktion und Vertrieb bereinigt. Da es sich um fixe Kostenbestandteile handelte, diese für die Erstellung mehrerer Varianten anfielen und daher nicht mehr direkt verursachungsgerecht zugeordnet werden konnten, wurden diese Kosten über prozentuale Zuschläge oder den Ansatz definierter Kostenblöcke geschätzt. War der so entstandene DB 3 positiv, generierte die Variante Erlöse, die zur Deckung der Fixkosten z. B. in der Zentrale beitrugen. Insofern erschien die Einführung oder Fortführung der Variante betriebswirtschaftlich sinnvoll. Allerdings stellten sich bei der Verwendung dieses Verfahrens – sowohl bei der Frage nach der Einführung als auch bei der Frage nach der Herausnahme einzelner Varianten oder Produktkomponenten – mindestens drei Schwierigkeiten.

- Unsicherheit darüber, ob bei der Ermittlung des DB 3 alle relevanten Kosten im Zusammenhang mit der Erstellung der Variante erfasst wurden
- Abhängigkeiten zwischen einzelnen Varianten

- Anwendung eines „strategischen Bypass“, d. h. Bemühen des Arguments, dass eine Variante z. B. zur Erschließung eines neuen Marktsegmentes notwendig sei und sich daher erst in einigen Jahren rentiere.

Folgende Auszüge aus dem empirischen Material geben diese Schwierigkeiten prägnant wieder. So führte der Leiter der FuE über die Schwierigkeiten, eine Variante nicht ins Produktprogramm aufzunehmen, aus:

„[...] eines der Denkmuster war das fast schon religiöse Paradigma, dass man jede Nische in jedem Markt bedienen muss, weil sonst der Verkauf leidet. Man hat da auf der Produktseite – ich vertrete hier die Entwicklungsseite – wenig Chancen in der Diskussion, wenn dieses Argument kommt. Dann muss man die Variante aufnehmen. Die Denkmuster waren so, dass einerseits Einmalkosten bei Produktneueinführungen und Produktveränderungen wesentlich unterbewertet wurden. Andererseits hat man den Einfluss von Produkten, die man nicht angeboten hat, überbewertet. Das hat sich immer wieder an den Verkaufszahlen gezeigt.“

Und ein Mitarbeiter aus dem Controlling der Produktkosten beschrieb die Schwierigkeiten bei der Entscheidung über die Einführung neuer Varianten so:

„Wenn ein Land aus einem bestehenden Produktbereich eine Ergänzung zu einem Gerät wollte, wodurch das Gerät konstruktiv überarbeitet werden musste, dann haben wir ‚nur‘ die Kostenveränderungen ermittelt, die in der Produktion direkt anfallen. Und nicht die Konstruktionsleistung, nicht die Zusatzleistung vom Einkauf, der dadurch neue Verhandlungen über neue Bauteile führen musste. Das haben wir nicht erfassen können. Wir haben es nicht ignoriert, aber wir haben es einfach nicht greifen können. Die Zahlen waren nicht verfügbar. Und so hat es eine neue Variante eines Landes sehr leicht, sehr schnell ins Programm aufgenommen zu werden.“

Und in Hinblick auf die Herausnahme bereits eingeführter Varianten schilderte er:

„Dann hätte man die Entscheidung anhand eines reinen Bauchgefühls getroffen, ohne es bewertet zu haben. Das könnte man dann auch keinem Ländergeschäftsführer begründen, der dann gefragt hätte: ‚Warum darf ich das nicht ins Programm aufnehmen, ich mache doch einen DB von mehreren Tausend, warum darf ich das denn plötzlich nicht? Rechne das doch bitte mal vor‘, und spätestens dann musste man passen. Da war Feierabend. Also keine Argumentation, sondern das wäre ein reines Bauchgefühl gewesen, ohne die Möglichkeit zu haben, irgendjemandem zu verargumentieren, warum ich das jetzt gemacht habe.“

Sowohl Produktmanagement als auch das Produktkostencontrolling befanden sich demnach argumentativ in einer schwachen Position, wenn sie versuchten, die Anzahl neuer und bestehender Varianten zu begrenzen⁸⁹³. Dazu mag auch der hohe wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen B der letz-

⁸⁹³ Dies liegt nicht nur in den Spezifika von Unternehmen B begründet, sondern in der Problematik der Fragestellung selbst. In dem vorliegenden Auszug des Angebots von Beratung B wird sie als „Variantenteufelskreis“ beschrieben: Ein Rückgang im Absatzvolumen führt zur Suche nach neuen Nischen, damit zu mehr Produktvarianten, verminderten Mengendegressionseffekten, einer schleichenden Erosion von Wettbewerbsfähigkeit und damit schließlich zu einem weiteren Verlust von Absatzvolumen, und der „Variantenteufelskreis“ tritt so in eine neue Runde ein. Darauf weist auch Berater 3 hin: „Grundsätzlich und rein kaufmännisch muss man sagen, müsste man eigent-

ten Jahre beigetragen haben, wodurch die Notwendigkeit zur Kontrolle der Variantenvielfalt im Einzelfall fraglich erschienen sein mag.

Der Versuch, die Variantenvielfalt zu reduzieren und danach zu kontrollieren, war nicht neu, und in der Vergangenheit hatte Unternehmen B dazu ein internes Projekt initiiert, das unter der Leitung des Produktmanagements durchgeführt wurde. Betrachtet man die verschiedenen Stimmen zu diesem Projekt, so schien es in den Augen der Interviewten gescheitert zu sein⁸⁹⁴. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Möglich wäre unter anderem, dass ein zu großer Ausschnitt des Produktprogramms untersucht wurde, so dass zu viele Abhängigkeiten beachtet werden mussten und das Projekt zu lange brauchte, um erste Erfolge vorweisen zu können, so dass die vielleicht auch zu hochgesteckten Erwartungen frühzeitig enttäuscht wurden. Durch den zu groß gewählten Betrachtungsausschnitt könnten sich auch methodische Schwierigkeiten potenziert haben, die sich aus einer mangelhaften Datenqualität ergaben. Auch schienen die erzielten Ergebnisse nicht problemlos auf die unterschiedlichen Arten von Varianten anwendbar, so dass die Ergebnisse schließlich hausintern angezweifelt wurden. Wie schwierig es war, die Komplexität des Produktprogramms zu kontrollieren, indem einzelne Varianten, die immer auch mit spezifischen Interessen verknüpft waren, nicht in das Produktprogramm aufgenommen oder aus diesem entfernt wurden, verdeutlicht der Leiter der FuE.

„Metaphorisch gesprochen: ‚Aus solchen Sümpfen zieht man sich an den eigenen Haaren nicht heraus‘. Es gibt ja für jede Variante, für jedes Komplexitätsthema im Haus jemanden, der sich das einmal gewünscht hat. Mit guten Gründen, Denkmuster oder Paradigmen, die man so nicht durchbricht, wenn nicht jemand die anderen Wege aufzeigt, die man gehen könnte.“

Als Positionen in der Führungsebene neubesetzt wurden, stieg damit auch wieder das Interesse an der Frage nach den Auswirkungen und dem Umgang mit der Produktprogrammkomplexität, und es wurde beschlossen, dazu einen neuen Anlauf mit der Unterstützung externer Berater zu unternehmen.

lich alle Produkte mit einem niedrigen Deckungsbeitrag eliminieren, aber gleichzeitig natürlich auch alle Kosten, die damit zusammenhängen. Nur, kann ich wirklich die Hälfte des Gebäudes anders nutzen, kann ich die Hälfte des Lagers anders nutzen, kann ich die Maschine halbieren? Wie viele Kostenremanenzen habe ich eigentlich? Aber grundsätzlich ist die Idee richtig, alles, was einen niedrigen Deckungsbeitrag hat, nicht mehr zu produzieren. Auf der anderen Seite brauche ich hohe Deckungsbeiträge, um meine Fixkosten zu decken, weil ich diese nicht beliebig sofort reduzieren kann. Ist kaufmännisch eine sehr schwierige Entscheidung.“ Man müsste hier noch ergänzen, dass die verbleibenden Varianten durch den Wegfall von Varianten mit niedrigem DB eine höhere Summe an Fixkosten tragen müssen, wodurch *ceteris paribus* der DB der verbleibenden Varianten sinkt.

⁸⁹⁴ Ob diese Sichtweise auch in Hinblick auf einzelne Indikatoren, z. B. die Anzahl der letztendlich aus dem Produktprogramm entfernten Varianten, zutreffend war, sei dahingestellt, wie der Leiter des Produktmanagements deutlich machte.

A.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: Bepreisen von Komplexität

Nachdem Unternehmen B eine Ausschreibung veranstaltet und Beratung B den Zuschlag bekommen hatte, begann im September 2007 das Projekt „Reduzierung der Produktprogrammkomplexität“. Wie schon in dem vorliegenden Auszug des Angebots vorgeschlagen, konnte das Projekt analytisch in drei Fragen unterteilt werden, die Berater 1 zusammenfasste:

„Die Fragestellung war, wie wir in Zukunft dafür sorgen können, die Komplexität im Vertriebsbereich zu kontrollieren. Das hat drei verschiedene Aspekte. Einerseits die Fragestellung: Welche Kosten werden durch zusätzliche Komplexität verursacht bzw. was kostet eine Variante? Zweite Fragestellung: Wie können wir in Zukunft verhindern, dass neue Komplexität in das Gesamtsystem hineinkommt bzw. dass neue Varianten, die vielleicht nicht sinnvoll sind, eingeführt werden? Und dritte Fragestellung: Wie kann man die schon bestehende Komplexität bzw. die schon bestehende Anzahl an Varianten reduzieren?“

Daraus ergaben sich für das Projekt drei Phasen:

- Schaffen von Kostentransparenz
- Bereitstellen eines Instrumentariums zur Komplexitätsreduzierung
- Erstellen eines Vorschlags zur Reduzierung der aktuellen Komplexität

Als Dauer des Projektes veranschlagte Beratung B insgesamt etwas mehr als drei Monate.

Um Kostentransparenz zu schaffen, wurde zunächst ein Untersuchungsbereich aus dem gesamten Produktbereich abgegrenzt, da zu viele Abhängigkeiten zwischen einzelnen Komponenten und Varianten des Produktprogramms bestanden⁸⁹⁵. Um den Untersuchungsbereich abzugrenzen, wurde zunächst die Struktur des Produktprogramms von Kunden und Beratern analysiert und in verschiedene Ebenen unterteilt. So konnte nicht nur eine einheitliche Sprachregelung für die einzelnen Bestandteile des Produktprogramms geschaffen werden, sondern es war auch möglich, festzustellen, auf welchen Ebenen Produktvarianten erzeugt werden konnten. Anhand dieser Struktur wurde dann schließlich – begleitet von deutlichen Kontroversen – ein bestimmter Produktbereich für die Analyse ausgewählt⁸⁹⁶. Verursacht wurden die Kontroversen unter anderem dadurch, dass Produktvarianten sowohl physisch, z. B. durch Neuentwicklung oder Modifikation bestehender Produkte, als auch „logistisch“ durch Rekombination unterschiedlicher, aber schon bestehender Produktmodule entstehen konnten. Und da diese unterschiedlichen Arten von Komplexitätsentstehung für die einzelnen Bereiche in Unternehmen B unterschiedlichen Aufwand nach sich zogen, war die Entscheidung mit

⁸⁹⁵ Dabei wurde vermutlich aus den negativen Erfahrungen gelernt, die Unternehmen B zuvor mit einem ähnlichen internen Projekt gemacht hatte. Dort wurde kein Untersuchungsbereich abgegrenzt, und so wurde es unter anderem deshalb von einigen Beteiligten als Fehlschlag interpretiert.

⁸⁹⁶ So schildert der Leiter der FuE: „Wir hatten – und so muss es ja auch sein – am Anfang einige sehr kontroverse Sitzungen, in denen Vor- und Nachteile verschiedener Vorgehensweisen diskutiert wurden, und in denen auch diskutiert wurde, welche die richtige Produktgruppe zur Analyse ist.“

unterschiedlichen Interessen besetzt und daher umstritten⁸⁹⁷. Die in diesem Zusammenhang geführten Diskussionen und das dadurch gewonnene Verständnis der Produktprogrammstruktur mündeten, nachdem man sich auf einen Bereich des Produktprogramms geeinigt hatte, in den nächsten Schritt.

Kundenmitarbeiter und Berater definierten unterschiedliche Ereignisse, die die Komplexität des Produktprogramms beeinflussten⁸⁹⁸. Danach wurden die verschiedenen Bereiche von Unternehmen B gebeten, pro Ereignis die dazu notwendigen Aktivitäten aufzuführen und die dazu benötigten Personal- und Sachkosten abzuschätzen. Auf Basis dieser Schätzungen konnten so je Ereignis die einmalig anfallenden Komplexitätskosten ermittelt werden.

Daneben mussten noch die laufenden Komplexitätskosten bestimmt werden, damit später mitgeteilt werden konnte, welche Auswirkungen die Herein- oder Herausnahme einzelner Varianten für die Deckung fixer Kosten hatte. Hier prüften die Berater in Zusammenarbeit mit dem Kunden für jede Kostenstelle von Unternehmen B, wie sich die dort geführten Kosten bei Zu- oder Abnahme der Variantenvielfalt verhielten⁸⁹⁹.

Im Ergebnis zeigte sich, dass die laufenden Komplexitätskosten im Verhältnis zu den erzielten Umsätzen mitunter niedriger ausfielen, als vielleicht stellenweise zuvor vermutet wurde, während die Komplexitätskosten, die bei der Einführung von Varianten entstanden, durchaus mehrere hunderttausend Euro bis hin zu einstelligen Millionenbeträgen verursachen konnten – erheblich mehr als die zuvor von Unternehmen B in Geschäftsplänen pauschal veranschlagte Summe⁹⁰⁰. Außerdem wurden bei der Ermittlung der Komplexitätskosten Mängel in der Datenqualität in den unterschiedlichen Systemen von Unternehmen B deutlich, die das Fortkommen des Projektes erheblich verzögerten. Rückblickend hatte sich daher die strittige Entscheidung hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Produktbereichs zur Analyse ausgezahlt, wie der Leiter der FuE erläuterte.

„Wir haben gerade die Produktgruppe ausgewählt, in der es sehr viele Preislistenpositionen gibt, aber nur sehr wenige Module. Das heißt, in dieser Produktgruppe werden aus einer relativ überschaubaren Anzahl von Modulen, die getrennt und mit einer relativ eingeschränkten Anzahl von Lagerplätzen geführt werden, sehr viele Varianten erzeugt [, wodurch die entstandene Komplexität eher ‚logistischer‘ als ‚physischer‘ Natur ist, C.H.]. Für die anderen Interviewpartner, die mit der Preislistenstellung befasst sind, zählte aber die Anzahl der Varianten in der Preisliste. Wir haben in dem Projekt – das war

⁸⁹⁷ Für die FuE ist z. B. die physische Komplexitätsentstehung durch Neudesign ein Aufwandstreiber, während für den Vertrieb auch logistische Produktvarianten einen Aufwandstreiber, z. B. in Hinblick auf die Pflege von Preislisten, darstellen können.

⁸⁹⁸ Beispiele solcher Ereignisse sind die Neuentwicklung bzw. Markteinführung eines Produktes, und die technische Modifikation eines bestehenden Produktes.

⁸⁹⁹ Dabei wurden sechs feste prozentuale Stufen vorgegeben, so dass konkret gefragt werden konnte, ob sich die Kosten der Kostenstelle bei z. B. Verdopplung der Anzahl der Varianten eher um 0%, 10%, 20% etc. erhöhten.

⁹⁰⁰ Vgl. Dokument 17, S. 7-11.

jetzt salopp gesagt Glück im Unglück – aus einem falschen Grund eigentlich das Richtige getan. Die Produktgruppe ist insofern noch sehr überschaubar, weil die Verkaufszahlen in der Produktgruppe deutlich geringer sind als z. B. in der von mir bevorzugten. Und dadurch haben wir a) das Vorgehen geübt und b) Schwächen im System, im Controlling und in der Zahlenbasis erkannt, und können die jetzt ausräumen, bevor man in die nächste Produktgruppe geht. Wir haben in dem Prozess viel gelernt.“

Die so geschaffene Kostentransparenz bildete zugleich die Basis für die nächsten beiden Projektab-schnitte, die ein Instrumentarium zur Komplexitätsreduzierung bereitstellen und einen Vorschlag zur Reduzierung der aktuellen Komplexität zum Ergebnis haben sollten.

Als Instrumentarium zur Komplexitätsreduzierung wurde ein Filtersystem entwickelt, das die Stufen Ideengenerierung, Ideenkonkretisierung, Produktneuentwicklung und Produktkonkretisierung enthielt. Zwischen diesen einzelnen Stufen wurden jeweils Kriterien definiert, die festlegten, wann eine Stufe passiert werden konnte⁹⁰¹. Dazu konnten in einer Tabellenkalkulation verschiedene Parameter eingegeben werden, die dann in Zusammenhang mit den hinterlegten Komplexitätskosten und weiteren Annahmen anzeigten, ob der Filter passiert werden konnte oder nicht. Die Handhabung dieser Filter schien einfach zu sein, wie ein Mitarbeiter des Produktkostencontrollings versicherte.

„Es ist relativ einfach von der Handhabung. Einmal verstanden, ist das relativ einfach. Und genau das war auch der Punkt, den ich am Anfang zu bedenken gab: Es muss ein Werkzeug sein, was einfach ist. Und das ist einfach. Wirklich relativ einfach zu handhaben, das ist kein Problem, damit umzugehen.“

Als Nebeneffekt erlaubte die Entwicklung der Filter nicht nur, die Rentabilität neu anstehender Entwicklungsprojekte zu bewerten, sondern auch, bestehende Entwicklungsprojekte zu beurteilen. Dies erlaubte einerseits, solche Entwicklungsprojekte, die eine hohe Rentabilität versprachen, zu priorisieren und dementsprechend mit Entwicklungskapazität zu versorgen. Andererseits konnte bei solchen Entwicklungsprojekten, die keine ausreichende Rentabilität erwarten ließen, Handlungsoptionen aufgezeigt werden und die Auswirkungen von möglichen Kostenreduktionen oder Preisanpassungen diskutiert werden.

Das Problem des „strategischen Bypass“, d. h. der Argumentation, dass eine Variante trotz unzureichender Deckungsbeiträge mit Verweis auf ihre strategische Bedeutung trotzdem entwickelt werden sollte, wurde zu lösen versucht, indem Verantwortlichkeiten festgelegt und die damit verbundenen

⁹⁰¹ So wurde z. B. festgelegt, dass eine Produktidee, um näher konkretisiert zu werden, bei grober Betrachtung das Potential haben musste, neben ihren Entwicklungs- und Investitionskosten auch die von ihr verursachten Komplexitätskosten zu decken. Ziel war es hier, eine Berechnungsgrundlage zu schaffen, die grob genug war, um gute Ideen nicht im Keim zu ersticken, und trotzdem fein genug, um augenscheinlich unwirtschaftliche Ideen frühzeitig zu stoppen und so keine weiteren Entwicklungskosten zu verursachen.

Konsequenzen deutlich gemacht wurden⁹⁰². Ein rigoroser Ausschluss des strategischen Bypass war allerdings betriebswirtschaftlich schwierig, wie der Leiter der FuE skeptisch ausführte:

„Es gibt momentan eine Folie [in der Endpräsentation der Berater, C.H.], auf der die Filter beschrieben werden. Und dort steht: ‚Es gibt keinen strategischen Bypass.‘ Punkt. Damit ist, wenn sich das im Prozess manifestiert, eigentlich nur noch ein Organ im Hause fähig zu strategischen Bypässen, und das wäre der Verwaltungsrat. Ganz ohne strategische Bypässe ... neue Geschäftsfelder erschließt man sich nicht mit 20% EBIT. Meistens muss man vorfinanzieren, oder man kauft sich dann, wenn der Markt wächst, teurer wieder ein. Wenn man in neue Geschäftsfelder auch organisch hineinwachsen möchte, dann muss es Bypässe geben. Das darf nur nicht die Mehrzahl der Projekte betreffen, und das darf nicht dort passieren, wo ich auf zu reifen Märkten bin. Das muss auf ausgewählte Perspektivenbereiche ausgerichtet werden. Es kann nicht das alltägliche Geschäft sein, jede Nische aus strategischen Gründen zu bedienen, auch wenn sie noch so unwirtschaftlich ist.“

Im letzten Projektabschnitt wurden dann auf Basis der um Komplexitätskosten erweiterten Deckungsbeitragsrechnung solche Produkte identifiziert, deren Fortführung wirtschaftlich nicht sinnvoll erschien⁹⁰³. Die so generierte Liste mit Varianten musste dann noch um jene bereinigt werden, die entweder als Komponente Teil einer anderen Variante waren oder die aus produktstrategischer Sicht notwendig erschienen und daher nicht aus dem Produktprogramm entfernt werden konnten. Obwohl in Abstimmung mit Vertrieb und Produktmanagement in einigen Segmenten bis zu einem Fünftel der Varianten zum Streichen aus dem Produktprogramm freigegeben wurden, schien das Ausmaß der erzielten Komplexitätsreduktion einigen Interviewten gering⁹⁰⁴. In der Rückschau hielt dazu der Leiter des Produktmanagements fest:

„Beratung B hat das eigentliche Projektziel, die Reduktion 40% aller Artikelnummern, nicht erreicht, wobei ich mir momentan über die genaue Höhe unsicher bin. [...] Und auch wenn die eigentliche Zielsetzung vielleicht verfehlt wurde, hat es Beratung B in dem Projekt geschafft, uns durch diese Definition der Filter, die alle gemeinsam vorbereitet haben und die auch von allen getragen worden sind, Werkzeuge an die Hand zu geben. So haben wir einen Common-Sense erzeugt, d. h. jeder akzeptiert, dass nach diesen Filtern und Kriterien Projekte bewertet werden.“

⁹⁰² Allerdings schienen die Mittel der Sanktionierung begrenzt, wie Berater 2 reflektiert: „Wie sieht ein idealer Prozess der Produktentscheidung aus? Wie sieht das Zusammenspiel zwischen diesen drei Abteilungen aus? Wer trägt eigentlich welche Kosten? ‚Wer bestellt, bezahlt auch‘, haben wir gesagt. Wenn der Vertrieb das möchte, kriegen sie das. Ich muss ihnen nur deutlich sagen, was das kostet. Oder ich sage ihnen die Mindeststückzahl: ‚Ihr müsst 5.000 Stück verkaufen oder ein Kostenblock von X wird euch automatisch zugerechnet.‘ [...] Das Problem ist allerdings: Das Produktmanagement z. B. kann ich nicht als Profitcenter führen.“

⁹⁰³ Hier wirkten sich Besonderheiten in der Systemumgebung und die zuvor erwähnten Probleme mit der Datenqualität besonders deutlich aus: Unklarheit über die in den verschiedenen Preislisten vorhandenen Artikel, zu kurze Verkaufshistorien durch neue Artikelnummern und fehlende Vorgänger-Nachfolgebeziehungen zwischen nur leicht modifizierten Artikeln machten die Berechnung der Deckungsbeiträge der Artikel schwierig.

⁹⁰⁴ Die Ursachen hierfür könnten in den Charakteristika des zur Analyse ausgewählten Geschäftsbereichs liegen, da dort viele Varianten einerseits hohe Deckungsbeiträge erzielten und andererseits die späte „logistische“ Entstehung von Varianten bei der Kommissionierung nur niedrige Komplexitätskosten nach sich zog.

Wenn also neben den geplanten und offiziell verkündeten Ergebnissen zusätzlich ein „Common-Sense“ entstanden ist, dann stellt sich die Frage, welche Praktiken der Berater dazu einen Beitrag geleistet haben.

A.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass in diesem Projekt von den Beratern viel methodisches Wissen notwendig war, um die zuvor beschriebenen Projektergebnisse zu erzielen. So mussten die Berater neben einem grundsätzlichen Verständnis von Variantenmanagement, das hier i. S. vom Wissen um den Zusammenhang von Produktvarianten, Komplexitäts- und Gemeinkosten verstanden wird, auch die Methoden der Prozesskostenrechnung beherrschen⁹⁰⁵. Um dieses Wissen im beschriebenen Fall in Form von Praktiken hervorzubringen, musste daneben noch eine Vielzahl weiterer Bedingungen erfüllt sein. Von denen soll hier nur beispielhaft die Beherrschung von Tabellenkalkulations- und Datenbankanwendungen oder das Erfahrungswissen über die Funktionsweise von Unternehmen genannt werden. Das Erfahrungswissen ermöglichte es den Beratern, mit den Kunden in einen Dialog einzutreten, bei dem deutlich wurde, dass die Berater die Lebenswelt der verschiedenen Unternehmensbereiche inklusive ihrer bereichsbezogenen Problemstellung grundsätzlich verstehen konnten. Dieses grundsätzliche Verständnis wurde dann in den sich anschließenden Interviews, Workshops, Datenanalysen etc. ausgebaut und mehr auf die Spezifika von Unternehmen B ausgerichtet⁹⁰⁶. Wichtiger als die Frage nach den allgemeinen Bedingungen und der Ausgestaltung dieser „Praktiken des Verstehens“ ist die Frage nach den Ergebnissen des Projektes in den Begriffen der Theorie sozialer Praktiken. Denn vor diesem Hintergrund lassen sich dann klarer die spezifischen Praktiken der Berater rekonstruieren, die zu diesem Ergebnis führten.

A.2.1 Das Schaffen einer rationalistischen Argumentationsgrundlage

Verlässt man also die chronologische Abfolge der Geschehnisse, dann zeigt sich, dass auch in diesem Fallbeispiel die Berater versuchten, die vom Kunden wahrgenommene Problemstellung in ein

⁹⁰⁵ Das für diese Prozesskostenrechnung bzw. das Activity-based-Costing notwendige Wissen, wurde von den Beratern eingebracht, wie Berater 1 erläutert: „Dort [in diesem ersten Teilprojekt, C.H.] hatte der Kunde nicht die Erfahrung und auch nicht das methodologische Know-how, aber aus früheren Projekten wussten die Berater, wie eine Prozesskostenanalyse aussehen könnte. Da sie zu aufwändig war, wurde versucht, die Methodik der Prozesskostenanalyse in vereinfachter Version nachzuvollziehen.“

⁹⁰⁶ Dabei mag noch vor dem eigentlichen Projektbeginn geholfen haben, dass Beratung B ein kostenloses dreitägiges Audit angeboten und durchgeführt hatte, um die Problemlage besser zu verstehen und ein besseres Angebot abgeben zu können. Denn die im Zuge der Ausschreibung des Projektes von Unternehmen B zur Verfügung gestellten Daten wurden als zu allgemein und nicht ausreichend gesehen. Dies war sicherlich auch ein differenzierendes Merkmal gegenüber dem Vorgehen der Wettbewerber. Außerdem schützt es „[...] vor Einseitigkeit, wenn man ... bei der ursprünglich geschilderten Vorgehensweise nicht weiß, worum es geht und nur einen Auftrag von dem Top-Management bekommt. Dann wäre man in gewisser Weise einseitig geprägt und hätte ein Problem, wenn die Realität anders wäre, als vom Top-Management vorgegeben.“ wie Berater 3 erläutert.

rationalistisches Interpretationsschema zu überführen und auf dieser Grundlage bearbeitbar zu machen. Zusammengefasst führten die Praktiken der Berater zunächst zu einer quantitativen Abbildung verschiedener Aufwandspositionen, so dass man auch von „Bepreisen“ sprechen könnte⁹⁰⁷.

Dieses rationalistische Interpretationsschema wurde deutlich, als Berater 2 noch einmal die Ausgangssituation zusammenfasste:

„Womit wir gestartet sind, klassisch, Gefühl gegen Fakten.“

Spitzfindig müsste man hier anmerken, dass damit weniger der Startpunkt als der anvisierte Endpunkt des Projektes beschrieben wurde, da zu Beginn kein intersubjektiv geteiltes Verständnis von „Fakten“ herrschte, das im Gegensatz zu einem Gefühl stand. So präzisierte er dann an anderer Stelle:

„Ich glaube, man kann nur verändern, wenn man Dinge fachlich und inhaltlich objektiviert hat, weil die Problematik bei den Unternehmen ist, dass die Mitarbeiter meistens nur subjektiv miteinander sprechen. Sie wollen etwas ändern, aber können nicht beweisen, warum es bisher nicht gut gelaufen ist. Von daher haben Beratungsprojekte auch immer eine Analysephase, die nichts anderes bezweckt als eine Objektivierung von bisherigem Nichtwissen oder von Vermutungen, um das Ganze in Wissen zu überführen. Damit haben eigentlich alle die gleiche Basis und akzeptieren, dass die Sachlage so ist.“

Man kann hier interpretieren, dass mit den unterschiedlichen Praktiken der verschiedenen Bereiche in Unternehmen B unterschiedliche Interpretationsschemata in Hinblick auf die Variantenvielfalt verknüpft waren, die gleichermaßen Geltung für sich beanspruchten, aber nur als lokal gültige Meinungen zugelassen wurden: Im Warenverteilzentrum sah man die Lager- und Kapitalkosten, in der Fertigung fielen kleinere Losgrößen auf, in den Verwaltungsbereichen spürte man am Auslastungsgrad der Mitarbeiter den gestiegenen Aufwand usw. Dominant war, verkürzt gesagt, lediglich das Schema: Unternehmen B ist Komplettanbieter, und daher sind Varianten notwendig.

Interessant ist nun, wie das gegen dieses Schema in Stellung gebrachte Zahlenwerk der Berater, das nicht mehr bloß „subjektive Meinung“, sondern „objektiviertes Wissen“ sein will, allgemeine Akzeptanz erlangen und sich durchsetzen konnte⁹⁰⁸. Dass es zumindest alle Chancen hatte, sich durchzusetzen, kann man an folgenden Beispielen aufzeigen. Ganz allgemein vermutete Berater 1:

„Mentalitätswandel ist ein wesentlicher Schritt. Und das hat gut funktioniert. Viele Mitarbeiter gehen jetzt sehr viel bewusster mit Komplexität um, und ihnen ist auch sehr viel klarer, dass mit jedem neuen Artikel auch ein bestimmter Kostenfaktor verbunden ist.“

⁹⁰⁷ Dazu ist wiederum ein ganzes Konglomerat unterschiedlich geschichteter und voneinander abhängiger Praktiken notwendig, die teils schon in den zuvor erwähnten Vorbedingungen deutlich wurden: Analyse von Aktivitäten in Hinblick auf komplexitätsabhängige Aufwands- und Kostentreiber, die bei dieser Analyse notwendigen Diskussionen und Abstimmungsrunden, die Anpassung von Deckungsbeitragsrechnungen, das Aufbereiten der zur Deckungsbeitragsrechnung notwendigen Datenbasis usw.

⁹⁰⁸ Der Begriff „Zahlenwerk“ ist dem Titel des Sammelbands von Mennicken und Vollmer (2007) entlehnt.

Aber auch wenn der Mentalitätswandel nicht stattgefunden hatte bzw. hätte, schien man sich dem Sog des durch das Projekt geschaffenen Zahlenwerks nicht verschließen zu können, wie ein Mitarbeiter der Artikelergebnisrechnung darlegte:

„Das [Aufzeigen können der mit Komplexität verbundenen Kosten, C.H.], macht es leichter, gegen die alten, starken Fürsten hausintern Argumente zu haben, die vorher sich aus einem Bauchgefühl heraus durchgesetzt haben und sich durchsetzen konnten. Und denen aber jetzt alle Argumente genommen sind, wenn wir sagen: ‚Du behauptest zwar, dass wir das Produkt unbedingt brauchen, aber wir haben jetzt ausgewertet, wie häufig wir es denn in den letzten Jahren verkauft und was haben wir damit verdient haben‘.“

„Bauchgefühl“ und „alte, starke Fürsten“ schienen also ihre Berechtigung verloren zu haben. Wie sich diese Veränderung in den Praktiken von Unternehmen B niederschlug, zeigt ein Kommentar eines Mitarbeiters des Produktkostencontrollings:

„Man hat jetzt ein Projekt gestartet, einen Unternehmensberater geholt, man hat gesehen, dass die sehr systematisch vorgehen. Dieses Projekt wird auch in einem Lenkungsausschuss vorgestellt, da wird akzeptiert und für gut befunden, man steht auf breiter Ebene dahinter. Und wer soll dann noch sagen, dass er nicht glaube, was darin stehe? Es geht sogar so weit, dass jetzt Herr Z, der übergeordnet für das gesamte Finanzcontrolling zuständig ist, keinen Projektantrag mehr abzeichnet, wenn nicht plötzlich die Komplexitätskosten aufgeführt sind. D. h. da wird von der Seite allein schon ein Druck reingebracht, den ich gut finde. Man sagt also: ‚Ohne Komplexitätskostenbetrachtung geht hier nichts mehr.‘ Wenn das so einen Stellenwert plötzlich bekommt, dann wird es von allen akzeptiert und auch ernst genommen.“

In diesem Beispiel wurden durch ein Mitglied der Führungsebene Komplexitätskosten zu einem Bestandteil der Praktiken der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Produktentwicklungsprozess gemacht. Formal-hierarchische Aufladung von Komplexitätskosten als Pars pro Toto des rationalistischen Interpretationsschemas scheint demnach ein Weg zu sein, wie ein „Mentalitätswandel“ bewirkt werden kann, wobei sich dann sofort die Frage stellt, wie die Praktiken der Berater dazu beitrugen, dass sich dieser Wandel auf der Führungsebene einstellte. Außerdem schien, was wenig überrascht, aus Sicht der Interviewten die Unterstützung der Führungsebene zwar wichtig, aber alleine nicht ausreichend zu sein. Betont wurde daher außerdem, im nachfolgenden Beispiel durch Berater 3, die Bedeutung der Unterstützung durch die Mitarbeiter:

„Und diese beiden Dinge – dass die Mitarbeiter den Sinn einsehen, und dass das Top-Management auf den Veränderungen durch das Projekt besteht – sind sicherlich die wesentlichen Erfolgsfaktoren.“

Die mit dem Sicherstellen der Unterstützung von Führungsebene und Mitarbeitern verbundenen Praktiken sollen nachfolgend beschrieben werden.

A.2.2 Sicherstellen der Unterstützung der Führungsebene

Wie die Berater die Unterstützung der Führungsebene im Detail erlangt und sichergestellt haben, lässt sich nur schwierig rekonstruieren und ist vermutlich auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen. Einerseits schien durch den Wechsel in der Führungsebene das Bewusstsein für Probleme

im Unternehmen neu ausgerichtet worden zu sein, wodurch auch Variantenvielfalt und Komplexitätskosten auf der organisatorischen Aufmerksamkeitsagenda an Bedeutung gewannen. Außerdem waren die vermuteten Folgen der steigenden Variantenvielfalt in Form von steigenden Gemeinkosten bzw. steigender Auslastung in vielen Bereichen spürbar, so dass möglicherweise auch im mittleren Management weitgehend Handlungsbedarf gesehen wurde⁹⁰⁹. Insofern schien „Überzeugungsarbeit“ in Hinblick auf das Problemverständnis von Seiten der Berater nicht mehr notwendig⁹¹⁰. Dies steht nicht in Widerspruch zu dem Ergebnis des vorherigen Abschnitts, denn auch wenn das Problemverständnis vielleicht aus der Vogelperspektive geteilt wurde, so zeigte es sich aus der Akteursperspektive nur in seinen lokalen Auswirkungen, was zusammengenommen nicht ausreichte, um in der konkreten Entscheidungssituation bei der Neueinführung oder Streichung einer Variante sich gegen das dominante Schema des Komplettanbieters durchzusetzen. Eine Art „Selbstbindungseffekt“, der in der Folge den Anstieg der Variantenvielfalt gebremst hätte, löste das Problemverständnis demnach nicht aus, auch wenn es gemeinsam geteilt wurde.

Aber auch wenn nicht mehr im Detail nachgezeichnet werden kann, wie die Praktiken der Berater die Praktiken der Führungsebene möglicherweise so beeinflussten oder veränderten, dass sich für das Projekt positive Nebenfolgen ergaben, so können doch diese Nebenfolgen näher analysiert werden.

Wichtig schien das Sicherstellen der Unterstützung der Führungsebene im Speziellen dann, wenn es um die Freistellung von Mitarbeitern zur Unterstützung im Projekt ging. Denn die war in vielerlei Hinsicht notwendig: sowohl bei den Aktivitätsanalysen, die von den Mitarbeitern anhand eines von den Beratern vorgegebenen Schemas durchgeführt wurden, als auch bei der Bestimmung der Abhängigkeit einzelner Kostenstellen von der Anzahl der Varianten, bei der die Berater auf das Wissen der Mitarbeiter um die Kostenstellen und deren Bestandteile angewiesen waren, oder aber bei der Erzeugung einer fehlerbereinigten Datenbasis, um die DB-Rechnung durchzuführen. Da die Durchführung des Projektes also abhängig von knappen Ressourcen war, mussten die Berater einen Teil ihrer Praktiken darauf verwenden, diese Ressourcen mit Hilfe der Unterstützung der Führungsebene für das Projekt nutzen zu können, wie Berater 2 beschrieb.

„Und das ist sicherlich die klassische Hürde in einem Projekt. Und das war hier genauso. Wir hingen sehr von einer zentralen Person bei FuE, von zentralen Personen im Controlling und im Produktmanagement ab, und das ist immer kritisch ... statt es auf zehn zu verteilen, fokussiert es sich auf vier in-

⁹⁰⁹ Außerdem schien es vermutlich gefahrlos, diesen Handlungsbedarf zu unterstützen, da Unternehmen B sich in keiner kritischen Ergebnissituation befand und Kosteneinsparungen nicht geplant waren.

⁹¹⁰ Einige der Eckpunkte, wie sich der Umgang mit der Führungsebene erfolgreich gestalten lässt, beschreibt Berater 3: „[...] man sollte Erfolge genauso ehrlich kommunizieren wie Misserfolge, man sollte regelmäßig kommunizieren, und zwar sowohl informell, als auch auf formalem Weg, d. h. über festgelegte Lenkungsausschussmeetings, [...] man sollte die eigene Leistung ehrlich Herausstellen oder Zurücknehmen, d. h. klar kommunizieren, was die Berater und was die Mitarbeiter gemacht haben.“

terne Ressourcen, die dadurch natürlich sehr Unterwasser geraten. [...] Und das war eine Aufgabe, die wir aktiv wahrgenommen haben: Wir haben deutlich gemacht, wo Mitarbeiter an die Grenzen kommen. Und das ist dann eine Entscheidung über Prioritäten, bei der die Unternehmensleitung gefragt ist.⁹¹¹

In dieser Aussage zeigt sich auch ein Signalisierungseffekt, den die Geschäftsführung schon alleine durch die Ankündigung eines Beratungsprojektes erzielen kann und an dem die Praktiken der Berater zunächst unbeteiligt sind: Das Investment in die teure Ressource „Berater“ zeigt die Prioritäten der Geschäftsführer. Dazu der Leiter der FuE:

„Berater haben zunächst einen Effekt: Wenn man schon das viele Geld für einen Berater ausgibt, dann muss man auch in die Teamsitzungen kommen. D. h., die Mittel, die man für den Berater ausgibt, haben eine Art katalytische Wirkung: Die Leute müssen sich für das Thema Zeit nehmen.“⁹¹²

Wenn also Berater im Unternehmen katalytisch wirken, die Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Problemstellung lenken und so die „Reaktionsgeschwindigkeit“ im Unternehmen erhöhen, dann bedeutet dies für die Mitarbeiter häufig Mehrarbeit, auch wenn die Berater in diesem Fall versuchten, diese durch Umpriorisierung von Aufgaben abzumildern⁹¹³. Umso wichtiger werden dann solche Praktiken der Berater, die darauf abgestellt sind, die Unterstützung der Mitarbeiter sicherzustellen, wie an folgendem Kommentar aus der Perspektive von einem der Mitarbeiter deutlich wird:

„Es wird aufgebürdet, aufgebürdet, aufgebürdet, und man wird selbst vom Unternehmen nicht freigestellt. Und man muss das neben dem Tagesgeschäft machen. Das war bei diesem Projekt auch so

⁹¹¹ Die Sicherstellung der Unterstützung der Führungsebene in Bezug auf die Sicherung von Ressourcen beginnt schon im Angebot, wo der benötigte Zeitaufwand einzelner Mitarbeiter abgeschätzt wird. Anscheinend ist diese Praktik der Berater aus Unternehmen B aber nicht allgemein verbreitet, wie ein Mitarbeiter des Kostencontrollings zu verstehen gab: „Es wurde definiert, was an Arbeit zu tun ist. Ich habe abgeschätzt, wie viel Aufwand das ist. Und habe das dann auch mit dem Vorgesetzten ... die Berater haben mit den Vorgesetzten selbst gesprochen. Und das war überhaupt kein Problem. Da wurde gesagt: ‚Der Herr XY macht jetzt hauptsächlich das für die Berater, weil es wichtig ist, das Andere kann zurückstehen.‘ Hatte ich bei anderen Beratern noch nicht ... die haben nur gesagt: ‚Das müsst ihr, müsst ihr, müsst ihr‘, da wurde nichts abgestimmt, da wurde nichts geklärt, und das ist so eine Art, wie man dann auch in das Unternehmen kommt. Hat so ein bisschen was mit Akzeptanz zu tun. Und wenn man so an die Sache herangeht, dann ist die Akzeptanz schon eine andere.“

⁹¹² Den Mitteleinsatz für die Berater sehen auch die Mitarbeiter und beurteilen dessen Angemessenheit, was als Nebenfolge das Potential hat, sich negativ auszuwirken. Dazu ein Beispiel des Mitarbeiters des Kostencontrollings: „Wir haben auch schon Beratungen hier gehabt, die zu viert an Gesprächen teilgenommen haben und zwei haben mitgeschrieben, einer hat nur moderiert. Es könnte sein, dass vier Berater benötigt werden, aber dann soll doch bitteschön auch erkennbar sein, dass der Arbeitsaufwand, der dahintersteckt, berücksichtigt wird und nicht das vier da sitzen und schreiben. Hätten vielleicht zwei auch gereicht. [...] Ja, das sind halt so grundsätzliche Sachen, die ich angesprochen habe, z. B. dass man schon reinkommt und es sind vier Berater da. Steigert die Stimmung nicht gerade.“ Hier muss der Kontext von Unternehmen B beachtet werden: Viele Mitarbeiter sind schon lange in Unternehmen B beschäftigt, wohnen in direkter Nachbarschaft und fühlen sich auch verantwortlich für das Unternehmen insgesamt, wodurch u. U. auch die Mittelverwendung besonders kritisch beobachtet wird. Dies muss nicht immer der Fall sein.

⁹¹³ Die beschriebene katalytische Wirkung stellt sich aber nicht nur „passiv“ durch die Mittelverwendung für Berater, sondern auch „aktiv“ ein, z. B. wenn die Berater auf die Einhaltung von Terminen bei der Führungsebene pochen und so Mehrarbeit neben dem Tagesgeschäft von den Mitarbeitern notwendig wird. Deutlich wird dies durch jene Praktiken der Berater, die Einfordern und der Geschäftsführung „Widerstände“ transparent machen.

der Fall. Nur die Herangehensweise war eine andere. Es wurde nicht gesagt: ‚Mach das‘, sondern es wurde in Zusammenarbeit erstellt, was benötigt wird, und dann hat man gesagt, bis wann und wozu man das braucht.“

A.2.3 Sicherstellen der Unterstützung der Mitarbeiter

Die Sicherstellung der Unterstützung der Mitarbeiter wurde durch verschiedene Praktiken der Berater geleistet. Dazu gehörten auch das Schaffen von zeitlichen Freiräumen und die damit verbundene Umpriorisierung von Aufgaben bei den Vorgesetzten der Mitarbeiter, die beide schon im vorherigen Abschnitt angesprochen wurden.

Die Mitarbeiter mussten sich fachlich einbringen, denn ansonsten hätte die rationalistische Argumentationsgrundlage, die die Berater geschaffen hatten, gegen die Spezifika von Unternehmen B –, wie z. B. Abhängigkeiten zwischen Varianten oder die Abhängigkeit von Kostenstellen von der Anzahl der Varianten oder die unterschiedliche Kostenstruktur bei der Einführung von Varianten in unterschiedlich großen Ländern – verstoßen oder sie nur unzureichend abgebildet. In dem Fall wäre nicht davon auszugehen, dass die in der Streichliste oder den Tools verankerte rationalistische Argumentationsgrundlage akzeptiert worden wäre.

Die Notwendigkeit, dass die Mitarbeiter sich fachlich einbringen mussten, impliziert, dass die Berater in ihren Praktiken anpassungsfähig waren und bereit waren, den von ihnen vorgeschlagenen Weg zu verlassen. Die Folge ist eine Gratwanderung in der Kalibrierung der Praktiken der Berater: Bei zu wenig Anpassung droht das Abrutschen in ein starres Korsett aus methodisch bestimmten Praktiken, was die Mitarbeiter als erzwungenes „Überstülpen“ empfinden, während bei zu starker Anpassung und einem zu starken Rückgriff auf Arbeitskraft und Ideen der Mitarbeiter die Praktiken der Berater durchsichtig werden und sich die Frage nach dem Wertbeitrag der Berater stellt – v. a. im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Beratern als teurer Ressource! Beides, so macht es den Anschein, würde letztendlich verhindern, dass die Mitarbeiter sich inhaltlich einbringen. Der interviewte Mitarbeiter des Produktkostencontrollings drückte dies so aus:

„Und das ist ein Spagat, dass man auf der einen Seite nicht sagt: ‚Die bringen ja keine eigenen Ideen ein, wir machen es doch selber‘, gegenüber ‚Die wollen uns jetzt alle was erzählen, aber wir können das nicht umsetzen‘.“

Wenig später ergänzt er:

„[...] das ist ein schmaler Grat: Auf der einen Seite soll der Berater führen und Ideen einbringen und auf der anderen Seite hält er sich zu sehr zurück, d. h. er weiß gar nicht, wovon ich rede, oder will nicht oder wie auch immer. Das ist ein schmaler Grat. Wenn jetzt die Unternehmensberatung zu sehr eindringt und zu sehr eigene Dinge [einbringt, C.H.] ..., um so eher stehen die Belange des einzelnen Mitarbeiters automatisch zurück, um so eher zieht er sich auch zurück und sagt: ‚Das ist nicht mehr mein Ding.‘“

Ähnliches formulierte der Mitarbeiter des Kostencontrollings:

„Und da muss man schon sehen, dass man die Mitarbeiter eventuell nicht nur Daten erheben lässt, sondern diese Daten, die erhoben wurden, auch mit den Mitarbeitern des Unternehmens bespricht und [zeigt, C.H.] wie man damit weiter vorgeht. In meinem Fall geht es um Zahlen ... was macht man weiter mit diesen Zahlen? Wenn ich nur die Zahlen liefere, und man sagt, okay, man möchte eine Kennzahl ermitteln – was für eine Kennzahl ist das, was macht man damit, was hat eventuell die Kennzahl zu bedeuten, wenn man dann auch noch ein bisschen fremd ist in dem Bereich? Das ist sehr schwierig zu sagen. Es ist immer schwierig, wenn gesagt wird, es kommt ein Berater, und der Berater präsentiert und sagt: ‚Da müssen wir hin!‘ Wenn man stattdessen sagt, das ist unser Ziel und der Berater macht einen Vorschlag, wie wir dahin kommen, und man erarbeitet den Vorschlag dann zusammen, das ist doch schon etwas anderes.“

Und in diesen Kontext können auch Aussagen des Leiters des Produktmanagements und der FuE eingeordnet werden.

„Ich habe aber schon Situationen erlebt, wo ich den Eindruck hatte, dass es immer die gleichen Muster sind, die die Berater überstülpen: ‚So ist das Problem einzuordnen und so löse ich dir das.‘ Das hält aber auf und das sind dann auch die Beratungsleistungen, die letzten Endes zu unzureichender Umsetzung der vorgeschlagenen Konzepte und nicht zum Erfolg führen. [...] Der gute Berater hört meiner Ansicht nach zu und wirkt als Verstärker der ohnehin vorhandenen Vorschläge.“ (Leiter Produktmanagement)

„Und das Dritte, was meines Erachtens die Effizienz oder den Erfolg der Umsetzung ausmacht: Man kann neue Denkmuster einbringen und trotzdem mit dem arbeiten, was vorhanden ist und das Vorhandene nur neu anordnen.“ (Leiter FuE)

Diese Gratwanderung schien in dem vorliegenden Fallbeispiel gelungen, weil einerseits das methodische Vorgehen von den Beratern vorgegeben wurde und auch über das Projekt nicht verändert wurde, gleichzeitig aber die Komponenten dieses Vorgehens anpassbar waren und auch angepasst wurden⁹¹⁴. Man mag darin auch eine Stärke des rationalistischen Interpretationsschemas erkennen: Der „Wert“ und die Anzahl seiner Elemente – also z. B. die Frage „Welche Kosten verursacht eine zusätzliche Variante im Außendienst?“ oder „Hat die Anzahl der Varianten Einfluss auf die Produktionsplanung und muss dieser Einfluss beachtet werden?“ – ist veränderbar. Das rationalistische Interpretationsschema selbst wird jedoch nicht in Frage gestellt, d. h. es wird gemessen, bewertet und verglichen. Nur die Frage, ob überhaupt gemessen, bewertet und verglichen und ob es Ausnahmen geben soll, wird zunächst nicht gestellt⁹¹⁵. Aus Sicht der Berater ergeben sich so zwei Notwendigkeiten: Einerseits müssen die Mitarbeiter dazu animiert werden, mit den Beratern die Ele-

⁹¹⁴ Konkret hieß das, dass z. B. bei der Berechnung einmaliger Komplexitätskosten später zwischen großen und kleinen Ländern unterschieden wurde, dadurch jedoch nicht das Verfahren per se in Frage gestellt wurde. Die Dokumentenanalyse ergab zudem, dass die Vorgehensweise der Berater vom Angebot bis zur Abschlusspräsentation an die Geschäftsführung zwar ausdetailliert wurde, aber ansonsten stringent durchgehalten wurde.

⁹¹⁵ Zumindest wurde die Frage nicht innerhalb des Projektes gestellt. Sie würde aber spätestens im Tagesgeschäft dann wieder relevant werden, wenn ein strategischer Bypass verhandelt würde (vgl. dazu auch die Einschätzung des Leiters der FuE, S. 330). Interessant wäre in dem Zusammenhang, welche Begründungsschemata in der Auseinandersetzung um diese Frage zum Tragen kämen.

mente des rationalistischen Interpretationsschemas inhaltlich zu verändern bzw. den Spezifika von Unternehmen B anzupassen; andererseits muss gezeigt werden, dass das Interpretationsschema anwendbar ist, damit es nicht zu einem anderen Zeitpunkt des Projektes in Frage gestellt wird und so sein Veränderungspotential verliert. Beginnend mit der zuletzt genannten Notwendigkeit, soll auf beide nachfolgend kurz eingegangen werden:

Aufzuzeigen, dass das durch die Praktiken der Berater eingebrachte Interpretationsschema anwendbar ist, ist notwendig, um frühzeitig die Unterstützung der Mitarbeiter zu sichern, wie ein Kommentar des Mitarbeiters des Produktkostencontrollings belegt:

„Man muss schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt den Eindruck oder den Überblick bekommen, ob das [Vorgehen, C.H.] zum Erfolg führen könnte oder nicht. Wenn ein halbes Jahr Beratung gemacht wird und ich sehe beim besten Willen keinen Silberstreif am Horizont – „Wird das denn überhaupt was?“ – dann lasse ich es irgendwann schleifen. Wenn ich dagegen sehr frühzeitig merke [...], dass der Ansatz, wie man das angehen will, vielversprechend ist, dann arbeite ich erst einmal weiter mit.“

Um schnell sichtbare Erfolge zu gewährleisten, zeigten die Berater in ihren Praktiken etwas, das sich als „Mut zum Pragmatismus“ beschreiben ließe. Dazu gehörten z. B. solche Praktiken, die zunächst einen ersten Untersuchungsbereich als „Pilotphase“ abgrenzten⁹¹⁶. Aber auch die Vorgabe von sechs prozentualen Stufen, die die Abhängigkeit der Kostenstellen von Veränderungen in der Variantenvielfalt abbildeten oder der Verweis auf „statistische Fehlerausgleichsmechanismen“, auf Grund derer sich die einzelnen Fehler bei der Komplexitätskostenabschätzung „herausmitteln“ ließen, so dass die Gesamtaussage „der Realität entspricht“, zeigen diesen „Mut zum Pragmatismus“. Wie der soeben zitierte Kommentar des Mitarbeiters des Produktkostencontrollings belegt, wurden die Mitarbeiter durch den Mut zum Pragmatismus und das sich dadurch eventuell einstellende Vertrauen in die Vorgehensweise der Berater bestärkt, sich inhaltlich in das Projekt einzubringen.

Darauf waren jedoch noch weitere Praktiken der Berater ausgerichtet, die man als „Wertschätzen“, „Informieren“, „Überbesetzen“ und „Vorteile verschaffen“ betiteln kann.

„Wertschätzung entgegenbringen“ bedeutet im Ergebnis, „dass die Art und Weise nicht von oben herab war, sondern dass man das Gefühl hatte, immer gleichwertiges Mitglied zu sein“, wie der Mitarbeiter des Kostencontrollings ausführte⁹¹⁷. Dazu gehört vermutlich auch die explizite oder implizite Ermunterung, dass das geplante Vorgehen anpassbar ist.

⁹¹⁶ Es ist unklar, inwieweit diese Pilotphase von Beginn an geplant war oder ob sie sich erst während des Projektes angesichts der vielfältigen Abhängigkeiten zwischen den Varianten als notwendig ergeben hat. Zumindest in der Angebotspräsentation gibt es die Unterteilung zwischen einer Pilotphase und den übrigen Phasen nicht, während in der Abschlusspräsentation die Vorzüge dieser Pilotphase – Aufdecken von Inkonsistenzen in der Datenbasis, Möglichkeit zum Üben des Vorgehens – betont werden.

⁹¹⁷ Wie genau die Praktiken der Berater beschaffen sein müssen, um diese Wertschätzung zu signalisieren, kann indirekt ebenfalls aus einem Kommentar des Mitarbeiter des Kostencontrollings geschlossen werden: „Falsch machen müsste man, hereinzukommen und zu sagen, ‚Wir sind jetzt die und die Berater und das und das ist zu tun‘ ... dass man viele Sachen vorgibt, ohne dass man viel drüber diskutiert. Ist dann eine Sache von Befehlshaberei. Und das

Informationen hinsichtlich des geplanten Vorgehens, der Ziele und des Status des Projektes oder der weiteren Verwendung der z. B. in einem Interview gewonnenen Daten gaben den Mitarbeitern zunächst einmal die Möglichkeit, ihre Ziele und Motive vis-à-vis des Projektes zu positionieren.

„Wenn ich weiß, wo es hingeht, und ich weiß, was da auf mich zukommt, dann kann ich darauf anders reagieren, als wenn ich nur gesagt bekomme: ‚Machen sie dies oder das.‘ Es gibt zwar ein Ergebnis hinterher, aber wie man dahin kommt und was man damit dann am Ende macht, wird nicht weitergegeben. Da habe ich persönlich Schwierigkeiten mit.“ (Mitarbeiter Kostencontrolling)

In den Worten der Theorie sozialer Praktiken steigert aufrichtiges Informieren das Reflexionsniveau des Akteurs, so dass Nebenfolgen kontrollierbarer erscheinen und „die Mitarbeiter auch eher bereit sind, sich dann auch festzulegen und eine Aussage zu treffen“, wie der Mitarbeiter des Kostencontrollings weiter ausführte.

„Überbesetzen“ hieß zunächst, dass die Berater zu einem Meeting bewusst Vertreter mehrerer Abteilungen einluden. Dadurch sollte nicht nur der Austausch zwischen den Bereichen gefördert werden, sondern die Berater hofften aus den so stattfindenden Diskussion auch relevante Einsichten für ihr Projekt zu ziehen. Daneben heißt Überbesetzen aber auch, dass immer ein Kundenmitarbeiter, der schon lange Jahre im Unternehmen war und als Vertrauensperson galt, bei den Interviews der Berater mit anwesend war. So sollte in den ersten Interviews den Mitarbeitern die vielleicht vorhandene Skepsis vor dem Gespräch mit den Beratern genommen werden⁹¹⁸.

Das „Verschaffen von Vorteilen“ für die Mitarbeiter kann im vorliegenden Fall zwei Dinge bedeuten. Einerseits konnte schon das antizipierte Projektergebnis die inhaltliche Mitarbeit der Mitarbeiter fördern, weil sie sich dadurch Vorteile für die tägliche Arbeit erhofften⁹¹⁹. Andererseits scheint im vorliegenden Fall das Verschaffen von Vorteilen als impliziter Tausch von „Managementwahrnehmung gegen Projektteilnahme“ beschreibbar zu sein: Indem die Praktiken der Berater selektiv Praktiken der Mitarbeiter in das Zentrum der Managementwahrnehmung heben können, ist es möglich, dass sich für die Mitarbeiter Vorteile ergeben. So beschreibt z. B. ein Mitarbeiter der Artikel-ergebnisrechnung, wie spät abends der CFO noch in das Büro der Berater kam und der besagte Mit-

ist von den Vorgesetzten okay, von den Beratern kann man es falsch auffassen. Es muss nicht der Befehlston sein, aber rein von der Haltung her, wie man reingeht.“

⁹¹⁸ Dazu der Mitarbeiter des Produktcontrollings, der unter anderem als Vertrauensperson auftrat: „Das war ein guter Schachzug seitens Beratung B, eine Vertrauensperson von Unternehmen B in die Gespräche mitzunehmen. Dass da nicht dieser Konflikt ist: Dort der Berater und ich bin jetzt auf der Anklagebank, der will was von mir, sondern da ist ein Neutraler dabei. Und durch diesen Neutralen hat sich oftmals, hatte ich den Eindruck, gerade in den ersten Interviews, die Unsicherheit, wie man sich in diesem Gespräch verhält, gelegt. [...] Es war immer eine neutrale Beziehungsperson dabei, die schon lange bei Unternehmen B ist, die viele kennen. Und die hat so mitgecoacht, mit unterstützt und hat auch Brücken gebaut: ‚Bei den anderen Abteilungen haben wir das angenommen, denkt mal bitte daran, wie das da war ...‘ und schon ging es dann los. Das war ein ganz eleganter Schachzug.“

⁹¹⁹ Dies wäre z. B. für die Mitarbeiter des Produktmanagements und der Artikel-ergebnisrechnung der Fall, für die das Fehlen einer belastbaren Argumentationsbasis bedeutete, Neueinführungen von Varianten häufig nicht verhindern zu können.

arbeiter die Situation nutzen konnte, dem CFO die mangelnde Leistungsfähigkeit seiner Systemumgebung so plastisch vor Augen zu führen, dass wenig später die Neuanschaffung von Soft- und Hardware für die Ergebnisrechnung beschlossen wurde. Und in der Rückschau führte er dazu aus:

„Also insofern hatte ich immer wieder die Erfahrung: [...] alte Verhaltensmuster, alte liebgewordene Wehwehchen, wo sie nicht wussten, wie sie die los werden können, die können sie auf die Art und Weise loswerden. Weil der Berater einfach sagt: ‚Mach das einfach mal, egal, was passiert. Dann schauen wir mal.‘ [...] Ich nenne das immer Zusatznutzen.“⁹²⁰

Wenn aber Wertschätzen, Informieren, Überbesetzen und Verschaffen von Vorteilen Möglichkeiten sind, die Mitarbeiter zur inhaltlichen Mitarbeit im Projekt zu bewegen, dann wirken sie sich nicht nur vorteilhaft in Hinsicht auf die Akzeptanz des Projektergebnisses aus. Denn durch die inhaltliche Mitarbeit im Projekt selbst wurde es den Mitarbeiter im vorliegenden Fall ermöglicht, die Ergebnisse des Projektes ihren Praktiken anzupassen. Dies verdeutlichte der Mitarbeiter des Produktkostencontrollings in Bezug auf seinen Umgang mit den einmaligen Komplexitätskosten, die als Ergebnis des Projektes für verschiedene Ereignisse ermittelt wurden:

„Wir haben eine Basis, mit der wir selbständig arbeiten können ... nur dadurch, dass ich mitgearbeitet habe, ist das möglich gewesen. Sonst hätten wir spätestens dann aussteigen müssen. So bin ich in die Ereignisse [in der Tabellenkalkulation, C.H.] eingestiegen, ich war dabei und weiß, was dahintersteckt. In einer Stunde hatten wir das andere Ereignis, was nicht genau passte, abgeleitet, und siehe da, das war doch – auch von dem Ergebnis – ganz schön abweichend. Aber diese Basis habe ich jetzt, ich habe jetzt ein Handwerkszeug, wonach ich arbeiten kann, wonach ich vorgehen kann, und kann auf abgewandelte Ereignisse, wo ich der Meinung bin, der Standard passt nicht, kurzfristig selbst reagieren. Also von daher ist das sehr anwenderfreundlich. Und wenn man auch, wie gesagt, bei der Arbeit dabei war, ist es dann auch kein Problem, eine Abwandlung vorzunehmen und anzupassen an einen anderen Bedarf.“

In Summe wird so deutlich, dass sich die Mitarbeiter das rationalistische Interpretationsschema durch die Praktiken der Berater, die auf eine Sicherstellung der Unterstützung der Mitarbeiter ausgerichtet waren, aneignen konnten, so dass sie ihre eigenen Praktiken veränderten.

⁹²⁰ Dazu ließe sich eine Vielzahl weiterer Beispiele anführen. Stattdessen soll hier anhand eines Kommentars von Berater 2 gezeigt werden, dass diese „Tauschmöglichkeit von Managementwahrnehmung gegen Projektbeteiligung“ zwar auch eine ungeplante Nebenfolge der Praktiken der Berater sein könnte, es aber genauso gut möglich ist, dass die Berater bewusst versuchen, die Nebenfolgen ihrer Praktiken zu kontrollieren: „Auf deutsch: Herr Mitarbeiter Produktkostencontrolling hat den Vorteil, dass er ein funktionierendes Werkzeug hat zur Produktkalkulation vor der Produkteinführung mit den einmaligen Komplexitätskosten; Herrn Leiter Produktmanagement haben wir geholfen, seine Zielvereinbarung zu erfüllen. [...] Und das Controlling hat allein schon individuell dadurch gewonnen, dass es Personen gab, die dieses Thema gerne mochten und auch zuweilen aus ihrer Routine gerne heraus wollten, [...] bis hin, dass die jetzt auch die Möglichkeit haben, mit einer verbesserten Datenbasis zu arbeiten und dass sie zum Teil leistungsfähigere Rechner und Excel bekommen haben. Selbst solche Dinge, wo sie Jahre für gekämpft haben. [...] Also ein Vorteil, der für uns trivial erscheint, für sie aber ein großer Schritt war. [...] Intelligente Kunden nutzen uns, um beruflich weiterzukommen. Weil sie ihre eigenen Zielvereinbarungen vielleicht durch Externe erfüllen lassen, was ganz legitim ist.“

A.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen B

Mit Hilfe der theoretisch abgeleiteten Ansatzpunkte, die Abbildung 21, S. 147 darstellt, kann nun zusammenfassend diskutiert werden, wie die im letzten Abschnitt beschriebenen Praktiken der Berater die Praktiken in Unternehmen B veränderten.

Betrachtet man zusammengefasst die kontextuellen Veränderungen, die durch die Praktiken der Berater während des Projektes entstanden sind, so lassen sich drei abgrenzbare und sich gegenseitig verstärkende Ansatzpunkte für die Veränderung der Praktiken in Unternehmen B ausmachen.

- Schaffen einer rationalistischen Argumentationsgrundlage durch entscheidungsorientiertes Bepreisen von Handlungsfolgen
- Einführen rationalistisch aufgeladener Artefakte
- Vermitteln der Fähigkeit zur Manipulation der Artefakte

Schaffen einer rationalistischen Argumentationsgrundlage durch entscheidungsorientiertes Bepreisen von Handlungsfolgen: Die Praktiken der Berater haben dazu geführt, dass die Handlungsfolgen einer Entscheidung zum Produktprogramm als monetärer Wert darstellbar werden. Damit schien die Möglichkeit geschaffen worden zu sein, den Entscheidungsspielraum zu verkleinern: Entscheidungen konnten durch ein Kalkül ersetzt werden, und die Frage, ob z. B. eine neue Variante eingeführt werden soll oder nicht, ist zumindest partiell an eine Tabellenkalkulation delegiert worden.

Im Ergebnis wurde so eine Art Selbstbindungseffekt der Organisation erzielt: Ein rationalistischer Entscheidungs- und Argumentationsweg wurde gegenüber anderen legitimiert, indem sowohl die ermittelten monetären Werte der Handlungsfolgen als auch das berechnende Kalkül als neutral betrachtet und allgemein akzeptiert wurden. Der Selbstbindungseffekt greift, weil die „Gegner“ einer Entscheidung des Kalküls nun in den Begriffen des Kalküls nachweisen müssen, warum z. B. bestimmte Annahmen nicht anwendbar oder unzutreffend sind. Dieser Nachweis wird mitunter jedoch schwierig zu führen sein, bedenkt man alleine z. B. den über verschiedene Bereiche verteilten Ressourcen- und Koordinationsaufwand, der zur Quantifizierung der Handlungsfolgen notwendig war. Deutlich wird auch, dass sich so die Beweislast umgekehrt hat. Nun ist es nicht mehr das Produktmanagement oder die Artikelergebnisrechnung, die nachweisen muss, warum eine bestimmte Variante unwirtschaftlich ist, sondern es ist die anfragende Stelle, die u. U. belegen muss, warum eine abgelehnte Variante trotzdem wirtschaftlich ist.

Versucht man den Ansatzpunkt der Veränderung näher einzugrenzen, dann stößt man auf neu geschaffenes quantifiziertes Wissen – die Markteinführung einer Variante X hat den Wert Y –, das durch seinen Entstehungsprozess gleichzeitig legitimiert wurde. Dieses quantifizierte und legitimierte Wissen scheint auch die Sprachbarrieren zwischen einzelnen Bereichen leichter zu durchdringen: Die Effekte einer Varianteneinführung müssen nicht mehr nur in den je lokalen Sprachwel-

ten – z. B. Variante X erhöht den Lagerbestand und senkt die Losgrößen in der Fertigung für Produktreihe Y – besprochen werden, sondern sind nun in einer scheinbar allgemeingültigen Sprachwelt ausdrück- und damit verhandelbar.

Dabei darf nicht der Anteil der Praktiken der Berater außer Acht gelassen werden, der für die Unterstützung der Führungsebene und der Mitarbeiter sorgte. Trotzdem scheint die beschriebene Veränderung der Praktiken in Unternehmen B maßgeblich ein Effekt der Quantifizierung bzw. Bepreisung der Handlungsfolgen gewesen zu sein. Allerdings musste das neu geschaffene legitimierte Wissen in Form von bepreisten Handlungsfolgen den Praktiken verfügbar gemacht werden, was auf den zweiten Ansatzpunkt zur Veränderung der Praktiken in Unternehmen B verweist.

Einführen rationalistisch aufgeladener Artefakte: Die Filter, die die Berater zur Bewertung von Entscheidungen über Varianten geschaffen haben, waren Teil der Träger des zuvor besprochenen quantifizierten und legitimierten Wissens. Erst durch die Materialisierung dieses Wissens in Form von Tabellenkalkulation wurde es personenunabhängig und seine Verfügbarkeit damit erhöht. Die Unabhängigkeit der geschaffenen Werkzeuge von bestimmten Personen verstärkte den von ihnen ausgehenden Selbstbindungseffekt: Es waren nicht mehr bestimmte Personen und die mit ihnen verknüpften Interessen, die über eine Varianteneinführung oder -streichung entschieden, sondern es waren, pointiert formuliert, die interesselos wirkenden Aktanten bzw. das in die Tabellenkalkulation eingelassene Kalkül.

Zum Zweiten folgt aus der Einführung rationalistisch aufgeladener Artefakte eine Materialisierung des Wissens, durch die ein höherer Verbreitungsgrad dieses Wissens ermöglicht wird. Die Tabellenkalkulation lässt sich elektronisch vervielfältigen und verschicken und macht so das in ihr codierte Wissen – zumindest potentiell – an vielen Stellen im Unternehmen gleichzeitig verfügbar. Wenn also der entscheidungsorientierten Bepreisung von Handlungsfolgen ein Veränderungspotential auf die Praktiken von Unternehmen B zugesprochen wurde, dann wirkte die Materialisierung dieses Wissens als Verstärker. Materialität ist folglich ein wichtiger Ansatzpunkt zur Veränderung von Praktiken.

Vermitteln der Fähigkeit zur Manipulation der Artefakte: Um die verändernde Wirkung der Artefakte und damit auch die des in ihnen codierten legitimierten Wissens aufrechterhalten zu können, musste die Möglichkeit geschaffen werden, dass sie sich mit den Ereignissen, die sie bewerten, mitverändern. Andernfalls könnte bei veränderten Ereignissen bezweifelt werden, dass die durch das Kalkül getroffene Entscheidung noch „realistisch“ ist. Der Selbstbindungseffekt würde in der Folge an Stärke einbüßen. Indem nun aber die Mitarbeiter eng in die Entwicklung der Artefakte eingebunden waren und sich daher auch bis zu einem gewissen Grad die zu ihrer Erstellung not-

wendigen Praktiken aneignen konnten, vermochten sie die Artefakte auch nach Ende des Beratungsprojektes zu manipulieren⁹²¹.

Begreift man Organisation vor dem Hintergrund der Theorie sozialer Praktiken als „endless state of becoming“, dann bedeutet die Fähigkeit zur Manipulation der Artefakte, dass ein Veränderungsimpuls auch über die Zeit hinweg aufrechterhalten werden kann. Der daraus resultierende Ansatzpunkt zur Veränderung von Praktiken scheint sich dabei nicht isolieren und auf eines der analytischen Elemente im Aufbau einer Praktik zurückführen zu lassen. Eher scheint es ein ganzes Bündel an Praktiken zu sein, das von der pragmatischen Abgrenzung eines Ereignisses, über die Abschätzung der damit verbundenen Kosten hin zu deren Verfügbarmachung in Tabellenkalkulation zu reichen scheint.⁹²²

Darauf aufbauend kann man nun fragen, ob sich eine dauerhafte Veränderung der Ansatzpunkte des Typs II ergeben hat. In der Analyse zuvor wurde festgestellt, dass die Praktiken der Berater zu einem Mentalitätswandel bei den Mitarbeitern geführt hatten, so dass diese zusammengefasst sensibler für die Entstehung und Auswirkungen von Variantenvielfalt wurden. Hieraus könnte man ableiten, dass sich sowohl die Auswahl- als auch die Reflexionsinstanz der Mitarbeiter veränderten. Die Auswahlinstanz könnte sich bei bestimmten Mitarbeitern verändert haben, da Komplexitätskosten nun u. U. zu einem Maßstab für die Bewertung sowohl der kontextuellen Bedingungen als auch einer darauf angepassten Praktik geworden sind. Dadurch könnte sich die Auswahl der sich anschließenden Praktik verändert haben. Ähnliches könnte für die Reflexionsinstanz als Ebene der Reflection-in-Action bzw. der Handlungsüberwachung gelten, wobei hier dann die gerade ausgeführte Praktik verändert werden würde. Beide Effekte sind zwar ohne weiteres vorstellbar, ein empirischer Beleg dafür lässt sich jedoch nicht anführen⁹²³.

Die Art und Weise, wie sich die Praktiken laufend inkremental wandeln und in welche Reproduktionskreisläufe sie eingebettet sind, scheint durch die Praktiken der Berater zumindest nicht offensichtlich verändert worden zu sein. Man könnte jedoch die Überbesetzung von Meetings durch verschiedene Bereiche als eine Praktik der Berater sehen, die gezielt auf Nebenfolgen als Ansatzpunkt

⁹²¹ Als Vorbedingungen gehören dazu Motivation und IT-Fähigkeiten, die beide jedoch für sich genommen noch keinen Ansatzpunkt zur Veränderung von Praktiken bilden.

⁹²² Genau genommen handelt es sich bei diesem letzten Punkt nicht um eine bloß kontextuelle Veränderung, die durch die Praktiken der Berater geschaffen wurde, sondern eher um die Veränderung eines ganzen Bündels bestehender Praktiken, so dass natürlich gefragt werden könnte, wo die Ansatzpunkte für diese Veränderung lagen. Für die anderen Praktiken in Unternehmen B nahm sich diese Veränderung jedoch als kontextuelle Veränderung – unterschiedliche Praktiken wurden zuvor im Zusammenhang mit dem Praxisbegriff als Element des Kontextes beschrieben – aus, weshalb sie hier als Ansatzpunkt zur Veränderung unter der Kategorie „Kontext“ diskutiert werden.

⁹²³ Ein hypothetisches Beispiel für eine veränderte Auswahlinstanz wäre z. B. ein Vertriebsmitarbeiter, der im Nachgang eines Kundengesprächs einen unbefriedigten Kundenwunsch nicht in eine Produktmodifikation und eine Variantenanfrage „übersetzt“, sondern der stattdessen dem Kunden versucht aufzuzeigen, wie sein Wunsch mit leichten Abstrichen durch eine bestehende Variante erfüllt werden kann.

zur Veränderung von Praktiken setzt. Der Veränderungsimpuls, der von dieser Praktik ausging, wurde sowohl von Beratern als auch von Kundenmitarbeitern als wichtig eingeschätzt. Zwar erschöpfen sich die Beschreibungen in dem Hinweis auf ein „besseres Verständnis“ der Bereiche untereinander und ihrer lokalen Probleme, doch scheinen die Variationsmöglichkeiten, die sich daraus für die Praktiken von Unternehmen B ergeben könnten, weitreichend.

Appendix B: Fall 3 – Bereitstellen eines integrierenden Interpretationsschemas

B.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im Dienstleistungssektor

B.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens C

Unternehmen C war ein Dienstleistungsunternehmen, das im Auftrag einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt Lizenzen vermarktete. Dazu versuchte Unternehmen C aus den medialen Inhalten, die tagtäglich von der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt produziert wurden, kommerzielle Produkte zu schaffen: So konnte beispielsweise begleitend zu einer Fernsehsendung eine DVD oder ein Buch herausgegeben werden, Inhalte einer Rundfunksendung konnten als CD vermarktet werden, oder Fernsehcharaktere konnten für bestimmte Produkte werben. Produktion, Vermarktung und Vertrieb der Lizenzprodukte übernahmen privatwirtschaftliche Unternehmen, wobei in Einzelfällen Unternehmen C ausgesuchte Lizenzprodukte in Eigenproduktion erstellte und vertrieb. So betrachtet, fungierte Unternehmen C in erster Linie als Intermediär zwischen dem öffentlich-rechtlichen Lizenzgeber und den privatwirtschaftlich organisierten Lizenznehmern.

Rechtlich war Unternehmen C eine 100%ige Tochter der Holding, in dem die Rundfunkanstalt all ihre kommerziellen Aktivitäten bündelte⁹²⁴. Notwendig wurde dies durch die europäische Transparenzrichtlinie, die verlangte, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten buchhalterisch zwischen ihren öffentlichen und kommerziellen außerrundfunkmäßigen Aktivitäten unterscheiden. 2007 beschäftigte Unternehmen C mehr als 35 Mitarbeiter und erzielte aus der Vermarktung von Lizenzrechten einen Umsatz von über € 8 Mio.

B.1.2 Problemstellung: ein struktureller Zielkonflikt, der in Kombination mit einer unvollständig vollzogenen Fusion zu Frustration führt

Im Verlauf der Jahre 2005 und 2006 war das Management der Holding unzufrieden mit der wirtschaftlichen Performanz von Unternehmen C. Die Unzufriedenheit wurde durch verschiedene Faktoren genährt: Auf Seiten der Holding blieb die generelle Ertragssituation von Unternehmen C hinter den Erwartungen zurück, und die erwartete Mindestrendite konnte nicht erzielt werden. Zum Zweiten schien die Produktivität, die durch das Verhältnis von Projektaufträgen und Kapazität der Mitarbeiter bestimmt war, ebenfalls unterdurchschnittlich.

Demgegenüber dominierte innerhalb von Unternehmen C der Eindruck, überlastet zu sein: Anfragen zu Lizenzprojekten konnten zuweilen nicht bearbeitet werden, den Führungskräften schien es

⁹²⁴ In Bezug auf die Rundfunkanstalt war Unternehmen C daher eine 100%-ige Enkel-Tochter.

durch die Belastungen des Tagesgeschäftes an Zeit zu fehlen, strategischen und organisatorischen Aufgaben nachzugehen, und so herrschte insgesamt die Auffassung vor, dass eigentlich mehr Personal benötigt wurde, um das bestehende Arbeitsvolumen zu bewältigen. Dieser Eindruck stand jedoch in gewisser Weise in Konflikt mit den Erwartungen der Holding, denn hätte man bei bestehendem Arbeitsvolumen die Personaldecke weiter aufgestockt, hätten sich die Ertragslage und die Produktivität weiter verschlechtert. Daher schien als Schlussfolgerung naheliegend, dass die Arbeitsprozesse in Unternehmen C ineffizient seien. Die grundlegende Unzufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit von Unternehmen C schien allerdings nur Symptom einer ganzen Reihe weiterer Probleme zu sein, die zwar im Einzelnen, nicht jedoch in ihrem Wirkungszusammenhang erkannt waren.

So war die organisatorische Historie von Unternehmen C wechselhaft und geprägt von einem organischen Wachstum, das mit Umbenennungen, Umzügen, Erweiterungen des Aufgabenbereiches, Verschmelzungen und Wachstum der Personaldecke einherging. Wichtig in dieser Historie schienen vor allen Dingen zwei Ereignisse zu sein: 2005 bekam Unternehmen C von der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt den Auftrag, das bestehende Lizenzgeschäft auf die gesamten Fernsehproduktionen des Senders auszuweiten. Naturgemäß erforderte diese Erweiterung des Aufgabenspektrums mehr Personal, wodurch die Firma weiter wuchs. Während also Unternehmen C zu dieser Zeit maßgeblich mit der Vermarktung von Lizenzprodukten aus Fernsehproduktionen befasst war, bestand parallel ein Schwesterunternehmen, das primär die Vermarktung von Rundfunkproduktion auf Tonträgern betrieb. Da die Aufgabentrennung zwischen beiden Unternehmen jedoch teilweise unscharf war und man außerdem u. U. die gleichen Lizenznehmer betreute, was erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den beiden Schwesterunternehmen nach sich zog, schien die Trennung der beiden Unternehmen hinderlich. Folglich fusionierten im Sommer 2005 beide Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit, dem Unternehmen C. Dazu hielt die jetzige Geschäftsführerin rückblickend fest:

„Wir sind von einer Personenstärke von 15 auf knapp 35 gewachsen sind und mussten zwingend neue Strukturen erarbeiten. Das habe ich dann anfangs auch probiert, weil man dazu sagen muss, dass das alles [die Erweiterung des Vermarktungsauftrags und die Verschmelzung der beiden Schwesterunternehmen, C.H.] ungeplant kam. Es kam relativ überraschend für uns alle, weil wir festgestellt haben, dass wir im Verhältnis zu unseren beiden Unternehmen, die als Schwesterfirmen geführt wurden, Doppelstrukturen aufbauen. [...] Ich habe befürchtet, und ich glaube auch ganz zu Recht, dass wir nachher plötzlich konkurrierende Schwestern in dem gleichen Marktsegment gewesen wären. [...] Es gab immer schon auch eine gewisse Distanz, Konkurrenz, weil wir uns so ganz fremd eben nicht waren.“

Allerdings wurde die Verschmelzung zunächst nur rechtlich und nicht organisatorisch vollzogen, so dass im Grunde genommen beide Unternehmen zwar jetzt unter einem Namen, aber trotzdem noch parallel nebeneinander existierten, wie die Leiterin des Vertragscontrollings schilderte:

„Und da saßen wir alle zusammen, haben das gleiche Geschäft gemacht, und das Schwesterunternehmen hatte auch jemanden, der Lizenzcontrolling machte, die hatten auch eine Sekretärin, die hat-

ten auch jemanden, der die Post verteilt und das war natürlich unwirtschaftlich. Und wir sind uns bei bestimmten Projekten dann auch ins Gehege gekommen. [...] Das blieb noch lange so: „Das sind die von Schwesterunternehmen A, und wir sind die von Schwesterunternehmen B.“

Außerdem hatte das aus der Verschmelzung hervorgegangene Unternehmen C nun zwei Geschäftsführer, und man kann rückblickend vermuten, dass u. U. die Verteilung von Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen unklar war. Sollte diese Vermutung zutreffen, dann könnte diese Situation noch zusätzlich eine planvolle organisatorische Konsolidierung und Weiterentwicklung von Unternehmen C behindert haben. Und so verwundert es wenig, dass die Mitarbeiter die Zeit um 2005 und 2006 als unruhig beschrieben, wie folgende Beispiele illustrieren:

„Wir haben zuvor ohne Leitung Produktmanagement gearbeitet. Wir hatten deutlich weniger Produktmanager, die aber alle gleichberechtigt in ihrem Bereich waren. Das hieß für uns hier in der Abteilung, dass wir nicht einen Ansprechpartner hatten, sondern eben drei, vier oder fünf. Je nachdem, worum es ging. Das hatte für uns den entscheidenden Nachteil, dass wir Dinge, die man hätte übergeordnet regeln müssen, im schlimmsten Fall mit vier oder fünf Leuten absprechen mussten und darauf bauen und hoffen mussten, dass das dann auch jeder gleich sieht und dann auch so handelt. Das war dann etwas mühsam. Dann ist aber die Funktion der Leitung des Produktmanagements geschaffen worden, was schon ein Schritt in die Richtung war, dass es geordneter wurde.“ (Leiterin Grafik)

„Es war sehr turbulent für das Unternehmen. Ich bin seit Oktober 2004 dabei und ich glaube Anfang 2004 gab es eine Umbenennung ... dann gab es Umzüge, dann wurden wir verschmolzen, dann hat sich abgezeichnet, dass wir das Verwertungsmandat für die TV-Themen bekommen. D. h. also, dass es durch die Umbenennung und Umzüge Unruhe gab. Und es gab immer eine sehr starke Wandlung.“ (Leiterin Vertragscontrolling)

Zusammengefasst war das organische Wachstums- und Wandlungstempo von Unternehmen C hoch und schien eine neue Aufbau- und Ablauforganisation zu erfordern. Die daraus resultierenden, organisatorischen Schwierigkeiten belasteten zudem das Verhältnis zum Ressourcengeber, der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt.

Um das schwierige Verhältnis zum Ressourcengeber zu verstehen, muss man wissen, dass die verschmolzenen Schwesterunternehmen beide organisatorisch auf die Bedienung des Absatzmarktes fokussiert waren. Und da sich der Absatzmarkt nach Produktkategorien, wie z. B. Bücher, CDs oder Spielzeug, strukturieren ließ, war das Produktmanagement in Unternehmen C ebenfalls nach Produktkategorien gegliedert. Diese Ausrichtung zog zwei Effekte nach sich: Einerseits hatte der Ressourcengeber in Unternehmen C unterschiedliche Ansprechpartner, andererseits musste sich Unternehmen C in langwierigen Prozessen beim Ressourcengeber rückversichern, wenn es eine Lizenzanfrage aus dem Absatzmarkt erhielt.

Der Ressourcengeber bzw. die jeweilige Redaktion, die für den Inhalt einer Sendung verantwortlich war, hatte in Unternehmen C dann unterschiedliche Ansprechpartner, wenn es ein Lizenzthema auf unterschiedlichen Medien vermarkten wollte. Dadurch wurden die Abstimmungsprozesse mit Unternehmen C aus Sicht des Ressourcengebers schwierig.

„Er [der öffentlich-rechtliche Sender, C.H.] hatte verschiedene Ansprechpartner. Das war ein absoluter Minuspunkt. Das führte dazu, dass er gesagt hat: ‚Bei euch weiß ich überhaupt nicht, mit wem ich da sprechen muss, das ist eine Katastrophe. Und wenn ich dann sage, aber das Thema ist doch toll, könnt ihr da nicht mehr draus machen, dann fühlt sich keiner zuständig. Denn der eine sagt, ich mache nur DVDs‘ – ich übertreibe jetzt – ‚und der andere sagt, ich mache nur Bücher. Und keiner überlegt sich grundsätzlich, was man denn noch für das Thema machen könnte.‘ [...] Das Verhältnis wurde immer spannungsgeladener, weil sie [die Mitarbeiter des Senders, C.H.] gesagt haben: ‚Wir haben das Gefühl, dass ihr euch überhaupt nicht richtig kümmert.‘ Es war kein Verständnis dafür da, warum wir so aufgestellt sind.“ (Geschäftsführerin)

Gleichzeitig schienen aber auch die Abstimmungsprozesse mit dem Ressourcengeber aus Sicht der Mitarbeiter von Unternehmen C langwierig. Denn hatten sie aus dem Markt eine kommerziell vielversprechende Anfrage für ein Lizenzprojekt, mussten sie bei der jeweiligen Redaktion das Einverständnis und die Rückversicherung für die Vermarktung einholen. Diese Rückversicherung fiel nun aber häufig langwierig aus: Denn während das kommerziell ausgerichtete Unternehmen C die Vermarktung von Lizenzen gewinnorientiert betreiben musste, stand für den Ressourcengeber der Reputationsgewinn durch die Vermarktung im Vordergrund. Unter Umständen gerieten beide Ziele in Konflikt und schlossen sich gegenseitig aus: Produkte, die einen hohen Reputationsgewinn versprachen, schienen z. B. nur für eine begrenzte Käuferschicht geeignet, und Produkte, die einen hohen kommerziellen Erfolg erwarten ließen, konnten u. U. dem Bildungsauftrag des öffentlich-rechtlichen Senders oder dem anvisierten Image, das die Redaktionen durch ihre Sendung erzeugen wollten, zuwiderlaufen.

Da aber nicht nur der Vermarktungserfolg ex ante unvorhersehbar war und wahrscheinlich auch von den jeweiligen Mitarbeitern der Rundfunkanstalt und Unternehmen C unterschiedlich eingeschätzt wurde, sondern auch mit den vorhandenen Ressourcen nur eine begrenzte Anzahl von Lizenzprojekten realisiert werden konnte, war die Auswahl von Lizenzprojekten umkämpft.

Nun hätte der Konflikt entschärft werden können, indem z. B. die Sendeanstalt vollständig auf die Gewinnerzielung ihres Enkelunternehmens C verzichtet hätte, v. a. weil zumindest im TV-Bereich die Vermarktung von Lizenzen im Vergleich zu den Einnahmen aus öffentlich-rechtlichen Gebühren nur einen geringen Anteil am Gesamtbudget ausmachten. Einer solchen einseitigen Ausrichtung waren jedoch gesetzlich enge Grenzen gesteckt, da eine Subventionierung von außerrundfunklichen Aktivitäten durch Gebührengelder nicht hätte stattfinden können. Außerdem schien das wirtschaftliche Potential der Vermarktungsaktivitäten zu groß, als dass man angesichts nicht beliebig steigerbarer Rundfunk- und Fernsehgebühren darauf mittel- bis langfristig hätte verzichten wollen. So musste der Konflikt um die Zielsetzung notgedrungen im Tagesgeschäft unter der Maßgabe ausgefochten werden, dass am Ende des Jahres Unternehmen C trotzdem noch kommerziell erfolgreich sein konnte.

Das Verständnis für die kommerzielle Ausrichtung von Unternehmen C war in der Rundfunkanstalt je nach Arbeitsbereich unterschiedlich ausgeprägt. Während sie auf der Führungsebene unterstützt wurde, traf sie auf Ebene einzelner Redaktionen bzw. einzelner Redakteure auf weniger Akzeptanz

oder sogar Ablehnung⁹²⁵. Aus Sicht des Geschäftsführer der Holding besserte sich das Verhältnis auf der Arbeitsebene jedoch zum einen durch die Einführung von Verwertungskommissionen, die über Projektanträge befanden und zum anderen durch die Rückführung der Erlöse aus den kommerziellen Aktivitäten in die jeweiligen Redaktionen, die den vermarkteten Inhalt geschaffen haben:

„Es ist mittlerweile ein sehr, sehr gutes partnerschaftliches Verhältnis, weil die [Redakteure, C.H.] merken, dass man den Programmauftrag auch jenseits des Programms erfüllen kann. Kurz gesagt: Volles Programm ist die beste Werbung, aber nur dann, wenn man sie eben auch jenseits des Programms empfangen kann.“

Ob diese Einschätzung jedoch für den Großteil der Interaktion zwischen den Mitarbeitern von Unternehmen C und denen der Rundfunkanstalt gilt, ist fraglich, da bei Durchsicht des empirischen Materials die negative Konnotation in der Beschreibung des Verhältnisses zwischen den Mitarbeitern der Redaktionen und denen aus Unternehmen C deutlich auffällt.

Besonders die Produktmanager von Unternehmen C waren jedoch auf ein gutes persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern der Redaktionen angewiesen, z. B. um frühzeitig über vermarktungsrelevante Inhalte informiert zu werden, was bei der großen Fülle an potentiell verwertbarem Material zusätzlich an Bedeutung gewann⁹²⁶:

„Es gibt die Redakteure, zu denen müssen wir gute individuelle Verhältnisse pflegen, um auch immer wieder mit neuen Informationen in diesem schnelllebigen Geschäft gefüttert zu werden. Um dann eben zu sondieren: Könnte interessant sein, nein, ist überhaupt nicht interessant.“ (Leiterin Produktmanagement)

So erklärt es sich auch, dass sich die Mitarbeiter von Unternehmen C trotz der strukturell angelegten Schlichtungsmechanismen hinsichtlich des Zielkonfliktes – also trotz des Beteiligungscontrollings oder der Verwertungskommissionen – häufig den Vermarktungswünschen des Ressourcenge-

⁹²⁵ Dazu bemerkt die Leiterin des Produktmanagements: „Ich weiß, dass es in der Führungsebene des Senders inzwischen auch eine klare Position gibt, dass es sich auch finanziell lohnen muss. Aber ein Redakteur denkt nicht so. Das hat er auch nicht gelernt, das musste der auch nie. Und hat dafür auch wenig Verständnis.“ Hier zeigen sich die Vorteile einer Theorie sozialer Praktiken, denn demnach wäre das Unverständnis des Akteurs nicht ein Persönlichkeitsmerkmal des einzelnen Redakteurs oder Ausdruck einer bewusst gewählten Ablehnung kommerzieller Aktivitäten, sondern stattdessen das Ergebnis der Praktiken, die dieser Akteur trägt. Deren eingeschriebenes Wissen und inhärente Motivation halten andere Deutungs- und Relevanzkategorien als kommerziellen Erfolg bereit. Denn auch in der tagtäglichen Programmgestaltung scheint im öffentlich-rechtlichen Rundfunk kommerzieller Erfolg i. S. hoher Einschaltquoten nicht das primäre Ziel. Gelänge solch eine Betrachtung anstatt einer anderen, die die ablehnende Haltung des Redakteurs auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale zurückführt, dann könnte im Tagesgeschäft das Verhältnis zum einzelnen Redakteur u. U. unbelastet bleiben.

⁹²⁶ Da die Vermarktung eines Lizenzprojektes unter enger Rücksprache mit den Redaktionen geschah, war man auch während der Abwicklung des Lizenzprojektes auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen, um so z. B. kurzfristig klärende Rücksprachen halten zu können.

bers hilflos ausgeliefert fühlten⁹²⁷, wie anhand des folgenden Zitats einer der Interviewten deutlich wird:

„Es ist einfach unmöglich bei vielen Dingen Nein zu sagen, weil die Konsequenz ist, dass die Leute, denen man ein Nein gegeben hat, dann intern im Sender kolportieren: ‚Unternehmen 3, die können gar nichts, die sind schlecht, die machen dies nicht, die machen das nicht, ich höre immer nur nein.‘ Und irgendwann führt das dazu, dass dann auch die guten Themen nicht zu uns kommen. Denn auch wenn wir eigentlich konkurrenzlos sind, gibt es da Möglichkeiten.“

Die Auswirkungen dieses Zielkonflikts, der auf Arbeitsebene teilweise als gegenseitiges Unverständnis oder Ablehnung spürbar wurde, und die als einseitig empfundene Abhängigkeit vom Ressourcengeber schienen bei den Mitarbeitern von Unternehmen C zu einer gewissen Frustration geführt zu haben⁹²⁸. Dies schilderte u. a. Berater 3:

„Dieser Zielkonflikt führte weiterhin dazu, dass nicht nur die Schnittstelle selbst ein Problem war, sondern dass auch die Motivation der Leute litt, weil sie auf der einen Seite salopp gesagt ‚Diener des Herrn Senders‘ waren und sich auch so fühlten, auf der anderen Seite aber ein kommerzielles Ziel hatten, was mit ihrer Tätigkeit aber nicht zu erreichen war.“

Im Einzelnen waren all diese Probleme – der organisatorisch nicht integrierte Merger, der Aufbau doppelter Strukturen, die langwierigen Abstimmungsprozesse mit dem Sender als Ergebnis des strukturellen Zielkonflikts und die daraus entstehende Frustration im Arbeitsalltag – den Geschäftsführern aus Unternehmen C und der Holding vermutlich bekannt. Die Kombination der isolierten Probleme schien insgesamt aber zu vielschichtig, um sie aus der Führungsebene heraus top-down lösen zu können, wie sowohl die Berater als auch die Geschäftsführer rückblickend vermuteten. So wurde beschlossen, die Problemsituation mit Hilfe einer externen Managementberatung zu analysieren.

⁹²⁷ Das Interesse des Beteiligungscontrollings an einem kommerziell erfolgreichen Unternehmen C war eine direkte Folge der europäischen Transparenzrichtlinie, die die buchhalterische Trennung zwischen kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Aktivitäten verlangte und die auch eine Subventionierung kommerzieller Aktivitäten mit Gebührengeldern ausschloss.

⁹²⁸ Der Zielkonflikt zeigte sich nicht nur in dem Konflikt um kommerziell verwertbare Lizenzprodukte vs. solchen zur Reputationsförderung, sondern auch in verschiedenen Facetten: So führte die Geschäftsführerin in Hinblick auf die großen Schwierigkeiten, eigene Lizenzprodukte im öffentlich-rechtlichen Rundfunk oder Fernsehen zu bewerben, aus: „Und der Markt ist knallhart, der sagt ihnen: ‚Bei einem Privatsender bekomme ich aber einen Werbespot, und der bringt mir den Verkauf. Und da kann das noch so ein tolles Qualitätsprogramm sein. Dann nehme ich lieber ein bisschen – ich sage mal ganz böse ‚Schund‘ – und kriege den beworben und verkaufe 100.000 Stück. Und bei euch sterbe ich in Schönheit und verkaufe es nicht.‘ Und so ist es tatsächlich, obwohl es natürlich immer wieder Ausnahmen gibt. Wir haben ja auch viele Erfolge, es ist ja nicht so, als ob wir nichts verkaufen können, es ist ja erfolgreich.“ Und das gleiche Problem stellte sich z. B. auch, wenn Unternehmen C seinen stationären oder virtuellen Handel bewerben wollte, was aus Sicht des Senders Werbung darstellte und damit unzulässig war.

B.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: eine strategisch-organisatorische Neuausrichtung statt Prozessoptimierung

Im August 2006 begann das Beratungsprojekt. Da man die Hauptursache für die unterschiedlichen Schwierigkeiten in ineffizienten Prozessen sah, bestand die primäre Zielsetzung des Projektes darin, die bestehenden Prozesse zu analysieren und auf dieser Basis Aufbau- und Ablauforganisation zu optimieren. Daneben sollte auch die bis dahin noch existierende organisatorische Trennung zwischen den kurz zuvor verschmolzenen Unternehmensteilen aufgehoben werden.

Dazu begannen die Berater zunächst mit einer breit angelegten Reihe von Interviews, bei der Mitarbeiter aus allen Bereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen von Unternehmen C zu den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes, Prozessen und Schnittstellen, internen Stärken und Schwächen sowie marktseitigen Chancen und Risiken von Unternehmen C befragt wurden. Parallel dazu wurden Anzahl und Volumen der Lizenzverträge pro Unternehmensbereich analysiert. Damit sollte die Hypothese geprüft werden, ob sich das Aufwand-Nutzen-Verhältnis vielleicht durch übermäßig viele kleinvolumige Lizenzprojekte verschlechtert haben könnte, was jedoch widerlegt wurde⁹²⁹.

Mitte August 2006 präsentierte Beratung C ihre Ergebnisse in einem ersten Workshop mit der Führungsebene von Unternehmen C. Als Ergebnis aus den Interviews, deren Inhalte zusammengefasst anhand einer SWOT-Matrix (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) diskutiert wurden, schlussfolgerte die Beratung, dass das Kernproblem nicht in etwaigen Ineffizienzen der internen Arbeitsprozesse liege, sondern in der Beziehung zur Rundfunkanstalt⁹³⁰. Daraus resultiere, dass zunächst das Spannungsfeld von Kommerz und Reputation durch eine klare strategische Ausrichtung gestaltet werden müsse. Denn nur anhand dieser strategischen Ausrichtung sei es i. S. von „Structure-follows-Strategy“ sinnvoll möglich, die organisatorische Aufbauorganisation neu auszurichten⁹³¹.

Innerhalb des Workshops wurden dann verschiedene Strategiealternativen und ihre Auswirkungen vorgestellt und diskutiert. Kurz gefasst unterschieden sie sich darin, dass jeweils einer der widersprüchlichen Anforderungen an Unternehmen C Vorrang gegeben wurde. So wurde deutlich, dass

⁹²⁹ Letztendlich ist der Aufwand vieler Arbeitsschritte vom monetären Volumen eines Lizenzprojektes unabhängig, z. B. bei der Recherche von Lizenzrechten.

⁹³⁰ Die SWOT-Matrix war schon Bestandteil des LCAG-Schemas der Harvard Business School (vgl. Learned et al. (1966); Andrews (1987)). Nach Macharzina und Wolf (2005), S. 341 existiert im englischen Sprachgebrauch auch die Bezeichnung „TOWS“-Analyse, in der lediglich die Reihenfolge der Abkürzungen anders ausfällt. SWOT bzw. TOWS-Analysen finden ihre konzeptionellen Vorläufer in der so genannten TOWS-Matrix, die im Gegensatz zur SWOT-bzw. TOWS-Analyse ausschließlich eine beschreibende Zielsetzung verfolgt, während letztere auf Grund der gefundenen Paarungen von Einflussfaktoren versuchen, konkrete Strategien abzuleiten.

⁹³¹ Dieses Diktum stammt ursprünglich von Chandler (1962) und stützt sich auf empirische Erkenntnisse zum Verhältnis zwischen Diversifikation und einem sich anschließenden Wechsel von funktional zu divisional gestalteten Organisationsstrukturen. In der Folge wurde dieses Ergebnis empirisch zwar relativiert (vgl. z. B. Hall und Saias (1980)), die rationalistisch geprägte Theorie des Strategieablaufs verweist jedoch weiterhin auf den abgeleiteten Charakter der Organisationsstruktur gegenüber der Strategie (so z. B. der Hinweis in Hungenberg (2000), S. 222).

langfristig nur der Strategieansatz erfolgreich sein könne, der allen Anforderungen gerecht werde. Dazu sei es dann aber einerseits notwendig, den Soll-Ressourceneinsatz für Kommerz- und Reputationsprojekte festzulegen. Andererseits müsse der momentane Ressourceneinsatz transparent gemacht werden, um in der Holding und besonders in der Rundfunkanstalt Verständnis für die zukünftige Ausrichtung zu schaffen.

Daneben stand fest, dass die bisherige organisatorische Ausrichtung nach Absatzmedien aufgelöst und auf den Ressourcengeber und seine Aufstellung nach Themengebieten zugeschnitten werden müsse, da der maßgebliche Wettbewerbsvorteil von Unternehmen C der Zugang zu den medialen Inhalten sei, wie Berater 3 ausführte:

„Was differenziert heute eine Lizenzagentur im Markt von anderen? Es ist klar, dass das immer der content ist. Und der content kommt vom Sender. Das bedeutet, dass sich eine Lizenzagentur nicht durch einen guten Zugang zu Kunden differenziert, die nachher die Lizenzen kaufen und von selbst kommen.“

Damit veränderte sich aber auch der ursprüngliche Auftrag von Beratung C: weg von einer Optimierung bestehender Prozesse hin zu einer strategischen und organisatorischen Neuausrichtung. Die Führungsebenen in Unternehmen C und der Holding stimmten dieser „dynamischen Verschiebung des Auftrags von Beratung C“, wie sie es rückblickend nannten, zu.

In einem nächsten Schritt wurde dann die zuvor ausgewählte Strategiealternative verfeinert. Ziel war es zunächst, innerhalb der Vielzahl von Redaktionen und Themengebiete diejenigen zu identifizieren, die das größte Potential versprachen. Denn dann konnte die Aufbauorganisation so ausgerichtet werden, dass die personellen Ressourcen auf die Redaktionen und Themengebiete des Senders fokussiert wurden, die den höchsten Wertbeitrag versprachen. Dazu setzte Beratung C ein Excel-Tool ein, mit dessen Hilfe die Produktmanager zunächst die Relevanz der unterschiedlichen Themengebiete in Hinblick auf ihre Verwertbarkeit als Kommerz- oder Reputationsprojekt am Markt schätzen mussten. So konnte die Vielzahl der Themengebiete der Rundfunkanstalt in eine Rangfolge gebracht werden. In einem zweiten Schritt wurden dann die Redaktionen, die das jeweilige Thema bearbeiteten, den einzelnen Themengebieten zugeordnet. Pro Redaktion wurden dann die Zusammenarbeit und die Verwertbarkeit der Redaktionsarbeit in Bezug auf die strategischen Zieldimensionen „Kommerz“ und „Reputation“ abgeschätzt.

Das Ergebnis war eine Matrix, die Handlungspfade für die anhand ihrer Bedeutung kategorisierbaren gewordenen Redaktionen vorschlug: So konnte zunächst entlang der Bedeutung eines Themengebietes festgelegt werden, ob die Zusammenarbeit mit einer Redaktion insgesamt gehalten, selektiv vertieft oder zurückgefahren werden sollte. Außerdem konnte man durch die Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit absehen, mit welchen Redaktionen von hoher Bedeutung die Zusammenarbeit nicht nur gehalten, sondern weiterentwickelt werden musste.

Diese Ergebnisse wurden dann in einem zweiten Strategie-Workshop Ende September 2006 vorgestellt, an dem diesmal neben der Führungsebene von Unternehmen C auch die der Holding teil-

nahm. Dort wurde außerdem diskutiert, wie auf Grundlage der Ergebnisse von Beratung C die Aufbauorganisation konkret zugeschnitten sein könnte. Man entschied sich, das Produktmanagement wie geplant nach Themengebieten zu strukturieren, und bildete insgesamt drei Teams, in denen unterschiedliche Themen zusammengefasst wurden. Die Unternehmensbereiche, die für das Produktmanagement eine Dienstleistungsfunktion übernahmen, wurden in einer Shared-Services-Einheit neu zusammengefasst.

Außerdem regte Beratung C ein Steuerungs- und Planungssystem an, bei dem Redaktionen für kommerziell gut verwertbare Themen durch ein Punktesystem belohnt werden sollten. Die so gesammelten Punkte hätten dann von den Redaktionen für reputationsfördernde Projekte eingesetzt werden können. So hätte Unternehmen C eine Argumentationsgrundlage gehabt, den Aufwand für nur reputationsfördernde Projekte zu steuern. Doch der Vorschlag wurde von Unternehmen C nicht weiter verfolgt, weil man befürchtete, dadurch das Verhältnis zu den Redaktionen über Gebühr zu strapazieren – schließlich sah man sich, wie oben ausgeführt, von den Redaktionen einseitig abhängig.

Schlussendlich wurden noch die nächsten Schritte festgehalten, die für eine Umsetzung des Konzeptes notwendig waren. Besondere Beachtung fand dabei „das Verkaufen“ der Ergebnisse innerhalb des Senders, um die Zustimmung zum geplanten Vorgehen sicherzustellen. Dazu erstellten die Berater noch eine Präsentationsunterlage, womit das Beratungsprojekt abgeschlossen war.

Danach arbeitete die Führungsebene von Unternehmen C die vorgeschlagene Struktur nun detailliert aus, ordnete die vorhandenen Mitarbeiter neu zu und verkündete diese Struktur offiziell im Dezember 2006, so dass nach dem Jahreswechsel die Arbeit auf dieser neuen Grundlage aufgenommen werden konnte.

Im Ergebnis wurde durch das Projekt nicht nur die strategische Ausrichtung verändert: Denn zum einen wurde auch das organisatorische Nebeneinander der zusammengefassten Unternehmen durch die Neuorganisation beendet. Zum anderen konnte überdies die Doppelbesetzung der Geschäftsführung im Einvernehmen aller aufgehoben und damit außerdem die hier unterstellte Paralyse aufgelöst werden.

Zwei weitere Nebenfolgen der Neuausrichtung verdienen darüber hinaus besondere Beachtung. Indem bei der Analyse von Beratung C Leitredaktionen identifiziert wurden, konnte die Organisation zielgerichtet wachsen. So wuchs die Personaldecke besonders im Produktmanagement in 2007 schnell an. Außerdem schienen die Mitarbeiter auf Basis der strategischen Neuausrichtung auch ein neues Selbstverständnis und eine neue Orientierung im Verhältnis zum öffentlich-rechtlichen Sender entwickelt zu haben, wie die Leiterin des Vertragscontrollings darlegte:

„Für mich war diese Umstrukturierung sehr positiv, weil ich als Person nur davon profitiert habe. Aber ich sehe auch, dass das Unternehmen insgesamt profitiert hat. Ich glaube, so wie wir jetzt in Richtung des Senders aufgestellt sind, sind wir in der Lage noch mal so zu wachsen, denn wir haben jetzt ein solides Fundament. [...] Denn der Sender, der generiert die ganzen Programme, über die wir letztend-

lich Geld verdienen und von denen hier auch mein Gehalt bezahlt wird. Und deshalb finde ich es gut, dem Sender dann auch die gebührende Aufmerksamkeit zu zollen. Ja, das ist so, eine Hand wäscht die andere. [...] Ich finde, dass gibt auch eine gewisse Sicherheit, sich in so einem Unternehmen zu bewegen, das jetzt seinen Kurs gefunden hat, das weiß, wo es hingeht. Das finde ich gut.“

Dieses nur exemplarische Zitat könnte noch durch andere ergänzt werden – man kann also vermuten, dass im Zuge der Neuausrichtung auch die zuvor beklagte Frustration durch das neue Selbstverständnis und die Orientierung verschwand.

Ein Teilaspekt dieses neuen Selbstverständnisses bestand nun darin, dass die Wirtschaftlichkeit von Lizenzprojekten nicht mehr nur primär in der Führungsebene betrachtet wurde, sondern auch in den mehr operativ ausgerichteten Einheiten. Dazu abschließend noch ein Kommentar der Leiterin des Produktmanagements:

„Insgesamt hat es den Blick auch für Dinge geschärft, die eigentlich in jedem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein sollten. Durch das Projekt und durch das Zusammensitzen hier im Projektteam mit den Beratern und über die Zeit, die man miteinander verbracht hat, ist hier auch ein anderes Wording entstanden. [...] Ich glaube nicht, dass wir vorher so einhellig von Deckungsbeiträgen oder von Aufwand- und Nutzenanalyse gesprochen haben im Unternehmen. Dadurch ist das Bewusstsein in betriebswirtschaftlicher Hinsicht insgesamt geschärft worden – auch bei Leuten, die betriebswirtschaftlich nicht jeden Tag primär gefordert sind. Das halte ich für einen angenehmen Nebeneffekt, weil ich das Gefühl habe, es ist ein Common Sense an der Stelle entstanden, der vorher zumindest für mich so nicht erlebbar war.“

Auch hier stellt sich wieder die Frage, mit welchen Praktiken diese Ergebnisse einhergingen.

B.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater

Bevor die verschiedenen Praktiken der Berater in Kategorien zusammengefasst beschrieben werden, muss zunächst kurz auf übergeordnete Charakteristika des Kontextes eingegangen werden, in dem diese Praktiken hervorbracht wurden. Dabei fällt auf, dass die Mitarbeiter von Unternehmen C beruflich bisher überwiegend noch nicht in Kontakt mit Unternehmensberatern gekommen waren. Daher verwundert es aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken kaum, dass die Ankündigung des Beratungsprojektes bei den Mitarbeitern Unruhe auslöste: Für die Mitarbeiter erschienen Managementberater in erster Linie als Träger von Praktiken betriebswirtschaftlicher Kostensenkung durch Personalabbau, was eine der Interviewten pointiert schilderte:

„[...] man assoziiert [mit Managementberatern, C.H.], was man in den Medien wahrnimmt und was man von anderen schon gehört hat: Unternehmensberater kommen und Köpfe rollen.“

Um die Ankündigung und deren Auswirkungen auf den eigenen Kontext sinnhaft zu deuten, nutzten die Mitarbeiter diese stereotypisch mit Beratern verknüpften Praktiken. Die Folge war ein Verlust an Sicherheit, da plötzlich der eigene Arbeitsplatz in Gefahr schien. Dieser Angst wirkte zwar die Führungsebene von Unternehmen C entgegen, indem sie mehrfach versicherte, dass das Ziel des Projektes nicht in Rationalisierung und Abbau von Personal liege. Trotzdem war sie vermutlich beim ersten Kontakt mit den Beratern noch vorhanden, wodurch die Berater ihre Praktiken zumin-

dest zu Projektbeginn entsprechend kalibrieren mussten, wenn sie denn den Mitarbeitern diese Angst nehmen wollten. Bei Durchsicht des empirischen Materials zeigt sich, dass sich diese Angst primär als Reserviertheit oder Zurückgezogenheit gegenüber den Beratern auszudrücken schien, was problematisch war, wenn die Berater auf die Offenheit der Mitarbeiter in der Problemanalyse angewiesen waren. Denn schaffte es die Problemanalyse nicht, die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Probleme zu adressieren, rückte auch eine Veränderung zur Lösung dieser Probleme in die Ferne. Ein Mittel, um dieser Angst oder Reserviertheit zu begegnen, schien Transparenz zu sein, wie die Leiterin des Vertragscontrollings mutmaßte:

„Ich glaube es ist ein großes Problem, dass das [der Einsatz von Beratern, C.H.] von vornherein negativ belegt ist. Man könnte dem durch eine gewisse Transparenz entgegenwirken. Das würde dann in meinen Augen auch ein gutes Interview ausmachen, indem man ein bisschen was über Ziele und Methoden verrät. Und dass man nicht das Gefühl gibt, die Mitarbeiter im Regen stehen zu lassen und man sofort ein Gleichgewicht herstellt.“

Damit ist auch auf das erste Set an Praktiken verwiesen, was Berater und Mitarbeiter abseits der Führungsebene erstmalig in Kontakt brachte und dem Verstehen der Berater diente.

B.2.1 Verstehen zwischen Analytik und Empathie

Berater haben neben ihrem Vorwissen nur zwei mögliche Quellen, mit deren Hilfe sie ihr Problemverständnis bei organisationsimmanenten Problemen schärfen können: das Erfahrungswissen der Mitarbeiter und die gewissermaßen in Form von Daten geronnene Erfahrung. Auf diese Quellen waren daher auch die Praktiken der Berater zu Beginn des Projektes gerichtet: und zwar einmal in Form von Interviews und zum anderen in Form von Datenanalysen. Besonders auf die Praktik des Interviews wird nachfolgend näher eingegangen, weil laut den Beratern die darin formulierten Beschreibungen der Problemsituation den Ausgangspunkt für ihre Analysen bildeten.

Offenkundig ist zunächst, dass die Berater ein grundlegendes Fachwissen über die Funktionsweise von Organisationen besitzen müssen, um mit den Mitarbeitern in einen Dialog eintreten und Verstehen signalisieren zu können. Dieses Fachwissen schien aber nicht auszureichen, um die eingangs beschriebene Reserviertheit der Mitarbeiter zu mildern. Wie notwendig dies jedoch war, belegt ein Kommentar der Leiterin des Produktmanagements, der zeigt, dass andernfalls Mitarbeiter unter Umständen für das Projekt wichtige Einschätzungen zurückhielten:

„Das ist im Übrigen eine Schwierigkeit von Beratung insgesamt. Ich glaube, dass bei wirklich brisanten Themen, wo man merkt, dass man innerhalb einer Gruppe aus seinem praktischen Erleben, aus seinem Arbeitsbereichskosmos heraus gegen Vorgesetzte oder Berater argumentiert ... Menschen das nicht wirklich konsequent ehrlich tun. Wenn es um die Frage geht, was Berater überhaupt erreichen können, [scheint mir wichtig, C.H.] wie authentisch sich die Teilnehmer einbringen.“

Ein Mittel bzw. eine konkrete Ausgestaltungsform der sozialen Praktik „Interview“ scheint, wie eingangs vermutet, die Vermittlung von Transparenz über Ziele und Vorgehensweise des Projektes zu sein⁹³². Anhand des empirischen Materials werden daneben noch eine „Zurückgenommenheit“ im Auftreten der Berater und eine Offenheit im Umgang mit Stärken und Schwächen bzw. Wissen und Unwissen als weitere Faktoren erkennbar, die die Offenheit der Mitarbeiter in Gesprächen befördert haben. So führte die Leiterin des Produktmanagements aus:

„Es ist ein bestimmtes Outfit, das [von den Beratern, C.H.] mitgebracht wird. Das ist etwas Erhöhen-des in dem Moment. [...] Wenn ich dann auf die Arbeitsebene gehe oder Abteilungsebene, mittleres Management usw., dann hat manch einer gegenüber einem Berater schon direkt eine Art Minderwertigkeitskomplex unter Umständen [...] und fühlt sich dann vielleicht eher klein. Diese Ausstrahlung spielt schon eine wichtige Rolle ... dieses vom Auftreten eher etwas Zurückgenommenere empfinde ich persönlich immer als angenehm, auch im Sinne von ‚Das interessiert mich‘ und nicht Angst machend. [...] Auch von der Rhetorik her, der viele Menschen gar nicht gewachsen sind.“

Und ergänzte wenig später:

„Es sollte auch eine gewisse Ehrlichkeit und Offenheit, wo Stärken und Schwächen liegen, erkennbar sein. Insbesondere dann, wenn man in verschiedenen Branchen arbeitet. Ich finde es ganz schwierig, wenn jemand kommt und versucht mir weiß zu machen, dass er sich in all diesen Branchen perfekt auskennt. [...] Ich glaube, das bringt einem viel mehr Offenheit der Teilnehmer, wenn man sozusagen auch die Grenzen der Kompetenz ein Stück weit durchblitzen lässt.“

Fasst man die hier geschilderten Eindrücke zusammen, dann wird deutlich, dass die Praktiken der Berater teils schwierig zu greifende Vorbedingungen erfüllen mussten, um die Offenheit der Mitarbeiter zu erzielen. Diese Offenheit der Mitarbeiter war aber notwendig, da erst sie die vielschichtigen und dichten Problembeschreibungen generierte, die dann von den Beratern analytisch verdichtet werden konnten.

Der weitere Projektverlauf zeigte nun, dass die Problembeschreibung der Berater zumindest innerhalb der Führungsebene in der Folge allgemein anerkannt wurde. Bevor auf die mit dem Herstellen dieser Akzeptanz verknüpften Praktiken näher eingegangen wird, soll aber zuvor noch kurz auf eine Nebenfolge der so eben beschriebenen Praktik des Interviews eingegangen werden, die u. U. zu einer Reflexion der Mitarbeiter über die mit ihrem Arbeitsplatz verknüpften Praktiken führte.

Dabei kam dem zuvor als Vorbedingung für die Interviews beschriebenen Fachwissen der Berater eine entscheidende Bedeutung zu. Zwar schien dieses Fachwissen einerseits Anschlussfähigkeit im Dialog mit den Mitarbeitern gewährleisten zu müssen, andererseits regte aber scheinbar gerade die Unvollständigkeit des Fachwissens bzw. das „partielle Nichtwissen“ der Berater zur Reflexion an. Reflexion bedeutet hier, dass die Vielzahl der Vorbedingungen deutlich wurde, die zur Hervorbrin-

⁹³² Das Gelingen dieser Vermittlung ist natürlich vor dem Hintergrund eines systemtheoretisch informierten Kommunikationsmodells ungewiss, denn schließlich entscheidet kurz gesagt der „Empfänger“ und nicht der „Sender“ darüber, welche Informationen handlungsrelevant werden.

gung der mit einem Arbeitsplatz verknüpften Praktiken erforderlich waren. Durch dieses partielle Nichtwissen der Berater, das sich dann in gezieltem Nachfragen niederschlug, stellte sich bei den Interviewten vermutlich die Einsicht ein, dass die ansonsten fraglos hingenommenen Vorbedingungen kontingent wären. So wurde die Suche nach Alternativen angeregt. Diese Nebenfolge kann sowohl Auswirkungen auf das konkrete Projekt und sein Ziel haben als auch auf Aspekte, die nicht im Fokus des Projektes waren⁹³³.

B.2.2 Herstellen eines geteilten Problemverständnisses

Welchen Beitrag leisteten die Praktiken der Berater, um innerhalb der Führungsebene von Unternehmen C ein gemeinsames Verständnis über das Problem zu schaffen?

Eine Nebenfolge der Praktiken der Berater bildete einen ersten Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Frage. Die unterschiedlichen zeitlich vorab festgelegten Praktiken wie Interviews oder Workshops schienen eine Selbstbindung der Mitarbeiter bewirkt zu haben, wie es eine der Interviewten ausdrückte:

„Alle möchten weiterkommen. Im Alltagsgeschehen wird es dann häufig doch nicht mit Konsequenz verfolgt. Hier gibt es den Faktor der Disziplinierung. Wenn ein externer Berater kommt – ich sage jetzt überzeichnet ausgedrückt – der mich viel Geld kostet, dann bringe ich auch die Disziplin auf, sämtliche hierarchischen Ebenen und beteiligten Menschen genau an dem Tag x auch an den Tisch zu bringen und bis zum Tag y eben die kleinen To-Dos, die man auf den Weg bekommt, zu schaffen. [...] Wenn ich mir das intern auferlege und keine Instanz habe, die das kontrolliert, dann versandet das ganz oft. [...] Es ist nicht nur das Geld, sondern keiner möchte einen Gesichtsverlust erleiden. Auch die Legitimation zu haben, keine Zeit zu haben, weil das Projekt da ist.“

Diese Selbstbindung bewirkte zunächst nur, dass die Fragestellung des Projektes innerhalb des Kontextes von Unternehmen C bzw. auf der organisatorischen Aufmerksamkeitsagenda fest verankert wurde – als Mitarbeiter von Unternehmen C schien man schlichtweg nicht an dem Projekt „vorbeigehen“ zu können. Dadurch entstand wiederum ein Anlass zur Reflexion.

„In der Kurzatmigkeit des Alltags kann das [die Projektfragestellung, C.H.] nicht ins Fließen kommen. Ich empfinde es auch als eine große Chance von Unternehmensberatung, diesen Fluss und diese Aufmerksamkeit in dem Moment zu ermöglichen und den Rahmen dafür zu bieten. Dadurch entstehen Kreativität und auch Vision. Das könnte man auch anders machen, aber Unternehmensberatung ist sicherlich ein probates Mittel.“ (Leiterin Produktmanagement)

Wie zuvor in Bezug auf die Reflexion des einzelnen Arbeitsplatzes bedeutet Reflexion auch hier, dass sich die Mitarbeiter den Vorbedingungen ihrer Praktiken zuwandten, die ansonsten scheinbar

⁹³³ Allerdings muss hier relativiert werden, dass diese Nebenfolge kein Automatismus ist, der sich zielgerichtet einsetzen ließe. Denn während einige der Befragten äußerten, dass das Interview mit den Beratern dazu geführt habe, dass „man auch den eigenen Arbeitsbereich kritisch auf den Prüfstand legt“, äußerten andere, dass das Interview für sie „keine Erkenntnis“ gebracht habe.

fraglos hingenommen wurden. Eine dieser fraglos hingenommenen Vorbedingungen zeigt sich z. B. im nachfolgenden Kommentar der Leiterin des Produktmanagements, die den Impetus für die Ausrichtung auf den Absatzmarkt erläuterte:

„Wir haben uns extrem am Absatzmarkt orientiert, weil wir gesagt haben: Da kommen unsere Umsätze und Erlöse her. Selbstverständlich tun wir das im Einklang mit unserem Ressourcengeber, aber wir hatten das Hauptaugenmerk eigentlich immer auf dem Absatzmarkt.“

Hatten die selbstbindenden Kräfte als Nebenfolge der Praktiken der Berater die generelle Bereitschaft zur Reflexion mit hergestellt, konnten nun die alternativen Deutungsangebote der Berater einhaken, wie Berater 1 schilderte:

„Unser Beitrag war zunächst, aus externer Perspektive die relevanten Erfolgsfaktoren [des Geschäftsmodells von Unternehmen C, C.H.] zu identifizieren. Und das hat dazu geführt, dass sie neben einem anderen Zielsystem auch eine andere Vorstellung davon bekommen haben, wer eigentlich die wichtigen Kunden sind, wie man Kunden klassifiziert und wie man mit den Kunden umgeht.“

Diese alternativen Deutungsangebote waren wiederum eine Folge der zuvor beschriebenen Praktiken des Interviews und der Datenanalysen. Das Ergebnis der Praktiken der Datenanalysen hat aber vermutlich auch zum Herstellen eines gemeinsamen Problemverständnisses geführt – vermochte es doch als Pars pro Toto sowohl den Zielkonflikt als auch die Ineffizienz der Schnittstelle zum Sender äußerst komprimiert auszudrücken: 60% des zeitlichen Aufwands sind für nichtkommerzielle Lizenzprojekte aufgewandt worden⁹³⁴.

Insgesamt muss die Bedeutung eines gemeinsam geteilten Problemverständnisses für die Veränderung der Praktiken in Unternehmen C unterstrichen werden. Dies fasst eindrucksvoll der CEO der Holding zusammen:

„Das ist der wesentliche Effekt von Beratung: Sie hilft bei dieser Vermittlung [eines Ziels, C.H.], indem sie die Leute so miteinbezieht auf dem Weg zu dem Ziel, dass sie das Gefühl haben, maßgeblich daran mitgewirkt zu haben [...] Es geht darum, dass eine Beratung in das Unternehmen geht, die Leute ernst nimmt, interviewt, Fragen stellt usw. [...] Das Wichtigste ist dieses ‚Not-invented-Here‘-Syndrom abzubauen und am Ende das Gefühl zu haben: ‚invented here‘. Und das ist genau diesem gemeinsamen Prozess entsprungen.“

Allerdings wich im vorliegenden Fall das nun gemeinsam geteilte Problemverständnis von dem ursprünglich vereinbarten und formal im Beratungsauftrag fixierten Problemverständnis ab. Dadurch wurde ein weiteres Set an Praktiken der Berater notwendig, das auf die Neuverhandlung des Beratungsauftrages gerichtet war.

⁹³⁴ So zumindest laut Berater 2.

B.2.3 Neuverhandlung des Beratungsauftrags

Auftraggeber des Beratungsprojektes war die Mutter von Unternehmen 3, so dass die Praktiken der Neuverhandlung des Beratungsauftrages dort ansetzen mussten. Zwar kann anhand des empirischen Materials problemlos belegt werden, dass diese Neuverhandlung stattgefunden hat, wie genau die damit verbundenen Praktiken aber ausgestaltet waren, kann nur bruchstückhaft rekonstruiert werden. So führte Berater 3, der diese Neuverhandlung maßgeblich geführt hatte, aus:

„Dazu [für eine Neuverhandlung, C.H.] muss man relativ unabhängig sein und muss auch selber erkennen, dass ein Projekt falsch aufgesetzt ist. Denn man könnte den Auftrag auch ganz stringent abarbeiten, sein Geld verdienen, aber eben kein wirklich vernünftiges Ergebnis für den Kunden erzielen. Man muss sich und seinen Auftrag hinterfragen: Kann ich mit dem Auftrag, so wie er definiert ist, erfolgreich sein? Schaffe ich es, mit dem Kunden eine Einigung über einen neuen Auftrag zu finden?“

Die hier betonte Unabhängigkeit kann zunächst als grundsätzlicher Verweis auf die zuvor schon theoretisch hergeleitete Macht als Grundvoraussetzung für die Handlungsfähigkeit von Beratern gelesen werden⁹³⁵. Sie bedingte, dass sich Berater Einfluss über Ressourcen im Giddensschen Sinne sicherten. Übertragen auf den konkreten Fall, könnte man nun interpretieren, dass sich die Berater zuvor den Einfluss sowohl über alloкатive als auch autoritative Ressourcen gesichert hatten. Einerseits schienen sie in Hinblick auf alloкатive Ressourcen finanziell unabhängig von dem Beratungsauftrag zu sein und hätten es so verkraften können, den Auftrag zu beenden, falls keine Einigung mit dem Auftraggeber hätte erzielt werden können⁹³⁶. Aus Kundensicht könnte die Neuverhandlung des Beratungsauftrags auch schlichtweg als Versuch der Berater gewertet worden sein, einen höheren Umsatz bei fraglichem Mehrwert zu generieren. Denn schließlich bestand bei der Auftragserteilung durch die Vorgespräche schon ein gemeinsam geteiltes Problemverständnis, gegen das die Berater mit der Neuverhandlung des Beratungsauftrags verstoßen hätten. Dieser „Verstoß“ schien im vorliegenden Fall unproblematisch – denn die Berater hatten zuvor mit ihren Praktiken einen Beitrag geleistet, dass das neue Problemverständnis schon von den Mitarbeitern von Unternehmen C geteilt wurde. Durch diese zusätzliche Sicherstellung autoritativer Ressourcen erschienen die Berater zusätzlich machtvoll. Und dementsprechend gestaltete sich die Neuverhandlung des Auftrags problemlos.

In diesem Zusammenhang soll abschließend noch kurz auf den zweiten Aspekt, auf den Berater 3 oben verweist, eingegangen werden. Er bezieht sich auf die Bereitschaft und Fähigkeit der Berater,

⁹³⁵ Vgl. oben S. 169f.

⁹³⁶ Dass die Berater nicht grundsätzlich von einer erfolgreichen Einigung ausgehen, zeigt die letzte Frage im zuvor angeführten Zitat von Berater 3. An anderer Stelle äußert er dies ebenfalls: „Man muss erkennen, ob die Zielsetzung oder der Projektschwerpunkt richtig gewählt worden ist – auch mit dem Risiko möglicherweise, bei dem Kunden auf Widerstand zu stoßen.“

den zuvor mit dem Auftraggeber gemeinsam definierten Beratungsauftrag in Frage zu stellen⁹³⁷. Man könnte dies als Reflexionsleistung lesen, und es stellt sich daher die Frage, ob damit nicht auch spezifische Praktiken verknüpft sein könnten. Denkbar wären hier solche Praktiken, die sich vermutlich schon während der ersten Verstehensphase im Projekt innerhalb des Beratungsteams vollziehen. Zwar scheint diese Annahme plausibel, doch kann sie nicht mit Hilfe des empirischen Materials fundiert werden, weshalb von weiteren Spekulationen an dieser Stelle abgesehen werden soll.

B.2.4 Orientieren der organisatorischen Ausrichtung durch Quantifizierung

Wurde die Problemstellung gemeinsam geteilt und in einen neuen Beratungsauftrag überführt, mussten nun Wege aufgezeigt werden, wie sie bearbeitet werden konnte. Denn der Hinweis alleine, dass das maßgebliche Differenzierungsmerkmal von Unternehmen C der öffentlich-rechtliche Ressourcengeber wäre und folglich die Beherrschung der Schnittstelle zu ihm den wesentlichen Erfolgsfaktor darstellte, gab noch nicht vor, wie die Organisation dazu ausgerichtet sein musste.

Hier setzte Beratung C ein Bündel von Praktiken ein, die diese Ausrichtung durch ein Kalkül quantitativ ableitete. Wie beschrieben, wurden dazu alle Themengebiete und Redaktionen erfasst und hinsichtlich ihres Wertbeitrags quantitativ bewertet, so dass auf Basis der ermittelten Punktzahl eine der Normstrategien – Halten, Entwickeln, selektiv Entwickeln oder Streichen – angewendet werden konnte. Damit diese Praktiken greifen konnten, war eine Reihe von Vorbedingungen notwendig.

Eine dieser Vorbedingungen war in dem Deutungsschema „Structure-follows-Strategy“ encodiert. Es wurde also davon ausgegangen, dass die Organisation voluntaristisch gestaltet werden konnte und so gegenüber der Zielsetzung, d. h. der Strategie, nicht mehr als eine abgeleitete Größe sein sollte⁹³⁸. Dies machte aber als weitere Vorbedingung Praktiken notwendig, die eine gemeinsame Auffassung der Zielsetzung herbeizuführen vermochten, da die Zielsetzung selbst nicht aus dem Kalkül stammen konnte.

Es scheint kein Zufall, dass die Berater gerade dieses Deutungsschema durch ihre Praktiken reproduzierten. Denn durch ihr Geschäftsmodell, das u. a. durch eine relativ kurze Projektdauer die Übernahme der Praktiken der beratenen Organisation verhinderte, konnten sie sich auch das in die-

⁹³⁷ Diese Bereitschaft unterstreicht auch Berater 1: „Man darf nicht nur die Aufgabenstellung, die man bekommt, sklavisch lesen und umsetzen, sondern man muss sich um ‚a better world‘ bemühen. Und daher auch Aufgabenerweiterungen für sich als möglich erachten.“

⁹³⁸ Dementsprechend ist dann in den analysierten Dokumenten auch von der „Ableitung“ der Organisation die Rede. Und Berater 1 merkte an: „Structure-follows-Strategy: Erst wenn ich mein Geschäft strategisch umgestellt habe, folgt daraus eine andere Organisationsform.“

sen Praktiken gebundene „Detailwissen“ nicht aneignen⁹³⁹. Das bedeutet dann aber auch, dass es ihnen schlichtweg unmöglich war, eine Organisation mit Rücksicht auf dieses Detailwissen zu entwerfen, wie die Leiterin des Produktmanagements ausführte:

„Die Zeit ist viel zu knapp. Ich denke, man will sich auch häufig nicht mit diesen Details beschäftigen. Das ist eine zweischneidige Sache. Es hat viel Positives, weil man sich dadurch auf das Wesentliche konzentrieren kann ...“

Der Vorteil schien also in der Orientierung zu liegen, die die auf Basis des Kalküls generierte organisatorische Ausrichtung den Praktiken des Organisierens bot. Im Anschluss an das Zitat der Produktmanagerin kann man nun aus einer Betrachtung der Organisation als ein Bündel sich reproduzierender Praktiken schließen, dass der Nachteil eines solchen „Orientierungsrasters“ dann möglicherweise hätte darin liegen können, dass es die Beharrungskräfte der bestehenden sozialen Praktiken heruntergespielt hätte⁹⁴⁰. Wäre dies aber ausgeblendet worden, dann hätte sich bei der Realisierung des Konzeptes Enttäuschung einstellen können, weil „der Arbeitsaufwand, der daraus resultierte [für die Führungskräfte, C.H.], extrem hoch war“. Damit hätte man dann aber die Funktion des Konzeptes, die nur in der Orientierung liegen konnte, missverstanden. Dies wäre dann problematisch gewesen, wenn dadurch das Konzept in Gänze abgetan worden wäre, so dass auch dessen Orientierungsfunktion abhanden gekommen und die organisatorische Neuausrichtung nicht weiter verfolgt worden wäre.

B.2.5 Aufbereiten von Ergebnissen

Zuvor waren die Praktiken der Berater besprochen worden, die per Kalkül eine organisatorische Ausrichtung entwickelt hatten. Wie die Analyse ergab, führten sie zu einer Orientierung der Praktiken des Organisierens. Dabei wurde bewusst unterschlagen, dass es dazu notwendig war, die Ergebnisse der Analyse in eine prägnante Form zu bringen, damit sie ihre Orientierungsfunktion überhaupt entfalten konnten. Damit verknüpft waren wiederum solche Praktiken, die Argumentationsketten darstellten und Ergebnisse graphisch aufbereiteten.

Die Berater nutzten diese Praktiken zur Ergebnisaufbereitung aber nicht nur, um ihre Argumentation und Zwischenergebnisse mit der Führungsebene von Unternehmen C zu diskutieren und um ein geteiltes Problemverständnis zu entwickeln. Sie stellten sie auch in den Dienst von Unternehmen C, damit die Ergebnisse des Projektes dem Sender vermittelt werden konnten. Die Präsentation der so aufbereiteten Ergebnisse wurde dann jedoch von der Führungsebene von Unternehmen C und der

⁹³⁹ Mit Detailwissen könnte hier z. B. Wissen um informelle Abhängigkeiten von Redaktionen i. S. von „Meinungsmachern im Sender“ gemeint sein – Dinge, die sich in einer Kennzahl „Qualität der Zusammenarbeit“ nur schwerlich fassen lassen, aber deren Kenntnis für erfolgreiches Handeln wichtig sind.

⁹⁴⁰ Bestehende Praktiken zeigen Beharrungskräfte, weil sie, verkürzt gesagt, ihrem Träger ontologische Sicherheit bieten und erfolgreiches Handeln in der Vergangenheit erlaubt haben.

Holding selbst vorgenommen. So sollte Verständnis für die neue Ausrichtung und den Zielkonflikt von Unternehmen C im Sender geschaffen werden, was zumindest innerhalb der Führungsebene des Senders auch gelang⁹⁴¹.

B.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen C

Mit Hilfe der Beschreibung des Projektablaufs und seiner Ergebnisse sowie der Diskussion der sozialen Praktiken der Berater kann nun analysiert werden, welche Ansatzpunkte die sozialen Praktiken der Berater genutzt haben, um eine Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen C herbeizuführen. Dazu soll wieder der zuvor theoretisch abgeleitete Begriffsrahmen, der in Abbildung 21, S. 147 zusammengefasst ist, genutzt werden.

So stellt sich zunächst die Frage, inwieweit sich der Kontext durch die Praktiken der Berater veränderte. Hier fallen zusammengefasst zwei Veränderungen auf.

- **Bereitstellen eines integrierenden Interpretationsschemas:** Durch die Praktiken der Berater wurde ein Schema in den Kontext von Unternehmen C eingebracht, das die von den Akteuren vereinzelt wahrgenommenen Probleme integrieren und zusammengefasst erklären konnte. Pointiert lässt sich dieses Interpretationsschema so zusammenfassen: Dem Sender als wichtigstem Differenzierungsmerkmal von Unternehmen C gebührt die volle organisatorische Aufmerksamkeit. Durch dieses Interpretationsschema war es möglich, die lokale Problemwahrnehmung der verschiedenen Stakeholder von Unternehmen C durch eine gemeinsame Interpretation zusammenzuführen: Den Führungskräften von Unternehmen C konnte deutlich gemacht werden, warum die bisherigen Prozesse in Unternehmen C zuweilen als ineffizient wahrgenommen wurden – die Schnittstelle zum Sender war durch die bisherigen Prozesse nicht effizient gestaltet, weil man sich auf den Absatzmarkt und nicht auf den Sender konzentriert hatte. Den Mitarbeitern von Unternehmen C konnte gezeigt werden, woher möglicherweise ihre Frustration stammte – der Sender wurde bisher nicht als Daseinsberechtigung wahrgenommen, da seine Bedeutung als Differenzierungsmerkmal nicht erkannt war. Und zusammengenommen war es so auch möglich, der Führungsebene der Holding transparent zu machen, warum die wirtschaftliche Performanz von Unternehmen C hinter den Erwartungen zurückblieb. Da dieses Deutungsschema die maßgeblichen Stakeholder zu integrieren vermochte, war der Weg für eine Veränderung der Basispraktiken der Organisation durch die Praktiken des Organisierens geebnet, d. h. er wurde von den Führungskräften mitgetragen. Abgestützt

⁹⁴¹ Ausgefochten wurde der Zielkonflikt, wie zuvor beschrieben, auf der Arbeitsebene, d. h. dort, wo es um die Entscheidung über ein konkretes Lizenzprojektes ging – an dieser Stelle zeigte sich dann doch gegenseitiges Unverständnis.

wurde dieses Deutungsschema durch ein weiteres Wissenselement, das ebenfalls durch die Praktiken der Berater generiert wurde: 60% der Arbeitszeit von Unternehmen C wurde auf Abstimmungen mit dem Sender verwandt, wodurch nicht nur die Bedeutung des Senders für Unternehmen C unterstrichen wurde, sondern auch argumentiert werden konnte, dass bei aktiver Gestaltung diese Schnittstelle effizienter gestaltet zu werden vermochte.

- **Orientierung durch Quantifizierung:** Hatte es das zuvor in den Kontext eingeführte Interpretationsschema bzw. Wissenselement erreicht, die verschiedenen Problembeschreibungen zu integrieren, wurde nun ein weiteres Wissenselement in den Kontext von Unternehmen C eingeführt. Dieses war das Ergebnis des Kalküls, das Leitthemen und -redaktionen identifizierte. Dadurch wurden die Praktiken des Organisierens orientiert, so dass die neue Organisationsstruktur zielgerichtet i. S. von „Structure-follows- Strategy“ erarbeitet werden konnte.

Der zweite Typ der Ansatzpunkte umfasst neben der Auswahl- und Reflexionsinstanz die hervorgebrachten Praktiken. Während sich einerseits keine Rückschlüsse auf eine Veränderung der Auswahlinstanz sozialer Praktiken finden lassen, scheint sich andererseits die Reflexionsinstanz verändert zu haben. Wie zuvor erläutert, berichteten die Führungskräfte von Unternehmen C, dass seit dem Beratungsprojekt die Wirtschaftlichkeit von Lizenzprojekten nun von allen Mitarbeitern stärker beachtet und dass das „betriebswirtschaftliche Bewusstsein“ allgemein geschärft worden sei. Damit wurde eine Veränderung der Reflexionsinstanz beschrieben, weil die Akteure nun anscheinend kontextuelle Faktoren nach anderen Kriterien bewerteten, als dies zuvor der Fall war. Welche Veränderungen sich daraus konkret in Hinblick auf die hervorgebrachten Praktiken ergaben, lässt sich zwar empirisch nur schwer belegen, doch sind die möglichen Folgen weitreichend: Einerseits wäre es möglich, dass nun vermehrt solche Projekte, die einen kommerziellen Erfolg versprachen, durchgeführt wurden, weil z. B. schon bei der Suche nach potentiellen Lizenzprojekten deren Wirtschaftlichkeit stärker als zuvor betrachtet wurde. Denkbar ist aber auch, dass der Zielkonflikt mit dem Sender auf der Arbeitsebene intensiviert wurde. Denn wenn Wirtschaftlichkeit für die Mitarbeiter von Unternehmen C als Kriterium zur Bewertung ihres Kontextes an Bedeutung gewonnen hatte, dann müssten solche Lizenzprojekte, die in erster Linie der Steigerung der Reputation des Senders dienten, nun stärkere Ablehnung erfahren haben. Dadurch war es auch möglich, dass das neue Selbstverständnis der Mitarbeiter von Unternehmen C wieder in Frage gestellt wurde und die „alte“ Frustration wieder neu auflebte⁹⁴².

Zusammengefasst und in Hinblick auf den letzten Typ der Ansatzpunkte wird so deutlich, dass die Praktiken der Berater über die Veränderung des Kontextes in erster Linie die Praktiken des Organisierens veränderten. Die Praktiken des Organisierens veränderten dann in der Folge wiederum die

⁹⁴² Zumal sich der Kontakt zu den Mitarbeitern des Senders durch die veränderte Organisationsstruktur nicht mehr nur auf die Produktmanager beschränkte, sondern auch auf die Mitarbeiter der Shared-Service-Bereiche stärker erstreckte.

Prozesse in Unternehmen C bzw. – in den Worten der Theorie sozialer Praktiken – die Reproduktionskreisläufe der Basispraktiken. Insofern handelt es sich auch bei diesem Projekt um einen Versuch reflexiver Selbstregulation.

Appendix C: Fall 4 – eine Veränderung „als ob“, um reflexive Selbstregulation zu ermöglichen

C.1 Übersicht: Beschreibung eines Beratungsprojektes im Handel

C.1.1 Ausgangssituation des Unternehmens D

Unternehmen D war ein Handelsunternehmen, das in 2007 mit über 10.000 Mitarbeitern einen Umsatz von über € 3 Mrd. erwirtschaftete.

C.1.2 Problemstellung: ein Ergebniseinbruch mit unklaren Ursachen, organisatorische Verunsicherung und das Ziel, Kosten zu sparen

Während der letzten Jahre war Unternehmen D sehr erfolgreich und steigerte Umsatz und Ertrag kontinuierlich. Ungefähr ab 2005 jedoch ließ der Erfolg des bisherigen Geschäftsmodells nach: Umsatz wie auch Ergebnis verringerten sich, und die laufenden Gemeinkosten wurden nicht im gleichen Maße reduziert, so dass sie einen steigenden Anteil vom Ergebnis ausmachten. Die Ursachen für diese Eintrübung lagen sowohl in einem veränderten Marktumfeld als auch in internen Entwicklungen, wobei zwischen beiden Faktoren Wechselwirkungen bestanden. Eine eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehung war daher nicht bestimmbar.

Im Handelsbereich nahm Unternehmen D lange Jahre eine Sonderstellung ein, die es mit dem Auftauchen von Konzeptwettbewerben jedoch einbüßte. Dies geschah in einem makroökonomischen Marktumfeld, das in Deutschland durch Konsumzurückhaltung geprägt war, so dass der relevante Gesamtmarkt nur minimal wuchs und Marktanteilsgewinne fast ausschließlich zu Lasten der Wettbewerber erzielt wurden.

Bevor jedoch die Effekte dieser Schwierigkeiten auf den Absatzmärkten deutlich wurden, schien es auch verschiedene, unternehmensinterne Faktoren gegeben zu haben, die den Erfolg von Unternehmen D belasteten. So sah Berater 1 einen Faktor in der Einmischung der Zentrale in das operative Geschäft und führte aus:

„[...] aus der Zentrale heraus wurden erfolgreiche Konzeptionen, Fensterdekors, Anmutungen usw. beeinflusst. Der Einfluss wurde so stark, dass dann die Leute, die darunter waren, gesagt haben: „Entweder es geht mal wieder in die Richtung, die wir wollen oder wir hören lieber auf.““

Einige Manager verließen also Unternehmen D, wobei die Gründe dafür hier zwar nicht weiter analysiert wurden, aber wahrscheinlich nicht nur in der beschriebenen „Einmischung“ der Zentrale lagen. Die Einmischung der Zentrale kann aber als Pars pro Toto für ein Abweichen von internen Regeln, die sich Unternehmen D selbst auferlegt hatte, gedeutet werden. Diese internen Regeln bil-

deten einen relativ engen Korridor, z. B. für die Breite des Sortiments, Stückzahlen, Margen oder Flächenproduktivität. Berater 1 beschrieb:

„Unterhalb einer gewissen Ebene gab es eine hohe Kreativität, die durch die Regeln kanalisiert wurde. Darüber [über dieser Hierarchieebene, C.H.] gab es die Kenntnis der Regeln und die Macht, diese Regeln zu brechen. Hat aber keiner getan, nur in ganz seltenen Fällen. [...] Dieses Regelwerk ist extrem stark durchgesetzt worden, und die Störungen fingen etwa 5 Jahre bevor man merkte, dass man ein Marktproblem hat, an. Im Planungsprozess, über den man immer streiten kann und den jeder Berater kritisieren kann, wurde eine Plateauphase eingeplant und der neue Vorstandsvorsitzende erzwang, dass man 13% Steigerung einplante. Im Vorstand und in den untergeordneten Direktoren wurde dann nach einer gewissen Grummelphase gesagt: ‚Ja, man muss sich eben nach den Wünschen oder Anordnungen richten‘ und hat dann die notwendigen Schritte, um das Jahresziel zu erfüllen, ergriffen.“

Um das vorgegebene Wachstumsziel zu erreichen, wurde u. a. die Anzahl der gleichzeitig verkauften Produkte erhöht und versucht, mehr höherwertige Produkte zu vertreiben. Dadurch kam es zu einer Verringerung der durchschnittlichen Bestellmenge und damit einhergehend u. U. zu niedrigeren Bruttomargen⁹⁴³. Der Versuch, bei sinkenden Bestellmengen und gleichbleibend hohen Anforderungen durch härtere Verhandlung weiterhin günstige Einkaufspreise zu gewährleisten, könnte außerdem zu einer sinkenden Attraktivität von Unternehmen D bei Lieferanten geführt haben.

Außerdem musste die Personaldecke aufgestockt werden, um die gestiegene Anzahl von Produkten mit der bestehenden Arbeitsweise von Unternehmen D bewältigen zu können. Dies betraf v. a. die Bereiche Produktmarketing/Einkauf und Qualitätsmanagement, da dort die Anzahl der verkauften Produkte den maßgeblichen Aufwandstreiber darstellte. Darüber hinaus wurden Unterstützungsfunktionen zur Markt- und Trendforschung, zur Kommunikation der Qualitätsposition von Unternehmen D oder zur Zusammenstellung von internationalen Sortimentsvarianten ergänzt. Die analysierten Dokumente sprechen hier von einer „überproportionalen“ Addition von Unterstützungsbereichen, und für Berater 2 ergab sich das Bild eines „Wildwuchses“ von Abteilungen und damit zusammenhängend von teils unscharfen Zuständigkeiten:

„Wir haben in ersten Gesprächen recht schnell herausgefunden, dass die Organisation aufgebläht war und dass sie in den letzten Jahren, in denen es sehr erfolgreich lief, über das gesunde Maß hinaus aufgebaut worden ist. [...] Die [Mitarbeiter, C.H.] sagten: ‚Mittlerweile sind so viele neue Abteilungen entwickelt und kreierte worden, von denen wir zum Teil nicht mehr wissen, welche Aufgabe die eigentlich haben. Wir kennen uns untereinander immer weniger.“

⁹⁴³ Durch den Versuch, mehr Produkte zu verkaufen, kam es zwischenzeitlich zu Überbeständen, da die Aufnahmefähigkeit des Absatzmarktes zu hoch eingeschätzt wurde. Dadurch stiegen u.a. Logistik- und Kapitalbindungskosten, was das Ergebnis zusätzlich belastete. Inwieweit die verfolgte „Trading-up-Strategie“, d. h. der Versuch, durch höherwertige Produkte neue Käuferschichten zu erschließen, erfolgreich war, ließ sich zum Zeitpunkt der Untersuchung im Juli 2008 noch nicht absehen. Laut Berater 1 war der Erfolg dieser Strategie fraglich, da sich Unternehmen D damit in einem Marktsegment bewegte, das aktuell nicht mehr wuchs. Da bei einer Fokussierung auf höherwertige Produkte vermutlich auch die eingekauften Mengen sanken, reduzierte sich u. U. auch die Bruttomarge weiter.

Es ist anzunehmen, dass dadurch nicht nur unmittelbar die Personalkosten stiegen, sondern dass es auch zu Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Abteilungen untereinander einerseits und zwischen den internen Abteilungen und externen Dienstleistern andererseits kam, die insgesamt zu weiteren schwierig zu beziffernden Reibungsverlusten führten. Unabhängig von den neu geschaffenen Organisationseinheiten schienen organisatorische Reibungsverluste ein weiteres deutliches Problem in Unternehmen D zu sein, wie der erste Zwischenbericht von Beratung D ausführt: Z. B. waren Meetings teilweise überbesetzt und unstrukturiert, aber trotzdem entscheidungsunfähig, weil die relevanten Entscheider fehlten; Verantwortlichkeiten waren teils unklar, und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme gering, wodurch Abstimmungen langwierig und durch viele Rückversicherungen gekennzeichnet waren; operative Entscheidungen wurden nur unzureichend delegiert oder durch die Führung übergangen, wodurch die Motivation der Mitarbeiter sank. Außerdem wurden in dieser Phase der Unsicherheit viele organisatorische Veränderungsmaßnahmen durch die Führung diskutiert und in die Organisation gegeben. Diese wurden dann teilweise jedoch nicht vollständig, sondern nur selektiv vorgestellt; sie standen mitunter lose nebeneinander, ohne dass die Beziehung zwischen den Maßnahmen deutlich war und waren auf operativer Ebene häufig nicht ausgestaltet.

So wuchs insgesamt die Enttäuschung über die Organisation und den ausbleibenden Erfolg der angestoßenen strategischen und organisatorischen Maßnahmen. Umsatz und Ergebnis sanken sowohl relativ zu der Anzahl der Mitarbeiter als auch absolut, und der Anteil der Gemeinkosten am Ergebnis stieg.

Ob nun eher externe oder interne Faktoren den Ergebniseinbruch von Unternehmen D verursachten, war insgesamt also unklar. Angesichts des Ergebniseinbruchs gab der Vorstand in der Planung für 2008 vor, Kosten zu senken. Innerhalb von zwei Jahren sollten dazu insgesamt 10% der Kosten in den operativen Bereichen eingespart werden. Daraufhin entschieden die fünf Bereichsleiter von Unternehmen D im Herbst 2007, die Möglichkeiten zur Erreichung dieses Einsparungsziels mit Hilfe einer externen Unternehmensberatung aufzudecken.

Die Beratung sollte dabei als „unparteiischer Schiedsrichter“ zwischen den betroffenen Bereichen fungieren. So hoffte man, die internen Arbeitsbeziehungen zwischen den Bereichsleitern nicht mehr als notwendig zu belasten, da das Kosteneinsparungsziel nur durch Personalabbau erreichbar schien und so Machtkämpfe zwischen den Bereichen zu erwarten waren. Außerdem wählte man ein Beratungsunternehmen aus, dessen geschäftsführender Partner Unternehmen D schon seit mehr als 10 Jahren kannte und in der Vergangenheit schon viele Projekte dort durchgeführt hatte. Dadurch erhoffte man sich, dass die Berater nicht nur als bloße kapazitive Unterstützung für das Management des Projektes fungierten, sondern auch eigene Verbesserungsvorschläge einbrachten. Außerdem schätzte man die „provozierende Art“ des leitenden Beraters 1 und versprach sich von seinen kritischen Nachfragen Vorschläge, die schon in der Diskussion „gehärtet“ waren.

C.1.3 Ablauf und Ergebnisse des Beratungsprojektes: ein Maßnahmenplan zur Kostensenkung

Das Beratungsprojekt begann im November 2007. Den Lenkungsausschuss bildeten die Leiter der betroffenen fünf Bereiche. Jeder Bereich stellte zudem einen Mitarbeiter frei, der 40% seiner Zeit dem Projekt widmen sollte. Die operative Führung des Projektes wurde vom leitenden Berater 1 und einem Kundenmitarbeiter gemeinsam wahrgenommen.

Um die vom Vorstand vorgegebene Kosteneinsparung zu realisieren, verfolgte das Projekt zwei Ziele. In erster Linie sollte die Aufbau- und Ablauforganisation effizienter gestaltet werden, um durch Zusammenlegung und Leistungsverzicht Personal abbauen zu können. Daneben sollte durch die Reorganisation auch die Effektivität der Organisation gesteigert werden. Über die Möglichkeiten, neben der Verbesserung der Effizienz und dem Abbau von Personal auch die Effektivität der Organisation zu erhöhen, bestanden allerdings Unstimmigkeiten zwischen den beiden Projektleitern auf Berater- und Kundenseite. Letzterer, der zuvor bei einer der vier großen Managementberatungen beschäftigt war, strebte anscheinend eine deutliche Fokussierung auf den Abbau von Personal an, wie Berater 3 ausführte:

„Herr Projektleiter Kundenseite war von Anfang an der Meinung, dass man im Gemeinkostenbereich eigentlich nichts einsparen könne, was sich mit unserer Meinung nicht unbedingt gedeckt hat. Wir waren schon immer der Meinung, dass man durch Effizienzsteigerung und Prozessoptimierungen dort einiges machen kann. Dazu hätten wir aber sehr viel tiefer einsteigen müssen und hätten naturgemäß sehr viel mehr Zeit gebraucht. Sein erklärtes Projektziel war zu straffen, zusammenzulegen und letztendlich ohne Namensnennungen zunächst FTEs [full time equivalents, d. h. Personal, C.H.] freizusetzen. Sprich der typische Sanierungsansatz: 10% Kosten sparen heißt, 10% der Gehaltssumme einzusparen. Das war letztendlich der dortige ... eben auch die Moral nicht unbedingt fördernde [Ansatz, C.H.]... Gut, solche Dinge sind aber dann auch an der Tagesordnung, und wenn das Projekt so aufgesetzt wird vom Kunden, dann können wir zwar der Meinung sein, dass Verbesserungen in anderen Bereichen auch möglich wären, aber letztendlich war das Projektziel tatsächlich zu sagen: ‚Pro Abteilung so und so viele raus, diese und diese Tätigkeiten einstellen, diese und jene Tätigkeiten weniger, dies und das zusammenlegen.‘“

Ursprünglich angelegt für eine Dauer von 5 Monaten, sollte das Projekt in drei Phasen durchgeführt werden. Zunächst sollten die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation aufgenommen, ihre Effizienz beurteilt und erste Einsparungs- und Verbesserungsvorschläge gesammelt werden. In einem zweiten Schritt wurde dann anvisiert, diese ersten Vorschläge weiter zu detaillieren, in ihren Auswirkungen zu quantifizieren und mit den Verantwortlichen abzustimmen. In der dritten Projektphase sollten schließlich die aus den Vorschlägen resultierende Aufbau- und Ablauforganisation abgeleitet und einzelne Maßnahmen spezifiziert werden, um die anvisierte Organisation umzusetzen.

Zunächst begannen die für das Projekt freigestellten Kundenmitarbeiter und die Berater mit dem Aufstellen von Grundregeln für ihre Arbeitsweise. So wurde entschieden, dass jeweils ein Kundenmitarbeiter zusammen mit einem Berater einen Bereich analysierte. Dabei wurde darauf geachtet, dass kein Kundenmitarbeiter seinen eigenen Bereich als Untersuchungsobjekt zugeteilt bekam, um

so „vorgefertigte“ Meinungen über Effizienzpotentiale zu unterbinden, und sicherlich auch, um die Kundenmitarbeiter nicht in die Verlegenheit zu bringen, mit ihren Vorschlägen die Freisetzung von Kollegen zu provozieren. Außerdem setzte sich das Team Transparenz nach innen und außen als Maßgabe, d. h., alle Vorschläge sollten offen angesprochen werden dürfen, „Tabus“ sollte es keine geben und das Projekt sollte nach außen hin, d. h. innerhalb des Unternehmens, offen kommuniziert werden. Dazu plante man auch, eine regelmäßige „Projektsprechstunde“ einzurichten, in der die Mitarbeiter des Unternehmens offen ihre Fragen stellen sollten. Diese wurde allerdings nach kurzer Zeit eingestellt, vermutlich, weil die Zielsetzung des Projektes, die primär in der Reduktion von Personal bestand, in Widerspruch zu „größtmöglicher Offenheit“ stand, auch wenn zunächst nur ein Abbaupotential genannt und auf die Nennung konkreter Namen verzichtet wurde. Innerhalb des Projektteams gab es jedoch einen Jour Fixe, an dem die bisher gesammelten Verbesserungsvorschläge diskutiert wurden.

Um zu den Verbesserungsvorschlägen zu gelangen, führten die Zweierteams aus Kundenmitarbeiter und Berater primär mit den Mitarbeitern in ihrem Untersuchungsbereich, die eine Leitungsfunktion inne hatten, Interviews. Dabei erfolgte i. d. R. zunächst ein sondierendes Interview, das dann durch ein vertiefendes ergänzt wurde. Zur Fokussierung der Interviews wurde im Team zuvor auch ein Interviewleitfaden entwickelt, der jedoch in der Folge verworfen wurde und nicht zum Einsatz kam, weil er einerseits die Spezifika der einzelnen Unternehmensbereiche im Vorhinein nicht ausreichend erfasste und weil andererseits die übergeordnete Zielsetzung, d. h. die Suche nach Einsparungs- und Verbesserungsmöglichkeiten, für die Gesprächsführung hinreichend klar schien. Die so gesammelten Verbesserungsvorschläge wurden dann in mehreren Workshops mit den Bereichsleitern diskutiert.

Außerdem wurde auf Betreiben des Projektleiters der Kundenseite eine Kapazitätsanalyse durchgeführt, die die einzelnen Aktivitäten pro Bereich quantifizieren und in Zusammenhang mit Aufwandstreibern stellen sollte. Diese Kapazitätsanalyse wurde kontrovers diskutiert, sowohl seitens der beiden Projektleiter als auch auf Seite der Kunden. Zum einen war das Vorgehen umstritten, denn in einigen Bereichen schätzten die Führungskräfte unterhalb der Bereichsleiter die Zeit, die ihre Mitarbeiter je Tätigkeit aufwandten. In manchen der Bereiche, in denen die Mitarbeiter selbst abschätzten, worauf sie ihre Zeit verwandten, herrschte Unmut über die als unnötig empfundene Mehrarbeit, und es wurde die Frage gestellt, wozu man denn Berater engagieren würde, wenn man doch die Arbeit selbst zu erledigen hätte. Schließlich wurde auch die Aussagekraft der Ergebnisse konzeptionell angezweifelt, da das Vorgehen nicht geeignet schien, die Feinheiten des Geschäftsbetriebs abzubilden⁹⁴⁴. Daher befürchtete man, dass durch die Kapazitätsanalyse Aussagen „produ-

⁹⁴⁴ Der Hintergrund liegt hier in der unterschiedlichen Art der Artikel, die Unternehmen D vertrieb. Diese Unterschiede wurden aber nicht durch die Kapazitätsanalyse berücksichtigt, sondern es wurde allein danach unterschieden,

ziert“ und so falsche Schlussfolgerungen gezogen würden, z. B. in dem Moment, wenn der Zeitbedarf unterschiedlicher Abteilungen verglichen würde, ohne jedoch die Unterschiedlichkeit der bearbeiteten Artikel zu berücksichtigen. Trotz dieser Bedenken wurde die Kapazitätsanalyse durchgeführt, und ihre Ergebnisse fanden in der Reorganisation Berücksichtigung.

Rund einen Monat nach Projektstart, d. h. Mitte Dezember 2007, stellte die Beratung erste Ergebnisse vor. Im Vorwort wurde unterstrichen, dass Einsparungspotentiale in erster Linie durch Leistungsverzicht und nicht durch den Abbau unausgelasteter Ressourcen zu erwarten wären. Danach diskutierte der Bericht zwei Quellen möglicher Einsparungspotentiale: Zum einen wurden Optimierungsansätze je Bereich diskutiert. Dazu wurde eine Vielzahl einzelner Maßnahmen beschrieben, lose nebeneinander gestellt und ihr Einsparungspotential qualitativ bewertet⁹⁴⁵. Zum anderen wurden „übergeordnete Potentiale“ besprochen. In dieser Sektion zeigte man auf, wie viele Mitarbeiter freigesetzt werden könnten, wenn die Anzahl der vertriebenen Artikel und der auf Vertriebstauglichkeit getesteten Artikel reduziert würde. Außerdem wurden Möglichkeiten aufgezeigt, übergreifende Optimierungspotentiale aus verändertem Führungsverhalten und optimierter interner Kooperation zu heben. Auch diese wurden wie die Maßnahmen in den einzelnen Bereichen qualitativ bewertet.

Die zuvor gesammelten Einzelmaßnahmen bildeten dann die Basis, um die bis dahin nur qualitativ bewerteten Potentiale in monetäre Einsparungsmöglichkeiten zu überführen. Dazu wurde für die bereichsspezifischen und -übergreifenden Maßnahmen zunächst abgeschätzt, wie viele Mitarbeiter je Maßnahme theoretisch freigesetzt werden könnten und welche weiteren monetären Effekte sich aus den Maßnahmen unabhängig von einer Personalfreisetzung ergeben könnten. Diese theoretischen Abschätzungen wurden mit den Bereichsleitern im Januar 2008 diskutiert, die sich dann auf eine konkrete Anzahl abzubauenen Mitarbeiter festlegen sollten. Außerdem wurden so die Auswirkungen auf die Aufbauorganisation deutlich, deren neue Struktur die Bereichsleiter ebenfalls in Zusammenarbeit mit den Beratern planten: Unterstützende Bereiche wurden zusammengefasst, in andere Bereiche integriert oder eingestellt. Und es wurde versucht, die operativen Bereiche so zu schneiden, dass Tätigkeitsschwerpunkte in einem Bereich zusammengefasst werden konnten.

So kam das Projekt im Wesentlichen zu drei Ergebnissen, die eine Vorstandspräsentation Ende Januar 2008 zusammenfasste.

- Pro Bereich wurde aufgeführt, wie hoch der mit den Bereichsleitern vereinbarte Personalabbau und weitere Kosteneinsparungen ausfielen. Insgesamt waren die Einsparungen so be-

wie viel Zeit in den Abteilungen für Artikel benötigt wurde, deren Verkaufsfähigkeit nur getestet wurde, und wie viel für solche, die schon sicher für den Verkauf eingeplant waren.

⁹⁴⁵ Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass der Bericht in seinem Vorwort ausdrücklich erwähnte, dass es sich lediglich um eine Sammlung von Einzelmaßnahmen handelte und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Maßnahmen nicht beachtet wurden.

rechnet, dass das vom Vorstand vorgegebene Einsparungsziel von 10% genau erreicht wurde.

- Außerdem wurde die Struktur der neu geplanten Aufbauorganisation inklusive ihrer Sollkapazität an Mitarbeitern aufgezeigt. Teilweise wurde hier schon die zweite und dritte Führungsebene der einzelnen Bereiche benannt.
- Um die einzelnen Veränderungsmaßnahmen, auf denen sowohl die Abschätzungen zum Personalabbau und zur Kosteneinsparung als auch die daraus resultierende neue Organisation fußten, umzusetzen, wurde neben dem Abschlussbericht ein Maßnahmenhandbuch verfasst. Darin wurden pro Bereich die geplanten Veränderungen beschrieben sowie Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und Zeitpläne für deren Umsetzung hinterlegt.

Um die Umsetzung der Maßnahmen zu gewährleisten, wurde eine Kundenmitarbeiterin, die zuvor schon Teil des Projektteams war, mit der Fortführung des Projektbüros und der Steuerung und Überwachung der einzelnen Maßnahmen betraut. Das Angebot der Beratung, auch die Umsetzung der Maßnahmen zu begleiten, wurde abgelehnt.

Damit stellt sich die Frage, welche Ergebnisse das Projekt, abgesehen von den detaillierten Plänen, erzielt hatte und welche Veränderungen dadurch bewirkt wurden.

Interessant ist, dass hinsichtlich dieser Frage bzw. bezüglich der Analyse des Fallbeispiels rund fünf Monate nach Abschluss des Projektes unterschiedliche Auffassungen bei den Interviewten bestanden. Da es sich um eine Vielzahl von Maßnahmen handelte, ist eine pauschale Aussage dazu vermutlich auch nicht möglich.

Während einige der Maßnahmen, die vor allen Dingen eine Veränderung der Aufbauorganisation betrafen, anscheinend zumindest probeweise umgesetzt wurden, schien v. a. eine Umsetzung der einzelnen Maßnahmen je Bereich zum Zeitpunkt der Analyse noch nicht stattgefunden zu haben. Eine Schwierigkeit, die durch das Projekt hervorgerufenen Veränderungen deutlich zu benennen, lag vermutlich darin begründet, dass parallel zu dem hier beschriebenen Projekt noch weitere Veränderungsprojekte innerhalb von Unternehmen D stattfanden, so dass sich die Effekte teilweise überlagerten oder die Ausgangssituation von Unternehmen D so veränderten, dass die Gültigkeit der geplanten Veränderungen in Frage gestellt wurde. Darunter fällt besonders die Zusammenlegung bis dahin getrennt geführter Unternehmensbereiche unter eine gemeinsame Vorstandsposition, in deren Verlauf der bis dahin amtierende Vorstand das Unternehmen verließ.

Der Weggang des Vorstandes stellte zudem einen sichtbaren Grund für die bis dahin ausgebliebene Umsetzung der Maßnahmen dar und die von den Interviewten beklagte, fehlende politische Unterstützung. So wurde bemängelt, dass dem Abschluss des Projektes kein „Big Bang“ in Form eines klaren Bekenntnisses der obersten Führungsriege zur nun anstehenden Umsetzung der geplanten Maßnahmen gefolgt sei. Da dieses Bekenntnis fehlte, schien auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Maßnahmen proaktiv voranzutreiben, gering. Berater 2 drückte dies so aus:

„Das Projekt war getragen oder initiiert von der mittleren bzw. zweiten Ebene. Da gab es Unstimmigkeiten, aber nicht wirklich große. Der Vorstand selber hat es nicht getragen, das wusste jeder Mitarbeiter. Das darf man nicht unterschätzen, diese stille Post im Haus, trägt alles – alles weiter. Und jeder von der Schreibkraft bis zum Marketing-Fachmann wusste ganz genau, dass der Vorstand sich nicht einig ist: ‚Solange die sich nicht einig sind, warum soll ich mich bewegen?‘ Das Ding ist tot.“

Diese Einschätzung fand seinen Widerhall bei einigen Interviewten, die fürchteten, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt durch wieder neue Maßnahmen rückgängig gemacht werden könnten und daher ihre Anstrengungen möglicherweise umsonst gewesen wären. Insofern zogen sie es vor, solange an „altbewährten“ Abläufen festzuhalten, bis Klarheit über den Kurs des Unternehmens herrschte und sich die momentane organisatorische Unruhe gelegt hatte.

Neben dieser Angst schien es außerdem, trotz des detaillierten Maßnahmenhandbuchs, schwierig, die vorgeschlagenen Maßnahmen in die Prozesse des Tagesgeschäfts zu überführen bzw. in den Worten eines Interviewten, die „Überschriften und verschobenen Kästchen zu füllen“. Dies mag einerseits damit zusammenhängen, dass die einzelnen Maßnahmen jeweils auch Konsequenzen in angrenzenden Bereichen nach sich zogen und eine Gesamtsicht auf die veränderten Prozesse so schwierig herstellbar war. Erschwerend kam andererseits noch hinzu, dass aus Sicht einiger Interviewter der Zusammenhang zwischen den geplanten Veränderungen in der Aufbauorganisation und denen in der Ablauforganisation schon während des Projektes nicht ausreichend klar war. Außerdem schienen die Mitarbeiter durch das Tagesgeschäft in den bestehenden Prozessen so gebunden, dass eine Veränderung der Prozesse im laufenden Betrieb schwierig schien.

Schließlich muss auch noch ein weiterer Grund für die teils ausgebliebene Umsetzung der Maßnahmen mit berücksichtigt werden: Die Mitarbeiter hatten an das Ergebnis des Projektes eine sehr hohe Erwartungshaltung, was auch in verschiedenen Berichten der Beratung einleitend angemerkt wurde, denn schließlich war die wirtschaftliche Schieflage des bis dahin erfolgsverwöhnten Unternehmens allgemein bekannt, und die Unsicherheit lastete auf allen Mitarbeitern des Unternehmens. Insofern war es für manche eine Enttäuschung, als die Maßnahmen des Projektes in einigen Fällen lediglich die Maßnahmen wiedergaben, die zuvor schon in den Bereichen erarbeitet und diskutiert worden waren. Dadurch betrachtete man die Ergebnisse des Projektes teils als „alten Wein in neuen Schläuchen“ und kritisierte zudem, dass die Berichte der Beratung den Anschein machten, als ob die Maßnahmen durch das Beratungsprojekt und nicht von den Mitarbeitern erarbeitet worden wären. Dies trug unter anderem dazu bei, dass man sich auf der operativen Ebene den Maßnahmen teilweise verschloss bzw. dass einige Teamleiter diese aus Angst, ihre Mitarbeiter zu enttäuschen, gar nicht erst vorstellten.

Diese Enttäuschung mit dem Ergebnis des Projektes variierte und korrelierte jedoch mit der Hierarchieebene der Interviewten. Während also für einige der unteren Hierarchieebenen das Projekt –

gemessen an ihrer Erwartungshaltung – enttäuschend verlaufen war, weil zum Zeitpunkt der Untersuchung die Umsetzung der Maßnahmen nicht erkennbar war, war die zweite Führungsebene mit dem Verlauf des Projektes weitestgehend zufrieden⁹⁴⁶. Besonders gelobt wurde nicht nur die Kürze der Zeit, in der das Projekt zu Ergebnissen kam – v. a., weil die ursprüngliche Projektdauer von 5 auf 3 Monate reduziert wurde –, sondern auch der erzielte „Selbstbindungseffekt“ der Bereichsleiter untereinander, der durch das Projekt erzielt wurde. In dieser Hinsicht mutmaßte Berater 2:

„Das ist ein psychologisches Phänomen. Es gibt eine Krisensituation und das Nichtwissen um den Weg, wie wir da rauskommen. Dann scharrt man ganz viele Führungskräfte um sich, man holt viele gute Leute rein, man baut die Organisation auf. Denn irgendeiner muss es doch wissen. Die Leute wieder freizusetzen, würde bedeuten, diese Komfortzone, die man sich aufgebaut hat, zu verkleinern. Und es kann ja sein, dass einer von den 20 Leuten, die ich rausschmeiße, ein richtig Guter war. Und es kann sein, dass wir dann erst Recht in die Grütze fahren. ‚Hilft uns das überhaupt, die 100.000 Euro zu sparen? Ich weiß nicht.‘ Das ist für meine Augen ein psychologisches Problem. Wenn ich Angst habe und unsicher bin, dann scharre ich Leute um mich herum. Die wieder abzugeben, das fällt ganz schwer.“

Und Berater 3 ergänzte:

„Wenn wir von solchen unangenehmen Projekten sprechen, wo es um Cost-Cutting geht, dann ist ein großes Problem, dass in der Regel Organisationen selbst nicht in der Lage sind, außer von ganz oben herab, das [die geplante Einsparung, C.H.] umzusetzen. Weil sich natürlich die Organisation selbst im Wege steht, denn man tut sich nicht selber weh.“

Insofern ließe sich argumentieren, dass das Ergebnis des Projektes zunächst in einer Selbstverpflichtung der Bereichsleiter bestand, Kosteneinsparungen in der verhandelten Höhe in ihren Bereichen vorzunehmen. Damit war das offizielle Ziel, die vom Vorstand geforderten Einsparungen aufzuzeigen, erfüllt. Die primäre Veränderung durch das Projekt hätte so in der politischen Festlegung der Bereichsleiter gelegen und weniger in der konkreten Veränderung der betrieblichen Prozesse, die man folgerichtig als nachgeordnetes Ziel interpretieren müsste⁹⁴⁷.

⁹⁴⁶ Damit werden die Schwierigkeiten deutlich, die mit der quantitativen Messung von „Beratererfolg“ verbunden sind (vgl. dazu auch insgesamt Abschnitt 2.3, S. 32-41).

⁹⁴⁷ Dass dies der Legitimation der Berater abträglich sein kann, schilderte sehr deutlich Berater 3: „Schwierig wird es dann natürlich für die Berater, sich zu legitimieren. [...] Wenn die ursprüngliche, politische Intention in diesem Projekt war, gewappnet zu sein – ‚wir haben das [Kostensenkungspotentiale aufzeigen, C.H.] ja schon alles gemacht‘ – sprich es also auch nicht gewollt und gewünscht war, das umzusetzen, dann können wir auch keinen Erfolg haben. Weil dann das Ziel immer falsch kommuniziert wurde. Dann war das Ziel ‚Ausarbeitung einer Vorlage für den Fall einer Einsparung‘. Was aber kommuniziert wurde, war ja, ‚Umsetzung einer 10-prozentigen Einsparung‘ – das haben wir nicht erreicht. Und das ist auch nicht unsere Schuld in diesem Fall, das ist dann wieder die Politik [...] Aus unserer Sicht ist dann die große Schwierigkeit, dem Kunden zu kommunizieren, dass wir etwas Gutes für ihn getan haben, dass wir unser Geld wert waren.“

C.2 Rekonstruktion der sozialen Praktiken der Berater

C.2.1 Kapazitive Projektleitung

Sucht man in den Interviews mit den Mitarbeitern des Unternehmens nach auffälligen Gemeinsamkeiten, so stößt man auf eine immer wieder betonte Funktion der Berater, die man als kapazitive Projektleitung beschreiben kann. Viele der Interviewten mit Leitungsfunktion unterstrichen, dass der primäre Wertbeitrag der Berater in diesem Projekt in der Entlastung gelegen habe, die die Berater durch die Übernahme der Projektleitung für die Interviewten erzielt haben. Damit gemeint sind Praktiken, wie z. B. terminliches Koordinieren von Gesprächspartnern, Vor- und Nachbereiten von Interviews und Workshops, Moderieren von Workshops, Nachhalten von Verantwortlichkeiten, Sammeln von Vorschlägen oder Vorbereiten von Entscheidungsvorlagen. Da diese administrative Projektleitung Zeit verschlingt und diese in der damaligen Situation von Unternehmen D ein knappes Gut war, konnten sich die so entlasteten Mitglieder der Führungsebene auf die aus ihrer Sicht primär wertschöpfende Tätigkeit des Entwickelns von Maßnahmen und Organisationsoptionen konzentrieren. Gleichzeitig sorgte die Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen laut den Interviewten dafür, dass die Diskussionen im Lenkungsausschuss strukturiert und fokussiert werden konnten. Es ist offensichtlich, dass diese Praktiken mit kapazitiver Funktion auf Seiten der Berater schon die Beherrschung verschiedener Wissens Elemente und von Materialität i. S. von Computeranwendungen voraussetzten.

Ebenso offensichtlich ist, dass es etwas geben muss, das überhaupt den Koordinierungsbedarf auslöst und damit die Praktiken der Berater mit kapazitiver Funktion als werthaltig erscheinen lässt. Dieser Auslöser des Koordinierungsbedarfs liegt in den verschiedenen Maßnahmen zur Organisationsgestaltung, die unterschiedliche Möglichkeiten zum Erreichen des vorgegebenen Einsparungsziels darstellen. Es sind diese Möglichkeiten, die erdacht, gesammelt und miteinander in Zusammenhang gebracht werden müssen. Sie verlangen von den Beratern ein weiteres Set sozialer Praktiken, das über die rein kapazitive Funktion der koordinierten Praktiken der Projektleitung hinausgeht und im nächsten Abschnitt thematisiert wird.

C.2.2 Entwickeln von Hypothesen

Die Verbesserungsmaßnahmen und Organisationsoptionen sind zunächst nur Möglichkeiten der zukünftigen Form der Organisation. So betrachtet, sind sie Platzhalter für bestimmte Sets von Praktiken bzw. von auf eine bestimmte Weise ausgeprägten Praktiken. Bei ihrer Sammlung und Entwicklung sind die Berater notwendigerweise auf die Unterstützung der Mitarbeiter des Klienten angewiesen. So gehen die interviewten Kundenmitarbeiter davon aus, dass die unternehmensfremden Berater in der Kürze der Projektzeit nicht die Möglichkeit haben, die Abläufe des Unternehmens so weit zu verstehen, dass sie Verbesserungsmaßnahmen entwickeln können, die „umsetzbar“ sind und „in der Praxis funktionieren“ können. Aus Sicht der Theorie sozialer Praktiken ist diese Mutmaßung erklärbar: Wenn mit sozialen Praktiken immer auch bestimmte Interpretationsschemata

verknüpft sind und Bewertung grundsätzlich nur auf Basis von Interpretationsschemata möglich ist, dann erfolgt die Bewertung zukünftiger Praktiken auf Basis der Interpretationsschemata bestehender Praktiken. Da aber die Berater nicht an den Praktiken des Unternehmens teilhaben und so auch die damit verknüpften Interpretationsschemata nicht teilen, fehlt ihnen gleichzeitig der Bewertungsmaßstab, um die Umsetzbarkeit oder Praxistauglichkeit eines Vorschlags zu beurteilen. Und ohne als praxistauglich bewertete Verbesserungsmaßnahmen kann auch das vorgegebene Einsparungsziel nicht erreicht werden.

Daher ist es wenig verwunderlich, dass die Berater betonen, dass die Ergebnisse von den Kundenmitarbeitern getragen werden müssen. In den Worten von Berater 1:

„Man sollte die Ergebnisse des Projektes möglichst beim Klienten lassen. Und auf keinen Fall in einen Wettstreit eintreten, wer innerhalb des Teams welche Ergebnisse generiert hat. Und überhaupt nicht und noch viel weniger eine Diskussion zulassen, ob das Ergebnisse des Klienten oder des Beraters sind. Denn wenn man es als Berater nötig hat, zu demonstrieren, welchen Wert man für das Projekt erbracht hat, dann hat man sowieso schon ein Problem. Das tritt meistens so nicht auf. Extrem selten, dass einer sagt: ‚Was macht ihr überhaupt, ihr nehmt unsere Ideen und dann mischt ihr die zusammen.‘ Wenn der Klient die Ideen verinnerlicht und auch dazu steht, auch wenn es kritische oder vielleicht anstrengende Ideen für das Unternehmen sind, dann hat man natürlich eine viel höhere Implementierungswahrscheinlichkeit.“

Die Chance, dass die Vorschläge von den Kundenmitarbeitern als möglich erachtet und daher getragen werden, wird dann größer, wenn sie von den Kundenmitarbeitern selbst stammen. Dies führte im vorliegenden Fall jedoch zu dem Problem, dass zumindest auf den niedrigen Hierarchieebenen das Gefühl entstand, dass Bestehendes neu verpackt wurde und „der große Wurf ausgeblieben sei“, was dann schließlich neben weiteren Faktoren die Umsetzung der Maßnahmen behinderte. Für die Berater bedeutet dies ein schwierig zu lösendes Dilemma.

Außerdem erforderte die Entwicklung von Hypothesen in Interviews, Workshops und Diskussionen innerhalb des Beratungsteams, dass die Berater über ein Mindestmaß an Fachwissen verfügen, um mit den Kundenmitarbeitern in ein Gespräch eintreten zu können, wie Berater 2 verdeutlichte:

„Das Kommunikationsmodell, wie man es kennt, basiert auf der Annahme, dass die Kommunikation auf der Inhalts- genauso wie auf der Beziehungsebene läuft. Und das sind die beiden Ebenen, auf der ich mit einer Person kommuniziere, inhaltlich und beziehungsstechnisch ... Und wenn eine der beiden Ebenen nicht rund läuft, dann läuft mein Interview auch nicht rund. Denn als Fragender muss ich ja etwas rausziehen aus dem Gespräch, d. h., ich muss inhaltlich wissen, wovon ich rede. Ich verliere mein Gegenüber, wenn der irgendwann feststellt: ‚Sagen sie mal, was wollen sie? Verstehen sie überhaupt, warum wir hier sitzen? Ich meine, haben sie sich vorbereitet?‘ Dann bin ich in dem Augenblick tot. Ich kann es nicht wieder gut machen. Auf der anderen Seite – das Gleiche auf der Beziehungsebene: ‚Hören sie mal, sie wissen ja ganz schön mit den Zahlen umzugehen, aber ich glaube, sie verstehen gar nicht, was momentan jetzt im Haus hier passiert. Sie kommen hier mit ihren klugen Ratschlägen an, aber so geht das nicht.‘ Dann ist das Gespräch auch an einem Knackpunkt.“

Ab wann genau dieses „Mindestmaß“ an Fachwissen erfüllt ist, lässt sich nur schwierig anhand des empirischen Materials beantworten. Berater 2 macht jedoch auch deutlich, dass neben dem fachli-

chen Verstehen noch emotionales Verstehen des interviewten Kundenmitarbeiters notwendig ist. Dieses emotionale Verständnis geschieht nicht nur um seiner selbst willen, sondern kann auch der Entwicklung von Hypothesen dienlich sein, wie Berater 1 ausführte:

„Man kann künstlich distanziert sein, indem man akzentuiert Fragen stellt, das mitschreibt und eine vollkommen sachlich-unemotionale Gesprächsatmosphäre aufrechterhält. Das kann man machen, wenn man als Berater sehr stark durch unfaire Anfeindungen des Klienten gefährdet ist. Das Problem mit dem analytischen Vorgehen ist, dass man viel, viel mehr Zeit braucht, um an Schwachstellen in Prozessen und in der Organisationen heranzukommen, weil die Leute sich nicht öffnen. Also, bestes Beispiel, wenn man fragt: ‚Ist das Gras blau oder rot?‘, und die Leute sagen ‚Es ist grün.‘, und man sagt ‚Das habe ich dich jetzt nicht gefragt. Beantworte mir bitte meine Frage‘ Wenn man das intensiv genug macht, werden die irgendwann sagen, es ist rot oder blau. Dann hat man die Antwort, die man will, aber man hat nicht die richtige Antwort. Um die Allegorie weiterzutreiben: Man könnte ja auch erwarten, dass der Klient dann sagt: ‚Nein, pass auf, das Gras ist bei uns im Moment gelb, weil wir einen Gärtner haben, der das das nicht anständig gießt, und deshalb verdorrt das Gras. Also deine Frage ist an und für sich blöd, du hättest mich was anderes fragen sollen, aber ich gebe dir schon mal die richtige Antwort auf die falsche Frage.‘ Und das macht dieser Attitüden-Unterschied zwischen der extremen Sachlichkeit, der großen Neutralität und der großen Distanz vieler Leute, die meinen, sie müssten durch intellektuelles Abgehobensein anders sein, und umgänglichen Leuten wie du und ich.“

Im vorliegenden Fall mag dieses emotionale Verständnis schwierig vermittelbar gewesen sein, ging es doch für die Mitarbeiter mitunter um ihren Arbeitsplatz. Dies stellt die Berater vor die Herausforderung, wie sie in den Interviews zum entwickeln von Hypothesen Offenheit bei den Mitarbeitern erreichen können, wenn gleichzeitig die Mitarbeiter eventuell „Opfer“ ihrer eigenen Offenheit werden, falls ihre Aussagen dazu beitragen, dass Personal entlassen wird. Dieses Dilemma kann nicht gelöst, sondern lediglich abgemildert werden, was anhand eines Kommentars von Berater 1 vermutet werden kann.

„Und die Fragen, was kommt dabei raus, habe ich auf 2 Arten beantwortet, einmal mit ‚Ich weiß es nicht‘, weil ich es in der Tat bis zum Schluss nicht wusste; zweitens mit ‚Wir werden Kosten senken müssen‘. Da ich aber das ungefähre Kostensenkungsziel kannte und die normale Fluktuation, war für mich die dritte Antwort, die ich einleitend gab, dass das Einsparungsziel in einer Höhe liegt, die prozentual niedriger ist, als die natürliche Fluktuation von Unternehmen 4, und das ist in der Tat so. Also es fluktuieren mehr als 4-5 Millionen im Jahr an Gehaltssumme bei Unternehmen 4 rein und raus, und von daher ... das war der Anfang, der erst mal die Leute wirklich beruhigt hat.“

C.2.3 Quantifizieren von Hypothesen

Betrachtet man die verschiedenen Berichte und Unterlagen der Unternehmensberatung, dann fällt auf, dass darin versucht wurde, die Folgen der vorgeschlagenen Maßnahmen bzw. Hypothesen in irgendeiner Weise quantitativ auszudrücken. Dies geschah z. B. durch die Angabe, wie viele Mitarbeiter durch eine Maßnahme abgebaut werden können oder wie viele Sach- oder Personalkosten eingespart werden können. War die Angabe von Personal- oder Kostenreduktion nicht möglich, wurde trotzdem versucht, einen quantitativen Eindruck der Auswirkungen zu vermitteln, in dem

unterschiedlich gefüllte Kreise Verwendung fanden⁹⁴⁸. Warum diese Quantifizierung vorgenommen wurde, erläuterte in drastischen Worten Berater 2:

„Das ist das Gesetz, das will es so. Ist die Regel. Als Auftraggeber gebe ich Geld aus, und ich will was dafür haben. Ich will keine Tasse Kaffee und Gesülze, ich will Ergebnisse. Also produziere ich Ergebnisse und Fakten, und das ist das Beraterdeutsch, einfach zu sagen: ‚Ok, Kennziffer letztes Jahr, Kennziffer heute, Kennziffer morgen. Wollen wir dann hin oder wollen wir da nicht hin? Was müssen wir tun, um aus 0,3 plus 0,3 minus zu machen oder umgekehrt‘ Darüber kann man reden und dann fühlt sich der Auftraggeber auch wohl – das ist seine Komfortzone. Darüber kann ich reden: ‚0,3 finde ich klasse, rauf, runter, machen.‘ Wenn ich aber sage: ‚Wissen sie, das ist alles sehr komplex und interdependent und das ist so eine Frage der Motivation‘, dann sagt der auch: ‚Und sie sollten mal einen Arzt aufsuchen‘.“

Bezeichnend ist hier die Passage „darüber kann man reden“. Wenn die hypothetischen Verbesserungsmaßnahmen Platzhalter ganzer Komplexe unterschiedlicher Praktiken sind, dann geschieht durch ihre Quantifizierung eine weitere Reduktion. Dadurch können in begrenzter Zeit mehrere Maßnahmen verhandelt werden, ohne dass jeweils die mit ihnen einhergehenden Praktiken mitdiskutiert werden müssten. Außerdem könnte man mutmaßen, dass die Folgen der Praktik so scheinbar leichter greifbar werden und die vorgeschlagene Maßnahme so an Überzeugungskraft gewinnt. Dazu wiederum Berater 2:

„Denn was wir als Berater im Gespräch letzten Endes abliefern müssen, sind Appelle, sind Aufforderungen, etwas zu tun. Und das können wir am besten, am einfachsten und am simpelsten mit Kennzahlen: ‚So waren sie früher.‘ ‚Ja, genau‘ ‚So sind sie heute‘ ‚Ja, genau‘ ‚Und so sind sie morgen‘ ‚Wo haben sie das denn her?‘ ‚Ja, das haben wir erarbeitet.‘ ‚Das ist ja furchtbar.‘ Und schon hat man ein Thema. Und wir Berater haben die Kompetenz, das bildhaft darzustellen. [...] Reduktion, Beratungsgeschäft ist Reduktion – aller Informationen, aller zur Verfügung stehenden relevanten Informationen hin zu den Kernaussagen. Mach‘ aus 100 Kennzahlen 2, und die sagen alles. Daraus lassen sich Appelle bauen: ‚Wir können das verändern, indem wir a,b,c,d,i,f,g machen. Wollen wir das machen?‘ ‚Ja, go‘ ‚Warum? Weil – dann kommen wir von 0,3 auf, was weiß ich, 0,7.‘“

Die Ursache für die Wirkungskraft dieser quantitativen Appelle könnte hier in einer scheinbaren universalen Verständlichkeit von Quantifizierungen liegen. Eine quantifizierte Verbesserungsmaßnahme suggeriert Verständlichkeit ihrer Folgen, ohne dass dazu notwendigerweise die Praktiken, auf die sich die Verbesserungsmaßnahme beziehen, geteilt werden müssten. Dadurch scheint eine leichte „Rückübersetzung“ der Folgen in die Begriffe unterschiedlicher Praktiken möglich.

Um diese Appelle zu erstellen und Hypothesen zu quantifizieren, müssen wiederum unterschiedliche Praktiken von den Beratern hervorgebracht werden. Darunter fällt neben dem Erheben von bereichsspezifischen Kosten und Personaldaten auch die Durchführung der Kapazitätsanalyse, die explizit der Quantifizierung von Prozessen, d. h. von Konglomeraten unterschiedlicher Praktiken,

⁹⁴⁸ So steht z. B. ein zu einem Viertel gefüllter Kreis für ein „moderates“, ein halbgefüllter Kreis für ein „deutliches“ und ein vollständig gefüllter Kreis für ein „signifikantes“ Potential.

dient. Sie dienen jedoch nicht nur der Formulierung von Appellen, sondern auch der Absicherung der Glaubwürdigkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen, wie am Beispiel eines Kommentars von Berater 1 deutlich wurde:

„Der Berater muss immer eine sachlogische Begründung für seine Vorschläge haben, die in Daten oder verdichteten Meinungen begründet liegt.“

Diese Aussage klingt variiert auch bei den interviewten Kundenmitarbeitern an. Interessanterweise betrachten sie zudem die Berater selbst als weitestgehend „meinungslos“, bzw. fordern sie diese Meinungslosigkeit ein und betrachten die Berater lediglich als Realisatoren bestehender Ziele. Allerdings kontrollieren die Berater durch ihre Berichte, welche Verbesserungsvorschläge die Bereichsleiter erreichten. So können sie schon durch die Auswahl und ihre „Quantifizierungsbemühungen“ bestimmte Verbesserungsvorschläge selektiv verstärken oder schwächen. Somit gehen sie durch ihre Praktiken deutlich über reine Realisatoren schon bestehender Vorschläge hinaus. Diese passive Verstärkung oder Schwächung von Vorschlägen kann auch in eine aktivische Form in Gestalt spezifischer Praktiken umschlagen, wie der nächste Abschnitt verdeutlichen wird.

C.2.4 Bilden von Interessengruppen

Wenn die Verbesserungsvorschläge und Organisationsoptionen Überzeugungskraft nicht nur durch Quantifizierung, sondern auch durch Aggregieren von Meinungen gewinnen können, dann können diese Meinungen grundsätzlich auch erst während des Projektes erzeugt werden. Geschieht dies durch die Praktiken der Berater, verlieren die Berater den Anschein der von den Kunden geforderten „Meinungslosigkeit“ vollends. Meinungslosigkeit hieß in den Augen der Interviewten, dass Berater ihre Hypothesen lediglich mit Hilfe von „Sachargumenten“ belegen, d. h. durch Quantifizierung oder durch Aussagen, die durch Mehrheitsmeinung abgesichert sind. Dagegen besitzt eine nur auf Erfahrung basierende Hypothese der Berater wenig Gewicht und wird als bloße Meinung abqualifiziert.

Paradoxerweise zeigten die Äußerungen der interviewten Kundenmitarbeiter, dass sie einerseits von den Beratern Meinungslosigkeit, andererseits in jedem Fall aber auch eine deutliche Stellungnahme zu Verbesserungsmaßnahmen und eine klare Empfehlung erwarteten – auch wenn nicht alle Aussagen durch Sachargumente absicherbar wären, wie angemerkt wurde. Denn nur so könnte es zügig zur Entscheidungsfindung und einer Festlegung zwischen den Bereichsleitern schon während des Projektes kommen. Außerdem sei daran erinnert, dass Beratung 4 ausdrücklich deshalb ausgewählt wurde, weil der leitende Berater mit dem Unternehmen und seinen Abläufen sehr gut vertraut war – und gerade daher in der Position schien, sich eine durch Erfahrung fundierte Meinung zu bilden. Und so verwundert es nicht, dass Berater 3 beobachtete:

„Der leitende Berater 1, soweit ich das aus meiner Warte beobachten kann, hat ganz sicher mit viel Erfahrung und Geschick versucht, seine persönliche Wahrnehmung und Überzeugung zu verkaufen. Sprich, es wurde eben auch sehr, sehr viel Zeit drauf verwendet, auszugleichen. Da geht jetzt eine

Ressource, die nicht ganz billig ist, nur dafür aufs Projekt, um letztendlich diesen Interessenausgleich herbeizuführen.“

Wie in der Problemstellung zuvor argumentiert, wurde dieser „Interessenausgleich“ zwischen den Bereichsleitern notwendig, weil nur durch deren Konzessionen das Projektziel – Aufzeigen von Einsparungsmöglichkeiten in vorgegebener Höhe – erreicht werden konnte. Damit ergab sich für die Berater jedoch ein Dilemma.

Anscheinend konnten nicht alle Hypothesen quantifiziert oder durch Mehrheitsmeinung begründet werden – und trotzdem wurde von den Beratern eine Stellungnahme i. S. einer Empfehlung erwartet. In den Worten von Berater 1 wurden die Berater dadurch von nur analytisch getriebenen Beratern zu Ratgebern.

„Es gibt da so eine ganz feine Grenze zwischen Beratung und Rat geben. Der Ratgeber hat einen hohen Erfahrungsschatz, gestattet Fehler, für sich und andere und lässt sich die Meinungen der anderen vortragen und versucht dann, daraus etwas zu kondensieren. Vielleicht auch aus seiner Erfahrung, aus Dingen, die er in einem früheren Projekt gelernt hat. Der Berater hat ganz klar definierte Ziele, ganz klare Meilensteine einzuhalten und ganz klare deliverables, also Dinge, die er abliefern muss. Und da ist der Unterschied: Der Ratgeber nimmt sich mehr Zeit und gestattet sich mehr Raum für sanfte Faktoren, ohne da die Analyse zu vernachlässigen.“

Er konkretisierte weiter:

„Es gibt sachlogische Dinge, die optimiert ablaufen können, und der Berater würde sagen: ‚Das ist der Prozess‘. Auf keinen Fall würde der Berater sagen: ‚Das machst du jetzt aber nicht, weil die handelnde Person leider zu dem Prozess passen muss.‘ Das wäre Sache des Ratgebers, der sagt: ‚Sachlogisch alles richtig, man müsste aber bedenken, ob die handelnden Personen in dieses Sachmuster hineinpassen. Und vielleicht müsste man da eine Veränderung vornehmen.‘ Da entsteht, glaube ich, extrem viel Wert für den Klienten, wenn man das vorsichtig und vernünftig macht und mit den Leitern des Klienten auch eine Sprachebene findet, die robust genug ist, Fehler sofort zu rejustieren.“

Die damit verbundene zweite Schwierigkeit bestand dann darin, dass die Gratwanderung zwischen dem Berater und Ratgeber nicht immer gelang und der „Berater mit einer Meinung“ bzw. Ratgeber dadurch angreifbar war. So berichteten einige Mitarbeiter, dass Berater 1 ihre Verbesserungsvorschläge kritisierte und provokante eigene Hypothesen aufgestellt habe. Dies hatte auf sie arrogant gewirkt, da der Berater schließlich ein „Externer“ sei und es ihm daher nicht zustehe, aus seiner Sicht unbegründete Hypothesen aufzustellen⁹⁴⁹. Daher hätten sie sich dem Gespräch verschlossen. Auf anderer Ebene schien der Versuch der Berater, zwischen den Bereichsleitern zu vermitteln und

⁹⁴⁹ Hier zeigt sich die doppelte Schwierigkeit der „sachlogischen“ Begründung von Hypothesen: Herrscht Uneinigkeit über eine Hypothese, kann es durchaus auch der Fall sein, dass gleichzeitig umstritten ist, ob die zu ihrer Begründung vorgebrachten Kriterien überhaupt zulässig sind. Damit verlagert sich die Diskussion weg von den eigentlichen Inhalten hin zu einer Metaebene, auf der um die Form einer zulässigen Begründung gerungen wird. Inwieweit die Hypothesen also unbegründet waren, kann nicht mehr rekonstruiert werden, wohl aber, dass sie und ihre Begründung umkämpft waren.

auch die Unterstützung des Vorstands für bestimmte Hypothesen zu gewinnen, als „politisierend“, und einige der Interviewten unterstrichen daher die Notwendigkeit, den Beratern durch einen „genau definierten Auftrag einen Rahmen zu setzen“.⁹⁵⁰

Dies erfolgte scheinbar auch deshalb, weil das zuvor beschriebene Ratgeben auch in eine stärkere Form der Einflussnahme münden konnte, wie Berater 2 beschrieb:

„[...] wir versuchten damals als Lobbyisten im Unternehmen Interessengruppen zu schaffen und zu sagen ... alle wissen irgendwie, dass das der richtige Weg wäre, aber die 2, 3 Entscheider wollen es halt nicht. Also müssen wir gucken, dass wir im Unternehmen Fürsprecher finden für diese Idee. Und da sind wir schon an einem Punkt, der das normale Beratungsgeschäft wahrscheinlich sogar überschreitet, weil es was mit Verbundenheit zu dem Unternehmen zu tun hat. In dem Augenblick, wollten wir als Berater was wirklich Gutes in unserer Welt, was Gutes tun für das Unternehmen.“

Man könnte nun vorsichtig argumentieren, dass dieses Lobbying u. U. auch durch die Anlage des Projektes gefördert wurde: Das formale Projektziel sollte Einsparungsmöglichkeiten in einer definierten Höhe aufzeigen. Die vorgeschlagenen Einsparungsmöglichkeiten mussten in Summe primär dieses Ziel erfüllen – und erst nachgelagert zu einer langfristigen Gesundung des Unternehmens beitragen. Im Idealfall erfüllten die Verbesserungsmöglichkeiten beide Ziele, d. h. Kostenreduktion und Gesundung, allerdings muss dieser Idealfall nicht immer gegeben sein. Ist er es nicht, dann öffnet sich der Raum für Einflussnahme, weil der Eindruck entsteht, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen an der Ursache des Problems vorbeigehen und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, auf deren Hilfe die Berater, wie zuvor argumentiert, angewiesen sind, nicht zugutekommt.

Wie dieses Bilden von Interessensgruppen geschah, beschrieb Berater 2:

„Kaffeeautomaten aufsuchen, sich auf dem Gang aufhalten, im Aufzug mal häufiger fahren – also Kommunikation, reden, Menschen treffen und mit ihnen darüber reden, auch mal hinter vorgehaltener Hand reden. Und einfach mal Stimmungen abfragen, [...] bei den Leuten sein und sagen: ‚Ich verstehe, wir verstehen doch, wie ihr jetzt arbeitet, inhaltlich und beziehungsstechnisch. Wir haben die und die Ideen, wir sehen das doch bei euch auch.‘ Und dann kommt Zuspruch oder auch nicht, meistens kam Zuspruch: ‚Ja, ihr habt ja im Grunde Recht, aber ...‘ ‚Wieso denn aber?‘ ‚Ihr wisst doch, das geht nicht und das geht nicht ...‘ ‚Wie kann man das denn trotzdem schaffen – lasst uns mal überlegen.“

Etwas weiter gedeutet, machte diese Aussage den Anschein, als ob die Berater bestrebt gewesen wären, ein Stück die Fremdheit des Externen abzulegen. Und dies versuchten sie zu erreichen, indem sie an den vordergründig informellen sozialen Praktiken der Organisation teilnahmen. Die Bedeutung dieses Versuchs unterstrich auch Berater 1:

„Es sind oftmals sehr wichtige Seiteninformationen. Man kann das nutzen, um die Implementierung vorzubereiten, während das Projekt läuft und wenn man genau weiß, in welche Richtung man läuft.“

⁹⁵⁰ Dieser Rahmen sollte zudem verhindern, dass die Berater bei der Suche nach den Ursachen für die beschriebene Problemlage neue Probleme entdecken und so versuchen, weitere Projekte zu verkaufen.

Obwohl die Aneignung und Teilnahme an diesen informellen Praktiken hier unter der Überschrift „Bilden von Interessensgruppen“ diskutiert wird, scheinen mit ihnen gleichzeitig auch noch andere eher passive Ziele der Berater verknüpft gewesen zu sein. So scheinen sich die Berater dieser informellen Praktiken auch bedient zu haben, um lediglich zu prüfen, inwieweit ihre Hypothesen geteilt werden oder um Hypothesen zu entwickeln. Abschließend soll dazu noch einmal Berater 1 zu Wort kommen, der beschrieb, was seiner Ansicht nach notwendig war, um an diesen informellen Praktiken teilzunehmen:

„Das erfordert, dass der Berater eine gewisse Credibility hat, und die Credibility muss er sich erarbeiten. Die kann man sich nicht erkaufen, durch heitere Erscheinung oder so. Das muss man erarbeiten, das muss man durch den Kontakt mit den Menschen erreichen. [...] Da muss man ein bestimmter Typus Mensch für sein. Also erst mal gibt es diese Grundregel, ehrlich, offen, anständig. Klingt komisch, ist aber, glaube ich, auch für einen Berater ganz wichtig. Analytisch, aber trotzdem nicht unmenschlich. Und dann hängt es davon ab, dass man sich möglicherweise den Menschen auch erklärt. Es gibt ganz banale Dinge, dass man z. B. ‚Guten Tag‘ sagt, wenn man jemanden sieht. Auch wenn die nicht ‚Guten Tag‘ sagen. Dass man nicht durch die Flure schleicht, sondern auch Professionalität in der Körperhaltung und im Ausdruck rüberbringt. Dass man sehr wohl Zweifel kommuniziert und auch Selbstzweifel durchaus offensiv oder passiv kommuniziert, und sagt: ‚Mensch, da brauche ich Hilfe.‘ Also sich als Teil des Teams präsentieren und sagen: ‚Ich weiß nicht alles. Du auch nicht, aber sage mir das, was du weißt und ich gebe dir das aber auch zurück.‘ Also wirklich einen Gesprächspartner, einen Diskussionspartner und verlässlichen Partner beim Durchsetzen der Ziele des Unternehmens und möglicherweise auch der Gesprächspartner darstellen. Und durchaus sagen: ‚Das könnte ich mir vorstellen, dass das funktioniert‘, oder ‚das kann ich mir nicht vorstellen, dass das funktioniert.‘“

Dieses Zitat zeigt inhaltlich eine große Ähnlichkeit mit den Äußerungen von Berater 1, die zuvor im Zusammenhang mit den Praktiken bei der Entwicklung von Hypothesen in Abschnitt C.2.2 angeführt wurden. Damit schließt sich nicht nur der thematische Kreis, der über die Entwicklung von Hypothesen und deren Quantifizierung hin zu ihrer passiven oder aktiven Absicherung führt, sondern es wird auch deutlich, dass die dazu notwendigen Praktiken u. U. einander überlappen.

C.3 Zusammenfassung: Ansatzpunkte zur Veränderung der sozialen Praktiken in Unternehmen D

Abschließend soll nun wieder anhand des zuvor entwickelten Begriffsrahmens, der in Abbildung 21, S. 147 zusammengefasst ist, untersucht werden, ob und wie die Praktiken der Berater die Praktiken im Unternehmen verändert haben. Dies fällt im vorliegenden Fall spekulativer aus als in den Fällen zuvor, was primär darin begründet ist, dass zum Zeitpunkt der Erhebung Veränderungen schwierig nachweisbar waren, da sie von anderen Effekten wie der Zusammenlegung der Vorstandsbereiche der Geschäftsbereiche A und B überlagert wurden.

Außerdem fällt im vorliegenden Beispiel auf, dass die Praktiken der Berater primär die Praktiken des Organisierens verändert haben⁹⁵¹. Geht man von den empirisch nachweisbaren Veränderungen aus und setzt sie in Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen Praktiken der Berater, werden Rückschlüsse auf die Ansatzpunkte möglich, an denen die Praktiken der Berater zur Veränderung der Praktiken des Organisierens angesetzt haben. Zwei Veränderungen waren nach dem Projekt deutlich erkennbar: Zum einen gab es nach dem Projekt ein gemeinsam verabschiedetes Dokument, in dem pro Bereich die Anzahl freizusetzender Mitarbeiter festgehalten wurde und das die dazu notwendigen Maßnahmen ausdetaillierte. Zum zweiten behielten die Bereichsleiter ihre regelmäßigen Treffen aus dem Projekt bei und etablierten dazu einen formalen Jour Fixe.

Vorweg muss jedoch noch der Status der zuerst genannten Veränderung diskutiert werden, da durch die Beratungsdokumente per se noch keine Veränderung der Praktiken des Organisierens stattfand. Fest steht jedoch, dass schon alleine durch die physische Beständigkeit der Artefakte „Abschlussbericht“ und „Maßnahmenhandbuch“ auch die Festlegungen der Bereichsleiter eine gewisse Beständigkeit erlangten. Es existiert ein Dokument, auf das im Zuge der Praktiken des Organisierens auch in der Zukunft zurückgekommen werden kann und das durch seine offizielle Verabschiedung auch den von den Interviewten beschriebenen Selbstbindungseffekt auszulösen vermag. Insofern wäre weniger das Dokument, sondern die darin enthaltene Festlegung der Bereichsleiter die relevante Veränderung, die als solche zuvor noch nicht existierte. Man kann diese Selbstbindung mit aller gebotenen Vorsicht auch als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen den Bereichsleitern interpretieren. Dafür spricht die zuvor zitierte Mutmaßung von Berater 2, dass besonders in Zeiten der Krise ein proaktiver Abbau von Personal schwerfällt und daher die Verantwortung zur Kosteneinsparung leicht auf andere Bereiche abgewälzt wird. Hier haben nun die Berater durch ihre Praktiken eine kontextuelle Veränderung herbeigeführt:

Durch die **Quantifizierung von Hypothesen** wurde die Grundlage geschaffen, die Veränderungsbereitschaft der Bereiche zu messen. Dadurch werden nicht nur Handlungsfolgen für die Bereichsleiter greifbar, sondern sie werden durch die Quantifizierung gleichzeitig auch vergleichbar. Dies wäre ohne die Praktiken der Quantifizierung nicht der Fall gewesen, und es ist möglich, dass so die Kompromissfindung und Selbstbindung nicht stattgefunden hätte. Die Ursache dafür könnte zumindest hypothetisch in der Inkompatibilität der nur lokal gültigen Interpretationsschemata gelegen haben. Denn die Auswirkungen so differenter Veränderungsmaßnahmen wie z. B. der Kooperation mit strategisch wichtigen Lieferanten zur Vereinfachung der Prozesse im Einkauf und der Schließung der Abteilung zur Qualitätskommunikation sind aus Perspektive der betroffenen Bereiche unterschiedlich und scheinen in ihren Auswirkungen nur durch Quantifizierung direkt vergleichbar.

⁹⁵¹ Ob die „Basispraktiken“ der Organisation, wie z. B. im Marketing oder Qualitätsmanagement, direkt und nicht vermittelt durch die Praktiken des Organisierens durch die Berater bzw. deren Praktiken verändert wurden, lässt sich im Nachhinein nicht mehr rekonstruieren.

Dass dann anhand der Quantifizierung auch ein Vergleich bzw. Ausgleich der Veränderungsbereitschaft der Bereiche angestrebt wurde, belegt z. B. eine Folie im Abschlussbericht der Beratung, die ihre Schlussfolgerung darauf aufbaut, dass in einem Bereich die Einsparung im Vergleich zu den anderen nur „unterproportional“ ausfiel⁹⁵². Wiederum mit einiger Vorsicht lässt sich hier auch über eine mögliche Nebenfolge der Quantifizierung spekulieren. Durch die Quantifizierung wird die Suche nach einem Ausgleich der Veränderungsbereitschaft gefördert. So ist es möglich, dass als Nebenfolge solche Maßnahmen, die einen quantifizierbaren Effekt haben, eher Beachtung finden, als solche, die sich nicht messen lassen. Dadurch mag z. B. bei den Mitarbeitern der Eindruck entstanden sein, dass der „wirkliche“ Kern der Probleme von Unternehmen D durch das Projekt unberücksichtigt blieb. Auch wenn die Quantifizierung von Hypothesen den erzielten Selbstbindungseffekt erleichtert hatte, so wird ihre Wirkung durch die als nächstes thematisierte Entlastung mittels kapazitiver Projektleitung ermöglicht und verstärkt.

Mit **Entlastung durch kapazitive Projektleitung** ist eine Entlastung in zweifacher Hinsicht gemeint. Zunächst ist im Anschluss an die zuvor unter dem Stichwort der „Quantifizierung von Hypothesen“ gemachten Aussagen festzuhalten, dass die Berater durch die Übernahme der Projektleitung und -durchführung die Arbeitsbeziehungen der Bereichsleiter vor möglichen Störungen durch die Verbesserungsmaßnahmen geschützt und insofern entlastet haben. Der Ansatzpunkt wäre bei der in diesem Sinne verstandenen Entlastung durch kapazitive Projektleitung im Kontext zu suchen: Die Praktiken der Berater bilden den Kontext, vor dessen Hintergrund die Verhandlung der Bereichsleiter untereinander stattfindet. Man kann die Entlastung durch kapazitive Projektleitung aber auch als Einflussnahme auf die Reproduktionskreisläufe der Praktiken des Organisierens interpretieren. Betrachtet man z. B. die Workshops mit den Bereichsleitern, dann wird deutlich, dass die Folgen der in einem Workshop hervorgebrachten Praktiken zu ihren eigenen Ausgangsbedingungen im nächsten Workshop werden. Dieser Reproduktionskreislauf wurde auch nach Ende des Projektes von den Bereichsleitern als Jour Fixe beibehalten. Allerdings fehlt dabei die Entlastungsfunktion der Praktiken der Berater, so dass die Arbeitsbeziehungen zwischen den Bereichsleitern potentiell gefährdet sein können.

Insgesamt wird so deutlich, dass es sich bei dem Projekt in den Begriffen der Theorie sozialer Praktiken primär um einen Versuch reflexiver Selbstregulation durch eine Veränderung der Praktiken des Organisierens gehandelt hat. In diese Richtung weisen sowohl der durch das Projekt bewirkte Selbstbindungseffekt als auch der neu geschaffene Reproduktionskreislauf. Um diese reflexive Selbstregulation zu ermöglichen, war es aber notwendig, dass das Projekt nach innen den Anschein erweckte, dass es um eine direkte Veränderung der Basispraktiken des Unternehmens ginge. Die Veränderung der Basispraktiken mag nun zwar, ausgelöst durch das Beratungsprojekt und seiner

⁹⁵² Vgl. Dokument 35, S. 4.

Ergebnisse, in der Zukunft stattfinden. Trotzdem war es nicht das primäre Ziel des Projektes, das zunächst nur in der Festlegung der Bereichsleiter auf ein Maßnahmenbündel zur Erreichung des vom Vorstand vorgegebenen Einsparungsziels lag. Dass ohne dieses „Als-ob“, d. h. die mitlaufende Unterstellung, dass die Maßnahmen auch umgesetzt würden bzw. dass die Basispraktiken der Organisation verändert würden, die Hypothesen überhaupt erst hätten entwickelt werden und zu einer Selbstbindung der Bereichsleiter führen können, darf bezweifelt werden.

Appendix D: Kommentierter Interviewleitfaden

Phase	Gestellte Fragen ⁹⁵³	Zielsetzung
Eröffnung	- Was war der Auslöser des Projektes? - Was war die Zielsetzung des Projektes?	Beschreibung Kontext
Kern	- Wie sind die Berater vorgegangen? Je Tätigkeit: - Was war das Ziel? Warum wurde so vorgegangen? - Was muss man dazu wissen? Wie führt man die Tätigkeit gut aus? - Welche Tools und Hilfsmittel wurden dazu eingesetzt?	Beschreibung Praktiken sowie ihrer Bestandteile: - Motivation - Wissen - Materialität
	- Welche Veränderungen sind durch das Vorgehen entstanden? Je Veränderung: - Haben sich Ziele oder Motivation verändert? Inwiefern? - Hat sich das Wissen verändert? Inwiefern? - Haben sich genutzte Tools oder Hilfsmittel verändert? Inwiefern?	Beschreibung Ansatzpunkte der Veränderung
Schluss	- Welche Veränderungen sind ausgeblieben? Warum sind diese ausgeblieben?	Abgrenzung der Veränderungsmöglichkeiten

⁹⁵³ Die hier dargestellten Fragen wurden i. d. R. nur sinngemäß so gestellt wie dargestellt und sprachlich den Antworten der Befragten angepasst; z. B. war nicht von „Tätigkeiten“ die Rede, sondern konkret vom „Führen von Interviews“.

Appendix E: Übersicht der geführten Interviews

Nr.	Fallbeispiel	Funktion	Dauer [min.]	Transkript
1	Unternehmen A	Leitender Berater 1	55	verbatim
2	Unternehmen A	Berater 2	77	verbatim
3	Unternehmen A	Berater 3	51	verbatim
4	Unternehmen A	Programm-Managerin	58	verbatim
5	Unternehmen A	Kaufmännischer Geschäftsführer	54	verbatim
6	Unternehmen A	Geschäftsführer Produktionsgesellschaft	67	verbatim
7	Unternehmen A	Projektmanager	51	verbatim
8	Unternehmen A	Geschäftsführer Vertriebsgesellschaft	57	verbatim
9	Unternehmen B	Berater 1	100	verbatim
10	Unternehmen B	Kostencontrolling	59	verbatim
11	Unternehmen B	Leiter Produktmanagement	52	verbatim
12	Unternehmen B	Artikelergebnisrechnung	88	verbatim
13	Unternehmen B	Berater 2	58	verbatim
14	Unternehmen B	Leiter Forschung und Entwicklung	44	verbatim
15	Unternehmen B	Controlling Produktkosten	61	verbatim
16	Unternehmen B	Leitender Berater 3	55	verbatim
17	Unternehmen C	Leiterin Vertragscontrolling	65	verbatim
18	Unternehmen C	Leiterin Produktmanagement, Prokuristin	84	verbatim
19	Unternehmen C	Leiterin Grafik	61	verbatim
20	Unternehmen C	Leitender Berater 1	40	verbatim
21	Unternehmen C	Berater 2	76	verbatim
22	Unternehmen C	Geschäftsführerin	51	verbatim
23	Unternehmen C	Leiterin Handel	79	verbatim
24	Unternehmen C	Geschäftsführer Holding	42	verbatim
25	Unternehmen C	Leitender Berater 3	62	verbatim

Nr.	Fallbeispiel	Funktion	Dauer [min.]	Transkript
26	Unternehmen D	Bereichsleiter Qualität	45	kein Mitschnitt ⁹⁵⁴
27	Unternehmen D	Leiterin Qualität Textil	55	kein Mitschnitt
28	Unternehmen D	Leiterin Qualitätskommunikation	65	kein Mitschnitt
29	Unternehmen D	Teamleiterin Einkauf	55	kein Mitschnitt
30	Unternehmen D	Leitender Berater 1	123	verbatim
31	Unternehmen D	Berater 2	48	verbatim
32	Unternehmen D	Bereichsleiter Betriebswirtschaft	55	kein Mitschnitt
33	Unternehmen D	Leiter Qualität Hartwaren	65	kein Mitschnitt
34	Unternehmen D	Berater 3	83	verbatim
Durchschnittliche Dauer [min]			63	
Gesamte Dauer [h]			> 36	

⁹⁵⁴ Auf Wunsch der Interviewten wurde das Interview nicht mitgeschnitten und verbatim transkribiert, sondern nur schriftlich während des Interviews protokolliert.

Appendix F: Übersicht der ausgewerteten Dokumente

Nr.	Fallbeispiel	Art des Dokuments	Verfasser	Titel	Stand
1	Unternehmen A	Beratungsangebot	Beratung A	„Unterstützung zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Operations-Konzeptes für Unternehmen A Produktbereich A“	07. Juli 2006
2	Unternehmen A	Zwischenbericht	Beratung A	„Status Konzeptwürdigung und Umsetzungsbegleitung für das Geschäftsfeld Produktgruppe A“	24. Juli 2006
3	Unternehmen A	Ergebnisbericht	Beratung A	„Konzeptwürdigung und Umsetzungsbegleitung für das Geschäftsfeld Produktgruppe A“	11. September 2006
4	Unternehmen A	Beratungsangebot	Beratung A	„Unterstützung zum Aufbau eines Programm-Managements für Unternehmen A am Beispiel Produktgruppe A“	10. November 2006
5	Unternehmen A	Handbuch	Beratung A	„Handbuch Unternehmen A Programm Management“	Februar 2007
6	Unternehmen A	Tool	Beratung A	„Template Projektplanung, kommentierte Version“	März 2007
7	Unternehmen A	Tool	Unternehmen A	„Projektplan 6A zur Produktentwicklung von XY“	Mai 2007
8	Unternehmen A	Bericht	Beratung A	„Bericht 4. Lenkungsausschuss“	Mai 2007
9	Unternehmen A	Bericht	Beratung A	„4. Lenkungsausschuss – Übersicht Ressourcen“	Mai 2007
10	Unternehmen A	Tool	Beratung A	„Statusübersicht Projekte“	Mai 2007
11	Unternehmen A	Website	Unternehmen A	„Die Unternehmensgruppe in Zahlen und Fakten“	Juni 2008

Nr.	Fallbeispiel	Art des Dokuments	Verfasser	Titel	Stand
12	Unternehmen B	Produktprogramm	Unternehmen B	„Komplettprogramm 2007“	Mai 2007
13	Unternehmen B	Auszug Beratungsangebot	Beratung B	„Reduzierung der Produktprogrammkomplexität“	24. August 2007
14	Unternehmen B	Zwischenbericht	Beratung B	„Erstes Milestonemeeting“	09. Oktober 2007
15	Unternehmen B	Zwischenbericht	Beratung B	„Zweites Milestonemeeting“	08. November 2007
16	Unternehmen B	Ergebnisbericht	Beratung B	„Präsentation der Projektergebnisse“	30. November 2007
17	Unternehmen B	Ergebnisbericht	Beratung B	„Präsentation der Projektergebnisse [an die Geschäftsführung]“	06. Februar 2008
18	Unternehmen B	Tool	Beratung B	„Einmalige Komplexitätskosten – Komplexitätstreiber und Aktivitäten“	06. Februar 2008
19	Unternehmen B	Tool	Beratung B	„Einmalige Komplexitätskosten – Filter für Design A“	06. Februar 2008
20	Unternehmen B	Tool	Beratung B	„Einmalige Komplexitätskosten – Filter für Design B“	06. Februar 2008
21	Unternehmen B	Tool	Beratung B	„Laufende Komplexitätskosten – Übersicht“	06. Februar 2008
22	Unternehmen B	Website	Unternehmen B	„Unternehmen B – Portrait“	Juni 2008

Nr.	Fallbeispiel	Art des Dokuments	Verfasser	Titel	Stand
23	Unternehmen C	Zwischenbericht	Beratung C	„Zusammenfassung der Ergebnisse vom Strategie Workshop I“	17. August 2006
24	Unternehmen C	Zwischenbericht	Beratung C	„Vorschlag zum weiteren Vorgehen nach Strategie Workshop I“	06. September 2006
25	Unternehmen C	Zwischenbericht	Beratung C	„Unterlagen vom Strategieworkshop II“	26. September 2006
26	Unternehmen C	Zwischenbericht	Beratung C	„Unterlagen zum Strategiereview“	16. Oktober 2006
27	Unternehmen C	Zwischenbericht	Beratung C	„Umsetzungsstatus der ‚strategischen und organisatorischen Handlungsempfehlungen‘“	25. Mai 2007
28	Unternehmen C	Website	Unternehmen C	Organigramm Unternehmen C	Juni 2008
29	Unternehmen C	Portrait	Unternehmen C	Chronik Unternehmen C	Juni 2008
30	Unternehmen C	Organigramm	Unternehmen C	Eckdaten Unternehmen C	Juni 2008

Nr.	Fallbeispiel	Art des Dokuments	Verfasser	Titel	Stand
31	Unternehmen D	Angebot/Vorgehen	Beratung D	„Projekt XY – Zusammenfassung der Vorgehensweise“	November 2007
32	Unternehmen D	Zwischenbericht	Beratung D	„Projekt XY – Effizienzpotentiale und Organisationsoptionen“	07. Dezember 2007
33	Unternehmen D	Zwischenbericht	Beratung D	„Projekt XY – Erstes Fortschrittsgespräch“	14. Dezember 2007
34	Unternehmen D	Zwischenbericht	Beratung D	„Projekt XY – Organisationsdetails“	07. Januar 2008
35	Unternehmen D	Ergebnisbericht	Beratung D	„Projekt XY – Management Summary“	25. Januar 2008
36	Unternehmen D	Maßnahmenhandbuch	Beratung D	„Projekt XY – Maßnahmenhandbuch“	25. Januar 2008
37	Unternehmen D	Geschäftsbericht	Unternehmen D	„Geschäftsbericht der Holding 2007“	April 2008
38	Unternehmen D	Website	Unternehmen D	„Zahlen und Fakten 2007“	August 2008

Appendix G: Beispiel eines Forschungsprotokolls

Forschungsprotokoll – Interview 9, Projekt XXX, Berater, Dr. XXX

Eckdaten

Ort, Dauer	XXX, 01.04.2008, 19:00-20:30
Person	- Dr. XXX - Berater im Einsatz für XXX - Studium Physik, BWL; Promotion in BWL
Zustandekommen	- vorherige, persönlich Absprache

Atmosphäre

Situation	- entspannt, da sehr vertraut - ungestört
Raum	- beim Kunden, Projektbüro
Gesprächsverlauf	- zunächst Einleitung zum Projekt, sehr viel Inhaltliches - dann Pause da Band zu Ende; Gespräch über Schwierigkeiten, Praktiken zu untersuchen und Aufforderung, Fragen genau zu stellen
Stimmung des Befragten	- gut, trotz langem Arbeitstag - sehr überlegt bei Antworten („druckreif“)
Selbstwahrnehmung	- Theoretische Abstraktheit sozialer Praktiken gut in konkrete Fragen übersetzt - Schwierigkeit, sich sowohl auf fachliche Aspekte des Projektes zu konzentrieren und gleichzeitig die Forschungsfrage nicht aus dem Blick zu verlieren (könnte durch vorherige Dokumentenanalyse gemildert werden, würde aber zu sehr vorprägen)

Inhalte

Themen vor Einschalten Tonband	- Small talk
Themen nach Abschalten Tonband	- Hauptnutzen liegt in Gesprächen zwischen Bereichen - hat häufig mehr Leute als notwendig zu bestimmten Sitzungen eingeladen, um genau diese Gesprächigkeit zwischen Bereichen zu fördern - Nutzen des Projektes insgesamt positiv (Übersteigt Kosten), zusätzlich Beratungsbedarf in anderen Bereichen (z.B. Abbau Lagerbestand, Datenqualität, Programmmanagement)
Ausgelassene Themen	k.A.
Neue Gesichtspunkte	- Überbesetzung von Meetings

Erste Interpretation

- die bewusste Überbesetzung von Meetings wird vermutlich nicht nur den Effekt haben, dass sich verschiedene Bereiche austauschen können, sondern vielleicht auch, dass nur ein Berater mit mehreren Kunden interagiert und daher nicht so sehr als Fremdkörper wahrgenommen wird
- Schaffen von Transparenz heißt hier, Dinge zu bepreisen, die vorher nur schwierig quantitativ fassbar waren, d.h. letztendlich kann man „Schaffen von Transparenz“ als Versuch der Berater interpretieren, ihrem Interpretationsschema möglichst viel zugänglich zu machen
- dadurch auch Mentalitätswandel „Komplexität kostet Geld“
- Berater haben Machtgefüge verändert, indem sie bestimmten Bereichen eine „rational gehärtete“ Interpretationsgrundlage geschaffen haben
- Auch wenn die eigentliche Berechnung selten kompliziert gewesen zu sein schien, so werden doch viele Fähigkeiten, die für das Projekt notwendig waren, übergangen bzw. schlichtweg vorausgesetzt, wie z.B. der professionelle Umgang mit Excel oder Access: dies ist aus einer Schulungssicht für Beratungen interessant und wichtig

Appendix H: Aus der Analyse resultierende Kodierschemata

H.1 Kodierschema Fallbeispiel 1

Fortsetzung		Beginn	
Name	References	Name	References
Praktiken Berater	2	Fallbeispiel 1	0
Ausloten Grenzen Rationalität	2	Ausgangssituation	0
Nutzen informeller Kanäle	2	Details zur Auftragsvergabe	1
Vorverdrängen zur Reflektion	3	Externer Kontext	2
Fordern und Fordern	0	Interner Kontext	0
Fordern	3	Frühere Lösungsversuche	3
Bedeutung Konsequenz im Programmmanagement	2	Geschäftsmodell	4
Fordern durch Schaffen von Transparenz	3	Historie der Organisation	4
Sicherstellen Unterstützung Geschäftsführung	9	Organisationskultur	4
Fördern	6	Organisationsstruktur	6
Bedeutung Handbuch	3	Personenkonstellation	7
Coaching von Einzelpersonen	1	Stimmung	1
Pragmatisches Vorgehen	4	Problemstellung	4
Teambuilding	2	Fehlende Ergebnisse Projekt	3
Vorleben & Verstehen	3	Fehlendes Projektmanagement	5
Herstellen von Rationalität	0	Personen	4
Durchsetzen Sachebene	8	Schnittstellen	4
Hypothesengestütztes Vorgehen	3	Interpretationen	3
Verstehen	5	Übergabe Programm-Management	2
Interviews	4	Zu viele Projekte	2
Vereinnehmen Berater	5	Zielsetzung des Projektes	3
Veränderungen durch Projekt	3	Ausgebliebenes	0
Eingung über Ziele zwischen Geschäftsführen	7	Ausgebliebene Veränderungen	0
Struktur	3	Aufhebung Bereichsdenken	1
Abteilung Technik in Produktionsgesellschaft	3	Institutionalisierung Programmmanagement	3
Executive board	2	Lösung persönlicher Konflikte	3
Ruhe in Organisation durch Strukturbelassung	2	Meetingkultur	1
Tools Projektmanagement	3	Ausgebliebene Empfehlungen	3
Veränderte Projektbearbeitung durch Programm-Management	6	Bewertung Projekt	4
Alteplanz Bedeutung Programm-Management	3	Empfehlungen	4
Transparenz durch Programm-Management	3	Ereignisse	5

H.2 Kodierschema Fallbeispiel 2

Fortsetzung		Beginn	
Name	References	Name	References
Interviews	0	Fallbeispiel 2	0
Überbesetzung Meetings	2	Ausgangssituation	0
Vertrauensperson einbeziehen	2	Details zur Auftragsvergabe	2
Problem Datenqualität	2	Externer Kontext	1
Sicherstellen Unterstützung MAs	3	Interner Kontext	2
Einbeziehen der Mitarbeiter	7	Abteilungen zur Verhinderung Komplexität	1
Erfolgreiches Einbeziehen wichtig für Weiterführung	3	Frühere Lösungsversuche	6
Freiräume schaffen	3	Lösungsversuch Modularisierung	1
MA informieren	5	Neue Führung	3
Spagat Überstüben vs Mitbestimmung	4	Problemstellung	0
Vorteile verschaffen	9	Folgen Komplexität	4
Mut zum Pragmatismus	4	Handling Vertriebsprogramm	3
Fokussieren eines Teilausschnitts zur Veränderung	2	Steigende Overheadkosten	3
Machbarkeit aufzeigen	2	Quellen Komplexität	4
Vermitteln Gefühl Gleichwertigkeit	1	Designumstellung	2
Sicherstellung Unterstützung Geschäftsführung	4	Kein Nachweis für Schaden durch Komplexität	3
Berater als teure Ressource	7	Komplettanbieter	2
Keine Schuldzuweisung durch Projekt	1	Neuausrichtung Produktportfolio	1
Offenes Ansprechen von Dinge außerhalb des Projektfokus	3	Produktabhängigkeiten	2
Schaffen Transparenz ggü GF	3	Serviceversprechen	1
Veränderungen durch Projekt	0	Zielsetzung Projekt	4
Argumentationsgrundlage	5	Ausgebliebenes	2
Bessere Daten	3	Keine Aufgabe Bereichsgrenzen	1
Kosten Komplexität	2	Keine Veränderung Arbeitsweise	1
Verschiebung Machtverhältnisse	4	Neues Wissen eher unbedeutend	3
Definierte Verantwortlichkeiten	3	Bewertung Projekt	5
Mentalitätswandel bei Mitarbeitern	5	Praktiken Berater	0
Nebenfolgen	0	Schaffen rationalistisches Interpretationsschema	5
Stärken von Einzelpersonen	2	Bewerten	2
Verständnis andere Bereiche oder Seitenblick	5	Ermittlung Komplexitätskosten je Ereignis	1
Schaffen von Filtern (Tools) und deren Veränderung	5	Ermittlung Kosten Komplexität	3

H.4 Kodierschema Fallbeispiel 4

Beginn

Fortsetzung

Name	Sources	References
Fallbeispiel 4	0	0
Ausgangssituation	0	0
Auslöser Projekt	3	9
Interner Kontext	4	12
Problemstellung	0	0
Interne Gründe	3	9
Anwachsen Projekte	2	2
Aufwandstreiber Projekte	1	1
Führung übergeht Team	1	2
Wildwuchs Abteilungen	2	5
Zusammenhang interne externe Probleme	2	4
Zielsetzung Projekt	7	14
Berater als Schiedsrichter	3	10
Ausgebliebenes	0	0
Folgeauftrag Umsetzung	4	7
Gründe für Ausgebliebenes	2	2
Fehlende Unterstützung Vorstand	9	23
Politik unter Bereichsleitern	3	6
Stimmung in Belegschaft	3	5
Kein Abgleich mit bestehenden Aufgaben und Prozessen	1	2
Keine klare Kommunikation	4	6
Keine konkrete Ausdefinition der Maßnahmen	1	6
Überschneidung mit anderen Projekten	5	8
Widerstand Mitarbeiter	2	7
Enttäuschung über Vorschläge	2	10
Umsetzung Maßnahmen	1	3
Bewertung	0	0

Name	Sources	References
Ergebnis Projekt	5	15
Zielsetzung des Projektes	1	4
Praktiken	1	1
Berater als Kapazität zur Projektdurchführung	5	18
Bilden von Interessensgruppen	0	0
Absichern und Nutzen informeller Kanäle	4	10
Berater als Lobbyist	5	13
Briefing und Abhängigkeit	4	11
Definieren Verantwortlichkeiten	1	2
Schaffen von Akzeptanz	5	13
Quantifizieren von Handlungsfolgen	5	11
Sammeln und Entwickeln von Hypothesen zu Verbesserungen	5	9
Berater als Challenger	3	4
Interviews	5	13
Umgang mit Optern Restrukturierung	2	6
Workshops zur Festlegung von Hypothesen	1	1
Veränderungen	0	0
Beibehalten einiger Projektstrukturen	1	3
Committed Bereichsleiter	1	2
Spezifizierte Maßnahmen	2	2
Zusammenlegung Bereiche	1	1

Appendix I: Übersicht der thematisierten Praktiken und Ansatzpunkte zur Veränderung

		Entwickeln der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition	Einbinden der Mitarbeiter	Einbinden der Führung	Verankern der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition
Fall 1	Praktik	- Herstellen von Rationalität und Ausloten seiner Grenzen, S. 199ff.	- Verstehen, S. 197ff.		- Verankern, S.203f. - Fordern und Fördern, S.204f.
	Ansatzpunkte	- Durchsetzen eines begrenzten rationalistischen Interpretationsschemas, S.205ff.		- Mobilisieren der Hierarchie, S.205ff.	- Einführen rationalistisch aufgeladener Artefakte, S.205ff.
Fall 2	Praktik	- Das Schaffen einer rationalistischen Argumentationsgrundlage, S.296ff.	- Sicherstellen der Unterstützung der Mitarbeiter, S.301ff.	- Sicherstellen der Unterstützung der Führungsebene, S.298ff.	
	Ansatzpunkte	- Schaffen einer rationalistischen Grundlage durch scheidungsorientiertes Bepreisen von Handlungsfolgen, S.306ff.			- Einführen rationalistisch aufgeladener Artefakte, S.306ff. - Vermitteln der Fähigkeit zur Manipulation der Artefakte, S.306ff.

	Entwickeln der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition				Einbinden der Mitarbeiter	Einbinden der Führung	Verankern der aufgeklärt rationalen Problem- und Lösungsdefinition
	Praktik						
Fall 3	Praktik	- Herstellen eines geteilten Problemverständnisses, S.322ff. - Orientieren der schen Ausrichtung durch Quantifizierung, S.325f.	- Verstehen zwischen Analytik und Empathie, S.320ff.			- Neuverhandeln des Beratungsauftrags, S.324f.	- Aufbereiten von Ergebnissen, S.326
	Ansatzpunkte	- Bereitstellen eines integrierenden Interpretationsschemas, S.327ff. - Orientierung durch Quantifizierung, S.327ff.					
Fall 4	Praktik	- Entwickeln von Hypothesen, S.339ff. - Quantifizieren von Hypothesen, S.341ff.	- Kapazitive Projektleitung, S.339f. -				- Bilden von Interessensgruppen, S. 343ff.
	Ansatzpunkte	- Quantifizierung von Hypothesen, S.346ff.	- Entlastung durch kapazitive Projektleitung, S.346ff.				

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. und Fairchild, G. (1999):** Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 44: S. 708-740.
- Abrahamson, E. (1991):** Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. In: Academy of Management Review, Bd. 16: S. 586-612.
- Abrahamson, E. (1996):** Management fashion. In: Academy of Management Review, Bd. 21: S. 254-285.
- Albert, H. (1991):** Traktat über kritische Vernunft. Tübingen.
- Alvesson, M. und Johansson, A. W. (2002):** Professionalism and politics in management consultancy work. In: Clark, T. und Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: S. 228-246.
- Alvesson, M. (1993):** Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. In: Journal of Management Studies, Bd. 30: S. 997-1022.
- Alvesson, M. (2000):** Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. In: Journal of Management Studies, Bd. 37: S. 1101-1125.
- Alvesson, M. (2001):** Knowledge work: Ambiguity, image and identity. In: Human Relations, Bd. 54: S. 863-893.
- Andrews, K. R. (1987):** The concept of corporate strategy. 3. Auflage, Homewood, Illinois.
- Ansoff, H. I. (1987):** Corporate Strategy. 2. Auflage, New York.
- Anthony, R. N. (1965):** Planning and Control Systems – A framework for Analysis. Boston.
- Appelbaum, S. und Steed, A. (2005):** The critical success factors in the client-consulting relationship. In: Journal of Management Development, Bd. 24: S. 68-93.
- Aram, J. D. und Salipante, P. F. J. (2003):** Bridging Scholarship in Management: Epistemological Reflections. In: British Journal of Management, Bd. 14: S. 189-205.
- Archer, M. S. (1988):** Culture and Agency. The place of culture in social theory. Cambridge.
- Argyris, C. und Schön, D. A. (1974):** Theory in Practice. San Francisco.
- Argyris, C. und Schön, D. A. (1978):** Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Massachusetts.

- Armbrüster, T. und Glückler, J. (2007):** Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn. In: Organization Studies, Bd. 28: S. 1873-1885.
- Armbrüster, T. und Kieser, A. (2001):** Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 61: S. 688-709.
- Armbrüster, T. und Kipping, M. (2003):** Strategy Consulting at the Crossroads. In: International Studies of Management and Organisation, Bd. 32: S. 19-42.
- Arnaud, G. (1998):** The obscure object of demand in consultancy. A psychoanalytic perspective. In: Journal of Managerial Psychology, Bd. 13: S. 469-484.
- Ashby, W. R. (1974):** Einführung in die Kybernetik. Frankfurt/Main.
- Backhausen, W. und Thommen, J.-P. (2004):** Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bäcker, A. (1996):** Rationalität als Grundproblem der strategischen Unternehmensplanung. Ein Beitrag zur Erklärung und Überwindung der Rationalitätskrise in der Planungstheorie. Wiesbaden.
- Bain, J. (1956):** Barriers to New Competition. Cambridge, Mass.
- Baldrige, D. C., Floyd, S. W. und Markóczy, L. (2004):** Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. In: Strategic Management Review, Bd. 25: S. 1063-1074.
- Balog, A. (2001):** Neue Entwicklungen in der soziologischen Theorie: Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Verständnis der Grundprobleme. Stuttgart.
- Balzer, A. und Wilhelm, W. (1995):** McKinsey. Die Firma. In: Manager Magazin, Bd. 4: S. 43-57.
- Bamberger, I. und Cappallo, S. (2003):** Problembereiche und Ansätze der Strategischen Prozessforschung. In: Ringlstetter, M., Henzler, H. und Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden: S. 93-120.
- Bamberger, I. und Wrona, T. (2002):** Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung. 3. Auflage. Wiesbaden: S. 1-37.
- Barchewitz, C. und Armbrüster, T. (2004):** Unternehmensberatung. Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Wiesbaden.
- Barney, J. B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Bd. 17: S. 99-120.

- Barney, J. B. (2001):** Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? Yes. In: Academy of Management Review, Bd. 26: S. 41-56.
- Barry, D. und Elmes, M. (1997):** Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. In: Academy of Management Review, Bd. 22: S. 429-452.
- Bauer, H. H. und Sauer, N. E. (2004):** Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 64: S. 621-623.
- BDU (1991):** Was erwarten die Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberatern?
- BDU (2003):** Facts & Figures zum Beratermarkt 2002. Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. Bonn.
- BDU (2007):** Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/2007. Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. Bonn.
- BDU (2008):** Facts & Figures zum Beratermarkt 2007/2008. Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. Bonn.
- BDU (2009):** Der Markt für Managementberatung 2008/2009. Online abrufbar unter http://bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Branche/Markt_Managementberatung_2008-2009.pdf, letzter Zugriff: 08.04.2009.
- Becker, A., Küpper, W. und Ortmann, G. (1988):** Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W. und Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationlität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen/Wiesbaden: S. 89-113.
- Becker, A. (1996):** Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept. Wiesbaden.
- Becker, P. und Langosch, I. (1995):** Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4. Auflage, Stuttgart.
- Beckermann, A. (1979):** Intentionale versus kausale Handlungserklärungen. Zur logischen Struktur intentionaler Erklärungen. In: Lenk, H. (Hrsg.): Handlungstheorien interdisziplinär II. Handlungstheorien und philosophische Handlungsinterpretation. München: S. 445-490.
- Beckermann, A. (1999):** Analytische Einführung in die Philosophie des Geistes. Berlin.
- Beeby, M. et al. (1998):** Consulting to a hurt or upset organisation. In: Leadership & Organization Development Journal, Bd. 20: S. 61-69.
- Beer, S. (1981):** Brain of the Firm. Chichester.
- Behrens, W. und Delfmann, W. (2002):** Quantitative Planung. Stuttgart.

- Berg, N. (2006):** Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung. In: WiSt, Bd. 7: S. 362-367.
- Berger, P. L. und Luckmann, T. (1977):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main.
- Bettis, R. A. (1991):** Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. In: Organization Science, Bd. 2: S. 315-319.
- Beyer, J. M. und Trice, H. M. (1982):** The utilisation process: a conceptual framework and synthesis of empirical findings. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 27: S. 591-622.
- Bierach, B. (1995):** Wie ein Hans Dampf. Über die Beraterszene rollt die Fusionswelle. In: *Wirtschaftswoche* vom 09.11.1995, S. 116-125.
- Bierach, B. (1996):** Von der Stange. Eine Studie zeigt, was Unternehmen von ihren Beratern erwarten. In: *Wirtschaftswoche* vom 14.11.1996.
- Bieri, P. (1981):** Analytische Philosophie des Geistes. Königstein.
- Blake, R., Mouton, J. und McCanse, A. (1993):** Unternehmensentwicklung mit GRID. Der Weg zur effektiven Organisation. Frankfurt am Main, New York.
- Bloch, B. (1999):** How they put the „con“ in consulting. In: Managerial Auditing Journal, Bd. 14: S. 115-117.
- Bloomfield, B. und Best, A. (1992):** Management Consultants: Systems Development, Power and the Translation of Problems. In: Sociological Review, Bd. 40: S. 533-560.
- Bloomfield, B. und Vurdubakis, T. (1994):** Re-Presenting Technology: IT Consultancy Reports as Textual Reality Construction. In: Sociology, Bd. 28: S. 455-477.
- Bloomfield, B. P. und Danieli, A. (1995):** The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills. In: Journal of Management Studies, Bd. 32: S. 23-46.
- Blumer, H. (1969):** Symbolic Interactionism: Perspective and Method. Englewood Cliffs.
- Boeckh, A. (2008):** Methodenintegrative Supervision. Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis. Stuttgart.
- Bohn, C. (1991):** Habitus und Kontext. Ein kritischer Beitrag zur Sozialtheorie Bourdieus. Opladen/Wiesbaden.
- Boland, R. et al. (2001):** Knowledge representations and knowledge transfer. In: Academy of Management Journal, Bd. 44: S. 393-417.

- Bongaerts, G. (2007):** Soziale Praxis und Verhalten – Überlegungen zum Practice Turn in Social Theory. In: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 36: S. 246-260.
- Bosch, A. (1999):** Produktive Irritation und notwendige Distanzierung – Die Sozialwissenschaft der Gesellschaft. In: Bosch, A. et al. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden: S. 13-29.
- Bourdieu, P. und Wacquant, L. J. D. (1996):** Die Ziele der reflexiven Anthropologie. In: dies. (Hrsg.): Reflexive Anthropologie. Frankfurt/Main: S. 95-249.
- Bourdieu, P. (1979):** Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, P. (1982):** Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, P. (1983):** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: S. 183-198.
- Bourdieu, P. (1985a):** Leçon sur la leçon. In: ders. (Hrsg.): Sozialer Raum und Klassen. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt/Main: S. 47-81.
- Bourdieu, P. (1985b):** Der Kampf um die symbolische Ordnung. Pierre Bourdieu im Gespräch mit Axel Honneth, Hermann Kocyba und Bernd Schwibs. In: Ästhetik und Kommunikation, Bd. 16: S. 142-163.
- Bourdieu, P. (1985c):** Sozialer Raum und Klassen. In: ders. (Hrsg.): Sozialer Raum und Klassen. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt/Main: S. 7-46.
- Bourdieu, P. (1987):** Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, P. (1992):** Rede und Antwort. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, P. (1993):** Über einige Eigenschaften von Feldern. In: ders. (Hrsg.): Soziologische Fragen. Frankfurt/Main: S. 107-114.
- Bourdieu, P. (1998):** Die Ökonomie der symbolischen Güter. In: ders. (Hrsg.): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt/Main: S. 159-200.
- Bourdieu, P. (1999):** Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes. Frankfurt/Main.
- Bourdieu, P. (2001):** Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft. Frankfurt/Main.
- Braybrooke, D. und Lindblom, C. E. (1963):** A strategy of decision – Policy evolution as a social process. New York.

- Brown, J. S. und Duguid, P. (1991):** Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. In: *Organization Science*, Bd. 2: S. 40-57.
- Brown, J. S. und Duguid, P. (2000):** The social life of information. Boston, Massachusetts.
- Brüntrup, G. (2001):** Das Leib-Seele-Problem. Eine Einführung. 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Bunge, M. (1983):** Treatise on Basic Philosophy Vol. 5. Epistemology & Methodology I: Exploring the World. Dordrecht.
- Bunge, M. (1985):** Treatise on Basic Philosophy Vol. 7. Epistemology & Methodology III: Philosophy of Science and Technology. Dordrecht.
- Burger, M. J. C. (2008):** Towards a framework for the elicitation of dilemmas. In: *Quality and Quantity*, Bd. 42: S. 541-562.
- Burns, T. und Stalker, G. M. (1961):** The Management of Innovation. London.
- Burrell, G. und Morgan, G. (1979):** Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. London.
- Camerer, C. (1985):** Redirecting research in business policy and strategy. In: *Strategic Management Journal*, Bd. 6: S. 1-15.
- Caroli, T. S. (2005):** Managementberatung und Führungsrationalität. Ein akteurstheoretischer Ansatz. Wiesbaden.
- Carqueville, P. (1991):** Rollentheoretische Analyse der Berater/Klientenbeziehung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg: S. 247-280.
- Carter, C., Clegg, S. R. und Kornberger, M. (2008a):** Strategy as practice? In: *Strategic Organization*, Bd. 6: S. 83-99.
- Carter, C., Clegg, S. R. und Kornberger, M. (2008b):** S-A-P zapping the field. In: *Strategic Organization*, Bd. 6: S. 107-112.
- Cassell, C. et al. (2006):** The role and status of qualitative methods in management research: An empirical account. In: *Management Decision*, Bd. 44: S. 290-303.
- Cassell, C. und Symon, G. (2006):** Taking qualitative methods in organization and management seriously. In: *Qualitative Research in Organizations and Management*, Bd. 1: S. 4-12.
- Chakravarthy, B. und Doz, Y. (1992):** Strategy Process Research: Focussing on Corporate Self-Renewal. In: *Strategic Management Journal*, Bd. 13: S. 5-14.

- Chandler, A. D. (1962):** Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass.
- Chia, R. und MacKay, B. (2007):** Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. In: Human Relations, Bd. 60: S. 217-242.
- Child, J. (1972):** Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. In: Sociology, Bd. 6: S. 1-22.
- Child, J. (1997):** Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: Organization Studies, Bd. 18: S. 43-76.
- Chomsky, N. (1973):** Aspekte der Syntax-Theorie. Frankfurt/Main.
- Cipolla, C. und Giarelli, G. (2000):** Epistemology. In: Borgatta, E.F. und Montgomery, R.J.V. (Hrsg.): Encyclopedia of Sociology, Vol. 2. 2. Auflage. New York, Detroit, San Francisco, London, Boston, Woodbrige: S. 818-825.
- Clark, T. und Fincham, R. (Hrsg., 2002).** Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford.
- Clark, T. und Salaman, G. (1996a):** The management guru as organizational witchdoctor. In: Organization, Bd. 3: S. 85-107.
- Clark, T. und Salaman, G. (1996b):** The Use of Metaphor in the Client-Consultant Relationship. In: Oswick, C. und Grant, D. (Hrsg.): Organizational Development: Metaphorical Explanations. London: S. 154-174.
- Clark, T. und Salaman, G. (1998):** Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. In: Journal of Management Studies, Bd. 35: S. 137-161.
- Clark, T. (1995):** Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham.
- Clark, T. (2004):** Strategy viewed from a management fashion perspective. In: European Management Review, Bd. 1: S. 104-111.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V. und e Cunha, M. P. (2002):** Management Paradoxes: A relational view. In: Human Relations, Bd. 55: S. 483-503.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. und Rhodes, C. (2004):** Noise, Parasites and Translation. In: Management Learning, Bd. 35: S. 31-44.
- Clegg, S. R. (1987):** The language of power and the power of language. In: Organization Studies, Bd. 8: S. 61-70.

- Cohen, I. J. (1989):** Structuration Theory. Anthony Giddens and the Constitution of Social Life. London.
- Cohen, M. D., March, J.G. und Olsen, J. P. (1972):** A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 17: S. 1-25.
- Coleman, J. S. (1986):** Individual interests and collective action. Cambridge, London, New York.
- Commission of the European Communities (2003):** Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. In: Official Journal of the European Commission, Bd. L 124/36.
- Cornelissen, J. P. und Thorpe, R. (2004):** The Validity and Usefulness of Management Theories: A Review. Working Paper. Leeds Business School.
- Crozier, M. und Friedberg, E. (1993):** Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt/Main.
- Cyert, R. und March, J. G. (1963):** A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.
- Czander, W. (2001):** A failed consultation. In: Consulting to Management, Bd. 12.
- Czarniawska-Joerges, B. (1990):** Merchants of meaning: Management consulting in the Swedish public sector. In: Turner, B.A. (Hrsg.): Organizational symbolism. Berlin, New York: S. 139-150.
- Czarniawska, F. (1999):** Management Consultancy in the 21st century. Houndmills.
- Czarniawska, F. (2005):** Will consulting go online? In: Greiner, L. und Poulfelt, F. (Hrsg.): The contemporary consultant. Mason: S. 329-344.
- Czarniawska, F. (2006):** The Consulting Paradox. In: Consulting to Management, Bd. 17: S. 1-3.
- d'Aveni, R.A. (1995):** Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt/Main; New York.
- da Mota Pedrosa, A. und Darkow, I.-L. (2007):** Case Study Research in Logistics from 1996 to 2006. Research Paper, Supply Chain Management Institute EBS.
- Dacin, T. M., Goodstein, J. und Scott, R. W. (2002):** Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. In: Academy of Management Journal, Bd. 45: S. 45-57.
- Day, J. (2004):** Dynamics of the Client-Consultant Relationship. In: Thommen, J. und Richter, A. (Hrsg.): Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment. Wiesbaden: S. 27-40.

- de Burgundy, J. (1995):** Working daze: Uncertainty and ambiguity in consulting. In: Management Decision, Bd. 33: S. 51-55.
- de Certeau, M. (1984):** The Practice of Everyday Life. Berkeley.
- de Jong, J. A. und van Eekelen, L. M. (1999):** Management consultants: what do they do? In: Leadership & Organization Development Journal, Bd. 20: S. 181-188.
- Deetz, S. (1996):** Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. In: Organization Science, Bd. 7: S. 191-207.
- Deissler, K. G. (2005):** „wie, postmodern.“ Familie, Unternehmen, Beratung – neue Sprache, neue Möglichkeiten? Online abrufbar unter http://www.deissler.org/pdf/fub_postmodern.pdf, letzter Zugriff: 10.05.2008.
- Dennet, D. C. (1981):** Intentionale Systeme. In: Bieri, P. (Hrsg.): Analytische Philosophie des Geistes. Königstein: S. 162-183.
- Denzin, N. (1989):** The research act. A theoretical introduction to sociological methods. 3. Auflage, Englewood Cliffs.
- Derrida, J. (1972):** Die Schrift und die Differenz. Frankfurt/Main.
- Derrida, J. (1999):** Die différance. In: Engelmann, P. (Hrsg.): Randgänge der Philosophie. 2. Auflage. Wien: S. 31-56.
- Dichtl, M. (1998):** Standardisierung von Beratungsleistungen. Wiesbaden.
- Dickel, J. 1997:** Situative Marketingberatung. Strukturelemente, Prozessaspekte und Ansätze der Erfolgssteigerung. Dissertation, Scheßlitz.
- Dilthey, W. (1910):** Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften. Berlin.
- DiMaggio, P. J. und Powell, W. W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, Bd. 48: S. 147-160.
- Dittmar, N. (2002):** Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. Opladen.
- Dörner, D. (1979):** Problemlösen als Informationsverarbeitung. 2. Auflage, Stuttgart.
- Dossabhoy, N. S. und Berger, P. D. (2002):** Business school research: bridging the gap between producers and consumers. In: Omega, Bd. 30: S. 301-314.

- Droysen, J. (1937):** Vorlesungen über Enzyklopädie und Methodologie der Geschichte. München, Berlin.
- Durkheim, E. (1976):** Die Regeln der soziologischen Methode. 4. Auflage, Neuwied und Berlin.
- Ebrecht, J. (2002):** Die Kreativität der Praxis. Überlegungen zum Wandel von Habitusformen. In: Ebrecht, J. und Hillebrandt, F. (Hrsg.): Bourdieus Theorie der Praxis. Erklärungskraft – Anwendung – Perspektiven. S. 225-241.
- Eisenhardt, K. M. und Bourgeois, L. J. (1988):** Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. In: Academy of Management Journal, Bd. 31: S. 737-770.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building theories from case study research. In: Academy of Management Review, Bd. 14: S. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (1991):** Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. In: Academy of Management Review, Bd. 16: S. 620-627.
- Elfgén, R. und Klaile, B. (1987):** Unternehmensberatung. Stuttgart.
- Emirbayer, M. und Mische, A. (1998):** What is Agency? In: American Journal of Sociology, Bd. 103: S. 962-1023.
- Endreß, M. (2004):** Phänomenologisch angeleitete Vermittlung von 'verstehender' Soziologie und 'begreifender' Ökonomik: Alfred Schütz' handlungsanalytische Perspektive. In: Gabriel, M. (Hrsg.): Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden: S. 223-260.
- Eppler, M.J. (2007):** Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification. In: The Electronic Journal of Knowledge Management, Bd. 5: S. 291-300.
- Ernst, B. und Kieser, A. (2002):** In search of explanations for the consulting explosion. In: Sahlin-Andersson, K. und Engwall, L. (Hrsg.): The expansion of management knowledge: carriers, flows, and sources. Stanford: S. 47-73.
- Ernst, B. und Kieser, A. (2005):** Wissen Manager, ob Beratung ihr Geld wert ist? In: Seidl, D., Kirsch, W. und Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern, Stuttgart, Wien: S. 313-333.
- Ernst, B. (2002):** Die Evaluation von Beratungsleistungen – Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Wiesbaden.

- Eschbach, T.H. (1984):** Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung – Eine soziologische Analyse. Frankfurt a.M.
- Eschenbach, R. und Kunesch, H. (1996):** Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 3. Auflage, Stuttgart.
- Esser, H. (1999):** Soziologie: Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handlung. Frankfurt/Main, New York.
- Exner, A., Königswieser, R. und Titscher, S. (1987):** Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 47: S. 265-283.
- Faust, M. et al. (1994):** Dezentralisierung von Unternehmen. München.
- Faust, M. (1998):** Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, J. und Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: S. 147-181.
- FEACO (2006):** Survey of the European Management Consultancy Market 2005-2006. Brussels.
- FEACO (2007):** Survey of the European Management Consultancy Market 2006-2007. Brussels.
- Feurer, R. und Chaharbaghi, K. (1997):** Strategy development: past, present and future. In: Training for Quality, Bd. 5: S. 58-70.
- Fincham, R. und Clark, T. (2003):** Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas. In: International Studies of Management and Organisation, Bd. 32: S. 3-18.
- Fincham, R. (1999):** The Consulting-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. In: Journal of Management Studies, Bd. 36: S. 331-351.
- Fincham, R. (2000):** Management as Magic: Reengineering and the Search for Business Salvation. In: Knights, D. und Wilmot, H. (Hrsg.): The Reengineering Revolution. London: S. 174-191.
- Fincham, R. (2003):** The Agent's Agent. Power, Knowledge, and Uncertainty in Management Consultancy. In: International Studies of Management and Organisation, Bd. 32: S. 67-86.
- Fink, D. und Knoblach, B. (2006):** Zurück zu neuen Ufern. Erlebt die klassische Strategieberatung ein Comeback? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 30.08.2006, S. B3.
- Fleischmann, P. 1984:** Prozeßorientierte Beratung im strategischen Management. Dissertation, Universität München.
- Fodor, J. A. (1975):** The language of thought. Cambridge.

- Ford, E. W. et al. (2003):** Mitigating risks, visible hands, inevitable disasters, and soft variables: Management research that matters to managers. In: Academy of Management Executive, Bd. 17: S. 46-60.
- Foucault, M. (1991):** Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt/Main.
- Franck, E., Jacobsson, A. und Pudack, T. (2006):** Unternehmensberatungen als Filter im Arbeitsmarkt. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 58: S. 303-318.
- Franck, E., Pudack, T. und Optiz, C. (2001):** Zur Funktion von Topmanagement-Beratungen als „Karrieresprungbrett“ für High Potentials. Working Paper No. 3 am Institute for Strategy and Business Economics der Universität Zürich. Online abrufbar unter http://www.isu.uzh.ch/static/ISU_WPS/3_ISU_full.pdf, letzter Zugriff: 09.08.2008.
- French, W. L. und Bell jr., C. H. (1994):** Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 4. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- Friedberg, E. (1995):** Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/Main.
- Friedland, R. und Alford, R. R. (1991):** Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Change. In: Powell, W. und DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: S. 232-263.
- Fritz, W. und Effenberger, J. (1998):** Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung. Bd. 58: S. 103-118.
- Fritz, W. (2004):** Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Misserfolg? In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 64: S. 623-625.
- Froschauer, U. und Lueger, M. (2003):** Reflexiv-differenzierende Beratung. Ein Versuch zur Verknüpfung fach- und prozessorientierter Beratungsansätze. Online abrufbar unter http://www.koenigswieser.net/publikationen/denkfutter/denkbilder/forschung/Management_Prozessberatung.pdf, letzter Zugriff: 05.03.2008.
- Fullerton, J. und West, M. A. (1996):** Consultant and client – working together? In: Journal of Managerial Psychology, Bd. 11: S. 40-49.
- Gabriel, M. (1998):** Einheit oder Vielfalt der soziologischen Handlungstheorie: Einleitende Vorbemerkungen. In: Balog, A. und Gabriel, M. (Hrsg.): Soziologische Handlungstheorie. Einheit oder Vielfalt. Opladen/Wiesbaden: S. 7-24.
- Gäfigen, G. (1968):** Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung. Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns. 2. Auflage, Tübingen.

- Garfinkel, H. (1967):** Studies in ethnomethodology. Cambridge, MA.
- Garrick, J. und Clegg, S. R. (2001):** Stressed-out knowledge workers in performative times: A postmodern take on project-based learning. In: Management Learning, Bd. 32: S. 119-134.
- Gerstenberger, H. (1988):** Handeln und Wandeln. Anmerkungen zu Anthony Giddens' theoretischer „Konstitution der Gesellschaft“. In: Prokla, Bd. 71: S. 144-164.
- Gibbons, M. et al. (1994):** The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Giddens, A. (1976):** New Rules of Sociological Method: A Postive Critique of Interpretative Sociologies. New York.
- Giddens, A. (1979):** Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. London.
- Giddens, A. (1984a):** The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge.
- Giddens, A. (1984b):** Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/Main, New York.
- Giddens, A. (1988):** Die „Theorie der Strukturierung“. Ein Interview mit Anthony Giddens von Bernd Kießling. In: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 17: S. 286-295.
- Gillmann, J.-P. (2001):** Performance measurement in professional service firms. Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Wiesbaden.
- Gilmore, F. F. und Brandenburg, R. G. (1962):** Anatomy of Corporate Planning. In: Harvard Business Review, Bd. 40: S. 61-69.
- Glaser, B. G. und Strauss, A. L. (1967):** The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago.
- Glückler, J. und Armbrüster, T. (2003):** Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. In: Organization Studies, S. 269-297.
- Gmür, M. (1993):** Organisationstheorien. Entwicklungslinien – Systematik – Kritik. Online abrufbar unter <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/336/html/klim07a>, letzter Zugriff: 03.02.2008.
- Göbel, E. (1997):** Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen. In: Kötze, A. (Hrsg.): Strategisches Management: theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart: S. 3-25.

- Gomez, P. und Probst, G. (1997):** Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- Goodman, N. (1990):** Weisen der Welterzeugung. Frankfurt/Main.
- Gopinath, C. und Hoffman, R. C. (1995):** The Relevance of Strategy Research: Practitioner and Academic Viewpoints. In: Journal of Management Studies, Bd. 32: S. 575-594.
- Gotthard-Lorenz, A. (2000):** Supervision als Methode – eine Skizze. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: S. 55-69.
- Graetz, F. und Smith, A. C. T. (2008):** The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. In: International Journal of Management Reviews, Bd. 10: S. 265-280.
- Grand, S. (1999):** Theorie und Praxis in Wissenschaft und Management – Zum Verhältnis von wissenschaftlicher Forschung und unternehmerischer Problemlösung in der Betriebswirtschaftslehre. In: Bosch, A. et al. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden: S. 211-228.
- Grant, R. (1996):** Toward a knowledge-based theory of the firm. In: Strategic Management Journal, Bd. 17: S. 109-122.
- Graubner, M. (2006):** Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting. An Empirical Analysis from a Contingency Perspective. Wiesbaden.
- Grimm, J. (2007):** Anforderungen von Kunden in der Unternehmensberatung. Eine empirische Untersuchung. Saarbrücken.
- Grün, O. (1990):** Von der Beratungs- zur Konsultationsforschung. In: Bleicher, K. und Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Festschrift zum 65. Geburtstag von Robert Staerke. Bern: S. 115-134.
- Güttel, W. H. (2007):** Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen. In: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: S. 281-294.
- Habermas, H. (1970):** Zur Logik der Sozialwissenschaften. Frankfurt/Main.
- Habermas, J. (1979):** Verwissenschaftlichte Politik und öffentliche Meinung. In: ders. (Hrsg.): Technik und Wissenschaft als „Ideologie“. Frankfurt a.M.: S. 120-145.
- Hall, D. J. und Saias, M. A. (1980):** Strategy Follows Structure! In: Strategic Management Journal, Bd. 1: S. 149-163.
- Hambrick, D. C. und Mason, P. A. (1984):** Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: Academy of Management Review, Bd. 9: S. 193-206.

- Hambrick, D. C. (1994):** What if the academy actually mattered? In: Academy of Management Review, Bd. 19: S. 11-16.
- Hampden-Turner, C. und Trompenaars, F. (2000):** Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values. New Haven.
- Hampden-Turner, C. (1990):** Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts. New York.
- Handler, G. (2007):** Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung. Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung. Wiesbaden.
- Hannan, M. T. und Freeman, J. (1977):** The Population Ecology of Organizations. In: American Journal of Sociology, Bd. 82: S. 929-964.
- Heintz, B. (2007):** Zahlen, Wissen, Objektivität: Wissenschaftssoziologische Perspektiven. In: Mennicken, A. und Vollmer, H. (Hrsg.): Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden: S. 65-85.
- Hempel, C. G. und Oppenheim, P. (1965):** Studies in the Logic of Explanation. In: Hempel, C.G. (Hrsg.): Aspects of Scientific Explanation and Other Essays in the Philosophy of Science. New York, London: S. 245-296.
- Henderson, B. (1974):** Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Frankfurt/Main, New York.
- Hendry, J. (2000):** Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. In: Journal of Management Studies, Bd. 37: S. 955-977.
- Heuermann, R. und Hermann, F. (2003):** Unternehmensberatung: Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite. Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche. München.
- Heuskel, D. (2004):** The Truth Seekers. In: Thommen, J. und Richter, A. (Hrsg.): Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment. Wiesbaden: S. 15-26.
- Hickson, D. et al. (1971):** A strategic contingencies theory of intraorganizational power. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 16: S. 216-229.
- Hill, R. und Levenhagen, M. (1995):** Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. In: Journal of Management, Bd. 21: S. 1057-1074.
- Hill, W. (1990):** Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 50: S. 171-180.

- Hirn, W. und Krogh, H. (1994):** Die großen Zampanos. In: Manager Magazin, Bd. 11: S. 200-213.
- Hirn, W. und Student, D. (2001):** Gewinner ohne Glanz. In: Manager Magazin, Bd. 31: S. 49-61.
- Hislop, D. (2002):** The client role in consultancy relations during the appropriation of technical innovations. In: Research Policy, Bd. 31: S. 651-671.
- Hitt, M. A. (1998):** Presidential address: Twenty-first-century organizations: business firms, business schools, and the Academy. In: Academy of Management Review, Bd. 23: S. 218-224.
- Hodgkinson, G. und Wright, G. (2002):** Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure. In: Organization Studies, Bd. 23: S. 949-978.
- Höck, M. und Keuper, F. (2001):** Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 61: S. 427-442.
- Hörning, K. H. und Reuter, J. (Hrsg., 2004).** Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld.
- Hörning, K. H. (2001):** Experten des Alltags. Die Wiederentdeckung des praktischen Wissens. Weilerswist.
- Hörning, K. H. (2004):** Soziale Praxis zwischen Beharrung und Neuschöpfung. Ein Erkenntnis- und Theorieproblem. In: Hörning, K.H. und Reuter, J. (Hrsg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: S. 19-39.
- Hoffmann, W. (1991):** Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- Holtgrewe, U. (2000):** „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, Bd. 51: S. 173-190.
- Homans, G. C. (1972):** Grundfragen soziologischer Theorie. Opladen.
- Homburg, C. und Krohmer, H. (2004):** Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 64: S. 626-631.
- Hopf, C. (1978):** Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 7: S. 97-115.
- Hrebiniak, L. G. und Joyce, W. F. (1985):** Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 30: S. 336-349.
- Huff, A. S. und Reger, R. K. (1987):** A Review of Strategic Process Research. In: Journal of Management, Bd. 13: S. 211-236.

- Huff, A. S. (1997):** A Current and Future Agenda for Cognitive Research in Organizations. In: Journal of Management Studies, Bd. 34: S. 947-952.
- Huff, A. S. (2000):** Changes in organizational knowledge production. In: Academy of Management Review, Bd. 25: S. 288-293.
- Hungenberg, H. und Wulf, T. (2003):** Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann. In: Hungenberg, H. und Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management. Wiesbaden: S. 167-188.
- Hungenberg, H. (2000):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden.
- Iding, H. (2000):** Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen.
- Iding, H. (2001):** Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Degele, N. et al. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: S. 71-85.
- Ivancevich, J. M., Duening, T.N. und Lidwell, W. (2005):** Bridging the Manager – Organizational Scientist Collaboration Gap. In: Organizational Dynamics, Bd. 34: S. 103-117.
- Jackall, R. (1988):** Moral Mazes: The World of Corporate Managers. New York.
- Jang, Y. und Lee, J. (1998):** Factors influencing the success of management consulting projects. In: International Journal of Project Management, Bd. 16: S. 67-72.
- Janning, F. (1991):** Pierre Bourdieus Theorie der Praxis. Opladen/Wiesbaden.
- Jarzabkowski, P. und Whittington, R. (2008):** Hard to disagree, mostly. In: Strategic Organization, Bd. 6: S. 101-106.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. und Seidl, D. (2007):** Strategizing: The challenges of a practice perspective. In: Human Relations, Bd. 60: S. 5-27.
- Jarzabkowski, P. (2004):** Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. In: Organization Studies, Bd. 25: S. 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005):** Strategy as practice. An activity-based approach. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Jeschke, K. (2004):** Marketing für Beratungsleistungen. Ein dienstleistungstheoretisches Rahmenkonzept für alternative Formen der Unternehmensberatung. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 26: S. 159-171.

- Johnson, G., Melin, L. und Whittington, R. (2003):** Guest Editors' Introduction: Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View. In: Journal of Management Studies, Bd. 40: S. 3-22.
- Kaarst-Brown, M. L. (1999):** Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism. In: Journal of Organizational Change Management, Bd. 12: S. 540-561.
- Kaas, P. und Schade, C. (1995):** Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 65: S. 1067-1089.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E. und Kakabadse, A. (2006):** Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. In: Journal of Management Development, Bd. 25: S. 416-500.
- Kamlah, W. (1972):** Philosophische Anthropologie. Sprachkritische Grundlegung und Kritik. Zürich.
- Kanter, R. (1988):** When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. In: Research in Organisational Behavior, Bd. 10: S. 169-211.
- Kegan, R. (1998):** In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life. Boston.
- Kelle, U. (1994):** Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim.
- Keller, H. und Spahn, C. (1998):** McKinsey will aufräumen. Können Unternehmensberater den Theatern einen Weg aus der Strukturkrise zeigen? In: *Die Zeit*, S. 45.
- Kieser, A. (Hrsg., 2002b).** Organisationstheorien. 5. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Kieser, A. (1998):** Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H., Schröder, E.F. und von Werder, A. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte. Erich Frese zum 60. Geburtstag. S. 191-225.
- Kieser, A. (2002a):** Wissenschaft und Beratung. Heidelberg.
- Kieser, A. (2002c):** Konstruktivistische Ansätze. In: ders. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: S. 287-318.
- Kieser, A. (2002d):** "On Communication Barriers Between Management Science, Consultancies and Business Companies. In: Clark, T. und Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: S. 206-227.

- Kießling, B. (1988):** Kritik der Giddensschen Sozialtheorie. Ein Beitrag zur theoretisch-methodischen Grundlegung der Sozialwissenschaften. Frankfurt/Main.
- Kipping, M. und Armbrüster, T. (2002):** The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. In: Kipping, M. und Engwall, L. (Hrsg.): Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry (clone). Oxford: S. 203-221.
- Kipping, M. und Engwall, L. (Hrsg., 2002).** Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford.
- Kipping, M. (2002):** Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In: Clark, T. und Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: S. 28-49.
- Kirsch, W. und Eckert, N. (2002):** Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung. 3. Auflage. Wiesbaden: S. 299-346.
- Kirsch, W., Esser, W. und Gabele, E. (1979):** Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart.
- Kirsch, W. (1990):** Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München.
- Kirsch, W. (1997):** Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. 2. Auflage, München.
- Klein, H. (1977):** Other's people's business: a primer on management consultants. New York.
- Klimoski, R. und Mohammed, S. (1994):** Team mental model: Construct or metaphor? In: Journal of Management, Bd. 20: S. 403-437.
- Knyphausen-Aufseß, D. z. (1995):** Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the art und neue Perspektiven. Wiesbaden.
- Königswieser, R., Exner, A. und Pelikan, J. (1995):** Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung, Bd. 2: S. 53-65.
- Königswieser, R., Sonuç, E. und Gebhardt, J. (2005):** Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: S. 71-92.
- Köppen, O. R. (1999):** Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen. Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden.
- Kohr, J. (2000):** Die Auswahl von Beratungsunternehmen. Klientenverhalten – Beratermarketing. München.

- Kolbeck, C. (2001):** Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden.
- Kopp, R. (2002):** Zwischen instruierendem und selbstreflexivem Paradigma: Methodische Beiträge der Arbeitspsychologie, der Industriesoziologie und der systemischen Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung. Online abrufbar unter <http://eldorado.uni-dortmund.de:8080/FB11/ls14/forschung/2002/Kopp/koppunt.pdf>, letzter Zugriff: 24.07.2008.
- Kraus, S. und Mohe, M. (2007):** Zur Divergenz ideal- und realtypischer Beratungsprozesse. In: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: S. 263-279.
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Kubr, M. (2002):** Management consulting. A guide to the profession. 4. Auflage, Geneva.
- Kuckartz, U. (2007):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kühl, S. (2000):** Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main; New York.
- Kühl, S. (2001):** Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, N. et al. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: S. 209-238.
- Kühl, S. (2005):** Organisation, Intervention, Reflexivität. Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Seidl, D., Kirsch, W. und Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern, Stuttgart, Wien: S. 343-365.
- Küpper, W. und Felsch, A. (2000):** Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden.
- Kyrö, P. (1995):** The management consulting industry described by using the concept of „profession“. Research Bulletin 87. University of Helsinki.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage, Weinheim.
- Langley, A. (1999):** Strategies for theorizing from process data. In: Academy of Management Review, Bd. 24: S. 691-710.

- Latour, B. als Jim Johnson (1988):** Mixing Humans with Non-Humans: Sociology of a Door-Opener. In: Social Problems, Bd. 35: S. 298-310.
- Latour, B. (1987):** Science in action. Cambridge, Mass.
- Latour, B. (1996):** On actor-network theory. A few clarifications. In: Soziale Welt, Bd. 47: S. 369-381.
- Latour, B. (1998a):** Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie. Frankfurt/Main.
- Latour, B. (1998b):** Über technische Vermittlung. Philosophie, Soziologie, Genealogie. In: Rammert, W. (Hrsg.): Technik und Sozialtheorie. Frankfurt/Main: S. 29-81.
- Latour, B. (1999):** On recalling ANT. In: Law, J. und Hassard, J. (Hrsg.): Actor network theory and after. Malden: S. 15-25.
- Latour, B. (2001):** Eine Soziologie ohne Objekt? In: Berliner Journal für Soziologie, Bd. 2: S. 237-252.
- Lawrence, P. und Lorsch, J. (1967):** Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration. Boston.
- Learned, E. P. et al. (1966):** Business Policy. Text and Cases. 2. Auflage, Homewood, Illinois.
- Lee, B., Collier, P. M. und Cullen, J. (2007):** Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. In: Qualitative Research in Organizations and Management, Bd. 2: S. 169-178.
- Lenk, H. (1972):** Erklärung, Prognose, Planung. Skizzen zu Brennpunktproblemen der Wissenschaftstheorie. Freiburg.
- Lewin, K. (1945):** The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. In: Sociometry, Bd. 8: S. 126-136.
- Lewin, K. (1951):** Field Theory in Social Science. New York.
- Lindblom, C. E. (1959):** The science of muddling through. In: Public Administration Review, Bd. 19: S. 79-88.
- Lindblom, C. E. (1965):** The Intelligence of Democracy. New York, London.
- Lippit, G. und Lippit, R. (1977):** Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: S. 93-115.

- Lippit, G. und Lippit, R. (1979):** The consulting process in action. La Jolla, California.
- Lister, E. D. und Pirrotta, S. (1996):** Why consultations fail. In: Physician Executive, Bd. 22.
- Loose, A. (2001):** Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke – Strategischer Wandel durch externe Reflexion reflexiver Strukturation. In: Ortmann, G. und Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: S. 235-270.
- Loose, A. (2006):** Organisationen und Netzwerke: Beratende und Beratene. In: Sydow, J. und Manning, S. (Hrsg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden: S. 19-36.
- Looss, W. (1997):** Unter vier Augen: Coaching für Manager. 4. Auflage, Landsberg.
- Looss, W. (1999):** Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K. und Looss, W. (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln: S. 105-132.
- Lounsbury, M. (2008):** Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. In: Accounting, Organizations and Society, Bd. 33: S. 349-361.
- Luckmann, T. (1992):** Theorie des sozialen Handelns. Berlin, New York.
- Luhmann, N. (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (1990a):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (1990b):** Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In: derselbe (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen/Wiesbaden: S. 31-58.
- Luhmann, N. (1997):** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden.
- Lukka, K. und Kasanen, E. (1995):** The problem of generalizability: Anecdotes and evidence in accounting research. In: Accounting Auditing & Accountability Journal, Bd. 5: S. 71-90.
- Lyotard, J. (1986):** Das postmoderne Wissen: Ein Bericht. Köln, Weimar, Wien.
- Lévi-Strauss, C. (1968):** Das wilde Denken. Frankfurt/Main.

- Lévi-Strauss, C. (1969):** Strukturele Anthropologie. Frankfurt/Main.
- Lévi-Strauss, C. (1975):** Mythologica IV. Der nackte Mensch. Band 2. Frankfurt/Main.
- Macharzina, K. und Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzept – Methoden – Praxis. 5. Auflage, Wiesbaden.
- MacIntyre, A. (1984):** After virtue. A study in moral theory. Notre Dame, IN.
- Maister, D. (2003):** Managing the professional service firm. London.
- Malik, F. (2000):** Strategie des Managements komplexer Systeme. 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- March, J. G. und Simon, H. A. (1958):** Organizations. New York.
- March, J. G. und Sutton, R. I. (1997):** Organizational Performance as a Dependent Variable. In: Organizational Science, Bd. 8: S. 698-708.
- March, J. G. (1991):** Organizational Consultants and Organizational Research. In: Journal of Applied Communication Research, Bd. 1/2: S. 20-30.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim und Basel.
- Mayring, P. (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage, Weinheim und Basel.
- McGivern, C. (1983):** Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. In: Journal of Management Studies, Bd. 20: S. 367-386.
- McKelvey, B. (1997):** Quasi-natural organization science. In: Organization Science, Bd. 8: S. 352-380.
- McKelvey, B. (2006):** Van de Ven and Johnson's „Engaged Scholarship“: Nice try, but. In: Academy of Management Review, Bd. 31: S. 822-829.
- McLarty, R. und Robinson, T. (1998):** The practice of consultancy and a professional development strategy. In: Leadership and Organization Development Journal, Bd. 19: S. 256-263.
- Meffert, H. (1990):** Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 50: S. 181-197.
- Meier, M. (2004):** Bourdieus Theorie der Praxis – eine 'Theorie sozialer Praktiken'? In: Hörning, K.H. und Reuter, J. (Hrsg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: S. 55-69.

- Mennicken, A. und Vollmer, H. (Hrsg., 2007).** Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden.
- Messner, M., Scheytt, T. und Becker, A. (2007):** Messen und Managen: Controlling und die (Un-)Berechenbarkeit des Managements. In: Mennicken, A. und Vollmer, H. (Hrsg.): Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden: S. 87-104.
- Meyer, J. W. und Rowan, B. (1977):** Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, Bd. 83: S. 340-363.
- Meyer, M. und Heimerl-Wagner, P. (2000):** Organisationale Veränderung: Transformationsreife und Umweltdruck. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 60: S. 167-181.
- Meyer, T. (1998):** Der Handlungsbegriff in der Soziologie. In: Bellers, J. und Schulte, P. (Hrsg.): Einführung in die Sozialwissenschaften: Grundlagen menschlichen Handelns. Münster: S. 129-146.
- Micklethwait, J. und Wooldridge, A. (1996):** The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it. London.
- Miles, M. B. und Huberman, A. M. (1994):** Qualitative data analysis. 2. Auflage, Thousand Oaks.
- Mingers, S. (1996):** Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/Main.
- Mintzberg, H. und Waters, J. (1985):** Of strategies, deliberate and emergent. In: Strategic Management Journal, Bd. 6: S. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. und Lampel, J. (1999):** Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt, Wien.
- Mohe, M., Heinecke, H. und Pfriem, R. (Hrsg., 2002).** Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart.
- Mohe, M. (2003):** Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg.
- Mohe, M. (2004):** Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 64: S. 693-713.
- Moldaschl, M. und Brödner, P. (2002):** A Reflexive Methodology of Intervention. In: Docherty, P., Forslin, J. und Shani, R. (Hrsg.): Sustainable Work Systems. A New Perspective for Work Research, Organization Studies and Change. London, New York: S. 179-189.

- Moldaschl, M. (1997):** Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke, U. (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: S. 101-121.
- Moldaschl, M. (2001a):** Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie der organisationalen Lernresistenz und des geplanten Wandels. In: Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster u.a.: S. 135-166.
- Moldaschl, M. (2001b):** Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele, N. et al. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: S. 133-157.
- Moldaschl, M. (2005):** Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: S. 43-68.
- Moldaschl, M. (2006):** Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung 16. Wiesbaden: S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2007):** Veränderungsrhetorik und Wettbewahren. In: Organisationsentwicklung, Bd. 4: S. 34-43.
- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B. und Balakrishnan, S. (1989):** Strategy content and the research process: A critique and commentary. In: Strategic Management Journal, Bd. 10: S. 189-197.
- Mowday, R. T. (1997):** Reaffirming our scholarly values. In: Academy of Management Review, Bd. 22: S. 335-345.
- Müller, H. (2005):** Handeln und Struktur. Pierre Bourdieus Praxeologie. In: Colliot-Thélène, C., François, E. und Gebauer, G. (Hrsg.): Pierre Bourdieu: Deutsch-französische Perspektiven. Frankfurt/Main: S. 21-42.
- Müller-Christ, G. (2007):** Formen der Bewältigung von Widersprüchen. Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, G., Arndt, L. und Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Münster u.a.: S. 127-177.
- Müller-Stewens, G. und Fontin, M. (1997):** Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart.
- Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2003):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 2. Auflage, Stuttgart.

- Mugler, J. und Lampe, R. (1987):** Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 39: S. 477-493.
- Muhr, T. 2004:** Beratung und Macht. Mikropolitische Fallstudie einer Organisationsberatung. Dissertation, Universität Bielefeld.
- Näslund, D. (2002):** Logistics need qualitative research – especially action research. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bd. 32: S. 321-338.
- Nagler, B. (2001):** Zur Bedeutung gemeinsamer Problemsichten für die gelingende Interaktion zwischen Unternehmen und Prozessberatung. In: Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster u.a.: S. 107-134.
- Nannini, S. (2006):** Seele, Geist und Körper. Historische Wurzeln und philosophische Grundlagen der Kognitionswissenschaften. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien.
- Nees, D. und Greiner, L. (1985):** Seeing behind the look-alike management consultants. In: Organizational Dynamics, Bd. 13: S. 68-79.
- Nelson, R. und Winter, S. (1982):** An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.
- Neuberger, O. (1995):** Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (2002):** Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. In: Mohe, M., Heinecke, H. und Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: S. 135-165.
- Nickerson, J. und Zenger, T. (2004):** A knowledge-based theory of the firm. The problem-solving perspective. In: Organization Science, Bd. 15: S. 617-632.
- Nicolai, A. T. und Kieser, A. (2002):** Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 62: S. 579-596.
- Nicolai, A. T. und Kieser, A. (2004):** Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und „the Operation called 'Verstehen'“. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 64: S. 631-635.
- Nicolai, A. T. (2000):** Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- Nicolai, A. T. (2002):** Verwechselt, verfeindet, verbrüdet: Zur Entwicklung der Beziehung von Strategieberatung und Wissenschaft. In: Mohe, M., Heinecke, H. und Pfriem, R. (Hrsg.):

Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: S. 75-95.

Nicolai, A. T. (2004a): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 74: S. 99-118.

Nicolai, A. T. (2004b): The Bridge to the ‚Real World‘: Applied Science or a ‚Schizophrenic Tour de Force‘? In: Journal of Management Studies, Bd. 41: S. 951-976.

Niedereichholz, C. (Hrsg., 2000). Internes Consulting: Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen. München.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung. Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. München.

Niedereichholz, C. (2001): Der deutsche Beratungsmarkt. In: Unternehmensberater, Bd. 4: S. 27.

Niewiem, S. und Richter, A. (2004): The changing balance of power in the consulting market. In: Business Strategy Review, Bd. 15: S. 8-13.

Niewiem, S. und Richter, A. (2007): Make-or-buy Entscheidungen für Beratungsleistungen – Eine empirische Untersuchung. In: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: S. 57-72.

Nikolova, N. (2007): The Client-Consultant Relationship in Professional Business Service Firms. Köln.

Nissen, V. und Kinne, S. (2007): Systematische Gegenüberstellung von Strategieberatung und IV-Beratung. Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2007-03. Illmenau.

Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York.

Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company. In: Harvard Business Review, Bd. 69: S. 96-104.

O'Driscoll, M. und Eubanks, J. (1993): Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. In: Group and Organizational Management, Bd. 18: S. 308-327.

o.V. (1989): Compatibility pays off. An Interview with Management Consultant Samuel C. Fleming. In: Journal of Business Strategy, Bd. 10: S. 4-7.

o.V. (1993): Unternehmensberater sollen Kunden auch bei der Umsetzung helfen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 07.10.1993, S. 18.

- o.V. (2001):** Duden Band 7. Herkunftswörterbuch : Etymologie der deutschen Sprache. Elektronische Ausgabe. 3. Auflage, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich.
- o.V. (2003a):** 94. Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die Zugangsvoraussetzungen für das reglementierte Gewerbe der Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation (Unternehmensberatungs-Verordnung). Online abrufbar unter <http://wko.at/bsgh/interdown/bfnvobmwa0301/Unternehmensberatung-BfNVO0103.pdf>, letzter Zugriff: 27.06.2007.
- o.V. (2003b):** Beratungsbedarf der Unternehmen wandelt sich. Manager brauchen Unterstützung vor allem bei der Umsetzung von Veränderungen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 31.03.2003, S. 23.
- o.V. (2004):** Berater-Ranking. Reden ist Silber, Umsetzen ist Gold. Online abrufbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/berater-test/0,2828,295982,00.html>, letzter Zugriff: 17.08.2008.
- o.V. (2006):** Markt für Unternehmensberatung wächst auf Rekord. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 16.02.2006, S. 12.
- Oesterle, M.-J. (2006):** Wahrnehmung betriebswirtschaftlicher Fachzeitschriften durch Praktiker. In: *Die Betriebswirtschaft*, Bd. 66: S. 307-325.
- Oliver, E. (1991):** Die letzte Instanz. In: *Wirtschaftswoche* vom 22.03.1991, S. 56-58.
- Opp, K.-D. (1972):** Verhaltenstheoretische Soziologie. Reinbek.
- Orlikowski, W. J. (1992):** The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. In: *Organization Science*, Bd. 3: S. 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2000):** Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. In: *Organization Science*, Bd. 11: S. 404-428.
- Ortmann, G. und Sydow, J. (2001):** Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: Ortmann, G. und Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: S. 421-447.
- Ortmann, G., Sydow, J. und Windeler, A. (1997):** Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen/Wiesbaden: S. 315-354.
- Ortmann, G. (1988):** Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W. und Ortmann, G. (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationlität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen/Wiesbaden: S. 13-26.

- Ortmann, G. (2003):** Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/Main.
- Ortmann, G. (2004):** Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Payne, A. F. T. und Lumsden, C. (1987):** Strategy Consulting – A Shooting Star? In: Long Range Planning, Bd. 20: S. 53-64.
- Pellegrin-Boucher, E. (2006/2007):** Symbolic functions of consultants. In: Journal of General Management, Bd. 32: S. 1-16.
- Pellegrinelli, S. (2002):** Managing the interplay and tensions of consulting interventions. The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. In: Journal of Management Development, Bd. 21: S. 343-365.
- Perry, C. (1998):** Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. In: European Journal of Marketing, Bd. 32: S. 785-802.
- Pettigrew, A. M. (1990):** Longitudinal field research on change: Theory and practice. In: Organization Science, Bd. 1: S. 267-292.
- Pfeffer, J. und Fong, C. T. (2002):** The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye. In: Academy of Management Learning and Education, Bd. 1: S. 78-95.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. (1978):** The external control of organisations. A resource dependence perspective. New York.
- Phelan, S. E., Ferreira, M. und Salvador, R. (2002):** The first twenty years of the Strategic Management Journal. In: Strategic Management Journal, Bd. 23: S. 1161-1168.
- Picot, A., Freudenberg, H. und Gassner, W. (1999):** Management von Reorganisationsprozessen. Wiesbaden.
- Pohlmann, M. (2002):** Organisationsberatung in der Krise: Veränderungschancen durch Beratung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Bd. 71: S. 291-299.
- Polanyi, M. (1967):** The tacit dimension. New York.
- Polanyi, M. (1969):** Knowing and being. Chicago, IL.
- Pongratz, H. (2000):** System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung. In: Arbeit, Bd. 9: S. 54-65.
- Popper, K. R. und Eccles, J. C. (1977):** Das Ich und sein Gehirn. München, Zürich.
- Popper, K. R. (1967):** Logik der Forschung. Frankfurt/Main.

- Popper, K. R. (1973):** Objektive Erkenntnis. Hamburg.
- Porter, M. E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage, Frankfurt/Main; New York.
- Porter, M. E. (1999b):** Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Auflage, Frankfurt/Main; New York.
- Pouffelt, F. und Payne, A. (1994):** Management consultants: Client and consultant perspectives. In: Scandinavian Journal of Management, Bd. 10: S. 421-436.
- Powell, W. und DiMaggio, P. J. (Hrsg., 1991).** The new institutionalism in organizational analysis. Chicago.
- Power, M. (2004):** Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. In: Human Relations, Bd. 57: S. 765-783.
- Pozzebon, M. (2004):** The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. In: Journal of Management Studies, Bd. 41: S. 247-272.
- Preda, A. (1999):** The turn to things: Arguments for a sociological theory of things. In: The Sociological Quarterly, Bd. 40: S. 347-366.
- Preda, A. (2000):** Order with Things? Humans, Artifacts, and the Sociological Problem of Rule-Following. In: Journal for the Theory of Social Behavior, Bd. 30: S. 269-298.
- Priem, R. L. und Rosenstein, J. (2000):** Is Organization Theory Obvious to Practitioners? A Test of One Established Theory. In: Organization Science, Bd. 11: S. 509-524.
- Pugh, D. S. et al. (1968):** Dimensions of organization structure. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 13: S. 65-105.
- Pugh, D. S. et al. (1969):** The context of organization structures. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 14: S. 91-114.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. und Hinnings, C. R. (1969):** An empirical taxonomy of structures of work organizations. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 14: S. 115-126.
- Putnam, H. (1975):** Mind, language and reality. Philosophical papers II. Cambridge.
- Puutio, R., Kykyri, V. und Wahlström, J. (2008):** Constructing Asymmetry and Symmetry in Relationships Within a Consulting System. Bd. 21: S. 35-54.
- Rackham, N. (1988):** Spin Selling. New York.
- Raithel, H. (1991):** Die Klagen der Klienten. In: Manager Magazin, Bd. 11: S. 200-123.

- Rappe-Giesecke, K. (1999):** Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K. und Looss, W. (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln: S. 27-103.
- Rasche, A. und Chia, R. (2007):** Strategy Practices – What they are (not). Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna.
- Rasche, A. (2008):** The Paradoxical Foundation of Strategic Management. Heidelberg.
- Rassam, C. und Oates, D. (1991):** Management Consultancy – The Inside Story. London.
- Rausch, A. (1998):** Probleme der Bestimmung und Abgrenzung von 'Handlung' als sozialwissenschaftlicher Grundbegriff. In: Ethik und Sozialwissenschaften, Bd. 9: S. 3-13.
- Reckwitz, A. (1997):** Struktur. Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten. Opladen/Wiesbaden.
- Reckwitz, A. (2000a):** Die Transformation der Kulturtheorien. Weilerswist.
- Reckwitz, A. (2000b):** Der Status des 'Mentalen' in kulturtheoretischen Handlungserklärungen. Zum Problem der Relation von Verhalten und Wissen nach Stephen Turner und Theodore Schatzki. In: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 29: S. 167-185.
- Reckwitz, A. (2002a):** Toward a theory of social practices. A development in cultural theorizing. In: European Journal of Social Theory, Bd. 5: S. 243-263.
- Reckwitz, A. (2002b):** The status of the 'material' in theories of culture. From 'social structure' to 'artefacts'. In: Journal for the Theory of Social Behavior, Bd. 32: S. 195-217.
- Reckwitz, A. (2003):** Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 32: S. 282-301.
- Reckwitz, A. (2004a):** Die Entwicklung des Vokabulars der Handlungstheorien: Von den zweck- und normorientierten Modellen zu den Kultur- und Praxistheorien. In: Gabriel, M. (Hrsg.): Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden: S. 303-328.
- Reckwitz, A. (2004b):** Die Reproduktion und Subversion sozialer Praktiken. Zugleich ein Kommentar zu Pierre Bourdieu und Judith Butler. In: Hörning, K.H. und Reuter, J. (Hrsg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: S. 40-54.
- Reckwitz, A. (2006):** Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne. Weilerswist.
- Regnér, P. (2008):** Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. In: Human Relations, Bd. 61: S. 565-588.

- Reihlen, M. (1997):** Entwicklungsfähige Planungssysteme. Wiesbaden.
- Richter, A. und Schmidt, S. L. (2006):** Antecedents of the performance of management consultants. In: Schmalenbach Business Review, Bd. 58: S. 365-391.
- Richter, A. (2004):** The Changing Balance of Power in the Consulting Market. In: Thommen, J. und Richter, A. (Hrsg.): Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment. Wiesbaden: S. 111-129.
- Rickert, H. (1896):** Die Grenzen der naturwissenschaftlichen Begriffsbildung. Eine logische Einleitung in die historischen Wissenschaften. Tübingen.
- Rigby, D. K. (1994):** Managing the management tools. In: Planning Review, Bd. September/October: S. 20-24.
- Rigby, D. K. (2001):** Management Tools and Techniques: A Survey. In: California Management Review, Bd. 43: S. 139-160.
- Rigby, D. K. (2003):** Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times. In: Strategy & Leadership, Bd. 31: S. 4-11.
- Rigby, D. K. (2005):** Management Tools 2005. Boston, MA.
- Riis, J. O. und Pedersen, F. L. (2003):** Managing organizational development projects by paradoxes. In: Production Planning & Control, Bd. 14: S. 349-360.
- Roodhooft, F. und Van den Abbeele, A. (2006):** Public procurement of consulting services. Evidence and comparison with private companies. In: International Journal of Public Sector Management, Bd. 19: S. 490-512.
- Rüegg-Stürm, J. (2001):** Organisation und organisationaler Wandel. Wiesbaden.
- Ryan, M. (2005a):** Agency-Structure Integration. In: Ritzer, G. (Hrsg.): Encyclopedia of Social Theory. Volume 1. S. 5-6.
- Ryan, M. (2005b):** Micro-Macro Integration. In: Ritzer, G. (Hrsg.): Encyclopedia of Social Theory. Volume 1. S. 501-503.
- Ryle, G. (1969):** The concept of mind. 9. Auflage, London.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M. und Daft, R. L. (2001):** Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. In: Academy of Management Journal, Bd. 44: S. 340-355.

- Saam, N. J. (2001):** Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: Degele, N. et al. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Beratungsforschung. Stuttgart: S. 15-37.
- Saam, N. J. (2007):** Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien. Münster.
- Sachs, S. und Hauser, A. (2002):** Das ABC der betriebswirtschaftlichen Forschung: Anleitung zum Wissenschaftlichen Arbeiten. Zürich.
- Sandkühler, H. (1999):** Pluralismus. In: ders. (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie. Hamburg.
- Sandkühler, H. (2002):** 'Repräsentation'. Oder wie man 'Wirklichkeit' philosophisch verstehen kann. In: Kassavin, I. (Hrsg.): Subjekt, Posnanie, Dejatelnost. Moskau: S. 490-506.
- Saussure, d. F. (1967):** Grundlagen der allgemeinen Sprachwissenschaft. 2. Auflage, Berlin.
- Schaffer, R. H. (1997a):** Looking at the 5 fatal flaws of management consulting. In: Journal for Quality & Participation, Bd. 20: S. 44-50.
- Schaffer, R. H. (1997b):** Beginn in with results: The key to success. In: Journal for Quality & Participation, Bd. 20.
- Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K. und von Savigny, E. (Hrsg., 2001).** The practice turn in contemporary theory. London, New York.
- Schatzki, T. R. (1987):** Overdue Analysis of Bourdieu's Theory of Practice. In: Inquiry, S. 113-135.
- Schatzki, T. R. (1996):** Social Practices. A Wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge.
- Schatzki, T. R. (2001a):** Introduction: Practice Theory. In: Schatzki, T.R., Knorr Cetina, K. und Von Savigny, E. (Hrsg.): The practice turn in contemporary theory. London, New York: S. 1-14.
- Schatzki, T. R. (2001b):** Practice mind-ed orders. In: Schatzki, T.R., Knorr Cetina, K. und Von Savigny, E. (Hrsg.): The practice turn in contemporary theory. London, New York: S. 42-55.
- Schatzki, T. R. (2002):** The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change. London.
- Schatzki, T. R. (2003):** A New Societist Social Ontology. In: Philosophy of the Social Sciences, Bd. 33: S. 174-202.

- Schatzki, T. R. (2005):** The Sites of Organizations. In: Organization Studies, Bd. 26: S. 465-484.
- Schatzki, T. R. (2006):** On Organizations as they Happen. In: Organization Studies, Bd. 27: S. 1863-1873.
- Schein, E. H. (1987):** Process consultation: Its Role in Organization Development. Reading, Massachusetts.
- Schein, E. H. (1990):** A general philosophy of helping: Process consultation. In: Sloan Management Review, S. 57-64.
- Schein, E. H. (1997):** The concept of client from a process consultation perspective. A guide for change agents. In: Journal of Organizational Change Management, Bd. 10: S. 202-216.
- Schein, E. H. (1999):** Process consultation revisited. Reading, Massachusetts.
- Scherer, H. (1992):** Spur der Verwüstung – Unternehmensberater. In: Wirtschaftswoche, Bd. 45: S. 82-91.
- Scherer, H. (1993):** Unter der Maschine. Die Wirtschaftskrise schlägt auch auf die Beraterbranche durch: Dicke Studien sind out, konkrete Umsetzung ist in. In: *Wirtschaftswoche* vom 09.07.1993, S. 40-43.
- Scherf, M. (2002):** Beratung als System. Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden.
- Schimank, U. (2000):** Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim und München.
- Schirmer, F. und Smentek, M. (1994):** Management contra „Neue Managementkonzepte“? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecher-ausschüssen in Reorganisationsprozessen. In: IB, Bd. 1: S. 62-90.
- Schirmer, F. (2003):** Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen. Ergebnisse eines Fallstudienvergleichs. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 63: S. 23-42.
- Schmid, M. (2006):** Die Logik mechanismischer Erklärungen. Wiesbaden.
- Schmidt, G. (1999):** Nachfrage und Angebot im Widerspruch – Anmerkungen zur anhaltenden Problematik des Anwendungsbezuges von Soziologie. In: Bosch, A. et al. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden: S. 5-12.
- Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, München.
- Schön, D. A. (1983):** The reflective practitioner. How professionals think in action. New York.

- Schön, D. A. (1987):** Educating the reflective practitioner. San Francisco.
- Schrädler, J. (1996):** Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Wiesbaden.
- Schreyögg, A. (2003):** Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Bd. 10: S. 217-226.
- Schreyögg, G. und Geiger, D. (2003):** Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 63: S. 7-22.
- Schreyögg, G. und Geiger, D. (2007):** Zur Notwendigkeit von Prüfverfahren im Wissensmanagement. Erwiderung auf die Stellungnahmen von M. Reihlen, S. Güldenbergh/H. Helting und U. Schneider zu unserem Beitrag „Wenn Wissen alles ist, ist Wissen am Ende nichts?!“. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 67: S. 603-608.
- Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007):** How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. In: Strategic Management Journal, Bd. 28: S. 913-933.
- Schreyögg, G. (1984):** Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin, New York.
- Schreyögg, G. (1995):** Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- Schreyögg, G. (1997):** Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen/Wiesbaden: S. 481-486.
- Schreyögg, G. (1999):** Organisation. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schütte, A. (1996):** Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung. Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung. Dissertation, Universität Göttingen, Frankfurt am Main.
- Schütz, A. (1971):** Wissenschaftliche Interpretation und Alltagsverständnis menschlichen Handelns. In: derselbe (Hrsg.): Alfred Schütz. Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. den Haag: S. 3-54.
- Schwarz, S. (2007):** Strukturation, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven der Organisationsberatung. Wiesbaden.
- Scott, R. W. (1987):** The Adolescence of Institutional Theory. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 32: S. 493-511.

- Scott-Morgan, P. (1995):** Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt/Main, New York.
- Searle, J. R. (1998):** Mind, language and society. New York.
- Seidl, D., Kirsch, W. und Linder, M. (2005):** Vorbetrachtungen. In: dies. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Bern, Stuttgart, Wien: S. 13-18.
- Shrivastava, P. und Mitroff, I. I. (1984):** Enhancing Organizational Research Utilization: The Role of Decision Makers' Assumptions. In: Academy of Management Review, Bd. 9: S. 18-26.
- Silberman, M. (Hrsg., 2001).** The consultant's toolkit. High-Impact Questionnaires, Activities, and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems. New York.
- Simon, H. A. (1976):** Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 3. Auflage, New York.
- Simon, H. A. (1979):** Rational Decision Making in Business Organizations. In: The American Economic Review, Bd. 69: S. 493-513.
- Sjurts, A. (1998):** Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 58: S. 283-298.
- Skinner, B. (1938):** The behavior of organisms. An Experimental Analysis. New York.
- Smith, M. E. (2002):** What client employees say about consultants. In: Leadership & Organization Development Journal, Bd. 23: S. 93-103.
- Smith-Jentsch, K. et al. (2001):** Measuring teamwork mental models to support training assessment, development and evaluation: Two empirical studies. In: Journal of Organizational Behavior, Bd. 22: S. 179-194.
- Sommerlatte, S. (2000):** Lernorientierte Unternehmensberatung. Modellbildung und kritische Untersuchung der Beratungspraxis aus Berater- und Klientenperspektive. Wiesbaden.
- Sommerlatte, T. (2004):** Life Cycle Phenomena in the Consulting Sector. In: Thommen, J. und Richter, A. (Hrsg.): Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment. Wiesbaden: S. 133-140.
- Sperling, H. J. und Ittermann, P. (1998):** Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München u.a.

- Srubar, I. (2007a):** Grenzen des „Rational Choice“-Ansatzes. In: derselbe (Hrsg.): Phänomenologische und soziologische Theorie. Aufsätze zur pragmatischen Lebenswelttheorie. S. 383-401.
- Srubar, I. (2007b):** Die konstituierte und die produzierte Zeit. Zur Theorie der Typenbildung bei Alfred Schütz und ihren Grenzen. In: derselbe (Hrsg.): Phänomenologische und soziologische Theorie. Aufsätze zur pragmatischen Lebenswelttheorie. S. 115-150.
- Starkey, K. und Madan, P. (2001):** Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research. In: British Journal of Management, Bd. 12: S. S3-S26.
- Staute, J. (1998):** Der Consulting Report. Die Wahrheit über die Beraterzunft. Frankfurt a.M.
- Steinmann, H. und Schreyögg, G. (2000):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Stewart, R. F. (1963):** A Framework for Business Planning. California.
- Steyrer, J. (1991):** „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: S. 1-44.
- Stinchcombe, A. L. (1959):** Bureaucratic and Craft Administration of Production – A comparative study. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 4: S. 168-187.
- Stöbe, S. (1998):** Verwaltungsmodernisierung und Beratung: Ergebnisse einer Befragung. In: Pekruhl, U. (Hrsg.): Unternehmensberatung – Profil und Perspektiven einer Branche. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen, 1998, Nr. 3. S. 47-57.
- Strati, A. und Nicolini, D. (1997):** Cognitivism in Organization Studies. In: Ortmann, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen/Wiesbaden: S. 388-416.
- Strauss, A. und Corbin, J. (1996):** Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Student, D. und Werres, T. (2004):** Sanierung in eigener Sache – Unternehmensberater: Das Image der klugen Helfer ist so mies wie seit Jahren nicht. In: Manager Magazin, Bd. 5: S. 38-53.
- Student, D. (2007):** Helden der Arbeit. In: Manager Magazin, Bd. 8: S. 28-37.
- Stumpf, S. A. und Longman, R. A. (2000):** The ultimate consultant. Building long-term, exceptional value client relationship. In: Career Development International, Bd. 5: S. 124-134.
- Stumpf, S. A. und Tymon Jr., W. G. (2001):** Consultant or entrepreneur? Demystifying the war for talent. In: Career Development International, Bd. 6: S. 48-55.

- Sturdy, A. et al. (2004):** Silence, Procrustes and Colonization. A Response to Clegg et. al.'s 'Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting'. In: *Management Learning*, Bd. 35: S. 337-340.
- Sturdy, A., Schwarz, M. und Spicer, A. (2006):** Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. In: *Human Relations*, Bd. 59: S. 929-960.
- Sturdy, A. (1997):** The Consultancy Process: An Insecure Business. In: *Journal of Management Studies*, Bd. 34: S. 389-413.
- Susman, G. I. und Evered, R. D. (1978):** An assessment of the scientific merits of action research. In: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 23: S. 582-603.
- Tack, W. H. (2006):** Kognitionswissenschaftliche Konzepte und Theorien. In: Pawlik, K. (Hrsg.): *Handbuch Psychologie*. Heidelberg: S. 491-504.
- Taylor, J. R. und van Every, E. J. (2000):** The emergent organization. Mahwah, NJ.
- Teece, D., Pisano, G. und Shuen, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, Bd. 18: S. 509-533.
- Theweleit, K. (1986):** Männerphantasien. Basel, Frankfurt/Main.
- Thompson, J. B. (1989):** The theory of structuration. In: Held, D. und Thompson, J.B. (Hrsg.): *Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics*. Cambridge: S. 56-76.
- Thompson, J. D. (1967):** Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory. New York.
- Tiedge, J. (2007):** Weiche Faktoren noch immer unterschätzt. In: *Euro am Sonntag* vom 02.09.2007, S. 72.
- Tiefel, S. (2004):** Beratung und Reflexion. Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne. Wiesbaden.
- Townley, B. (1993):** Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for human resource management. In: *Academy of Management Review*, Bd. 18: S. 518-545.
- Townley, B. (2002a):** Managing with Modernity. In: *Organization*, Bd. 9: S. 549-573.
- Townley, B. (2002b):** The role of competing rationalities in institutional change. In: *Academy of Management Journal*, Bd. 45: S. 163-179.

- Trebesch, K. (1984):** Organisationsentwicklung in der Krise? In: Hinterhuber, H. und Laske, S. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Konzeptionen, Erfahrungen und Reflexionen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Freiburg: S. 312-329.
- Trebesch, K. (1995):** Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozess der Unternehmensentwicklung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln: S. 159-181.
- Tsoukas, H. und Chia, R. (2002):** On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, Bd. 13: S. 567-582.
- Tsoukas, H. (1996):** The firm as a distributed knowledge system. A constructionist approach. In: Strategic Management Journal, Bd. 17: S. 11-25.
- Türk, K. (1997):** Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortman, G., Sydow, J. und Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen/Wiesbaden: S. 124-176.
- Turner, A. N. (1982):** Consulting is more than giving advice. In: Harvard Business Review, Bd. September/October: S. 120-129.
- Udy, J. H. (1958):** „Bureaucratic“ Elements in Organizations – Some Research Findings. In: American Sociological Review, Bd. 23: S. 415-418.
- Välikangas, L. (2003):** Doing Strategy Research that matters: An Invitation for Dialogue between Academics and Practitioners. Woodside Institute.
- van Aken, J. E. (2004):** Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. In: Journal of Management Studies, Bd. 41: S. 219-246.
- van Aken, J. E. (2005):** Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. In: British Journal of Management, Bd. 16: S. 19-36.
- van de Ven, A. H. und Johnson, P. E. (2006a):** Knowledge for Theory and Practice. In: Academy of Management Review, Bd. 31: S. 802-821.
- van de Ven, A. H. und Johnson, P. E. (2006b):** Reply – Nice try, Bill, but. There you go again. In: Academy of Management Review, Bd. 31: S. 830-832.
- van Maanen, J. (1979):** Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 24: S. 520-526.

- Vielmetter, G. (1999):** Postempiristische Philosophie der Sozialwissenschaften. Eine Positionsbestimmung. In: Reckwitz, A. und Sievert, H. (Hrsg.): Opladen/Wiesbaden: S. 50-66.
- Visscher, K. und Rip, A. (2003):** Coping with Chaos in Change Processes. In: Creativity and Innovation Management, Bd. 12: S. 121-128.
- Visscher, K. (2006):** Capturing the competence of management consulting work. In: Journal of Workplace Learning, Bd. 18: S. 248-260.
- Visscher, K. 2001:** Design methodology in management consulting. Dissertation, University of Twente.
- Vogl, A. (1999):** Consultants.in their clients' eyes. In: Across the Board, Bd. 36: S. 26-32.
- von Bertalanffy, L. (1968):** General Systems Theory: Foundations, Developments, Applications. New York.
- von Cranach, M. et al. (1980):** Zielgerichtetes Handeln. Bern, Stuttgart, Wien.
- von Foerster, H. (1984):** Principles of self-organization – in a socio-managerial context. In: Ulrich, H. und Probst, G. (Hrsg.): Self-organization and management of social systems: Insides, Promises, Doubts and Questions. Berlin, Heidelberg: S. 2-24.
- von Keller, E. und Lorentz, J. (1999):** Zukunftsszenarien und Trends in der Managementberatung. In: Müller-Stewens, G., Drolshammer, J. und Kriegmeier, J. (Hrsg.): Professional Service Firms: Wie sich multinationale Dienstleister positionieren. S. 349-372.
- von Wright, G. H. (1974):** Erklären und Verstehen. Frankfurt.
- Wahlström, M. (2006):** Unformulable Practices? Articulating Practical Understanding in Sociological Theory. In: Distinktion, Bd. 13: S. 121-139.
- Walgenbach, P. (2002a):** Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: S. 319-353.
- Walgenbach, P. (2002b):** Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: S. 355-375.
- Walger, G. und Scheller, C. (2000):** Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Kailer, N. und Walger, G. (Hrsg.): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme – Potentiale – empirische Analyse. Wien: S. 1-40.
- Walger, G. (1995):** Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln: S. 1-18.

- Weber, M. (1972):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage, Tübingen.
- Weber, M. (1973):** Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Winckelmann, J. (Hrsg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre von Max Weber. 4. Auflage. Tübingen: S. 146-214.
- Weber, M. (1988):** Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen.
- Weick, K. E. und Browning, L. D. (1986):** Argument and Narration in Organizational Communication. In: Journal of Management, Bd. 12: S. 243-259.
- Weick, K. E. (1985):** Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory. In: Lincoln, Y.S. (Hrsg.): Organizational Theory and Inquiry. The Paradigma Revolution. London, Thousand Oaks, New Delhi: S. 106-136.
- Weick, K. E. (1989):** Theory construction as disciplined imagination. In: Academy of Management Review, Bd. 14: S. 516-531.
- Weik, E. (1996):** Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 56: S. 379-397.
- Weiss, H. (1993):** Soziologische Theorien der Gegenwart. Darstellung der großen Paradigmen. Wien, New York.
- Wenturis, N., van Hove, W. und Dreier, V. (1992):** Methodologie der Sozialwissenschaften. Tübingen.
- Werr, A. und Perner, F. (2005):** Purchasing Management Consultants – from Personal Ties to Organizational Procedures. In: Academy of Management Proceedings, S. B1-B6.
- Werr, A. und Stjernberg, T. (2003):** Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. In: Organization Studies, Bd. 24: S. 881-908.
- Werr, A. und Styhre, A. (2002):** Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. In: International Studies of Management and Organisation, Bd. 32: S. 43-66.
- Werr, A., Stjernberg, T. und Docherty, P. (1997):** The Functions of Methods of Change in Management Consulting. In: Journal of Organizational Change Management, Bd. 10: S. 288-307.
- Westermann, R. (2000):** Wissenschaftstheorie und Experimentalmethodik. Ein Lehrbuch zur psychologischen Methodenlehre. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Whittington, R. (1996):** Strategy as Practice. In: Long Range Planning, Bd. 49: S. 731-735.

- Whittington, R. (2002b):** Practice Perspectives on Strategy: Unifying and developing a field. In: Academy of Management Proceedings, S. C1.
- Whittington, R. (2004):** Strategy after modernism: Recovering practice. In: European Management Review, Bd. 1: S. 62-68.
- Whittington, R. (2006):** Completing the Practice Turn in Strategy Research. In: Organization Studies, Bd. 27: S. 613-634.
- Whittington, R. (2007):** Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. In: Organization Studies, Bd. 28: S. 1575-1586.
- Whittington, R. 2002a:** Strategy as Practice: A research and policy agenda. Paper presented at the the 18th EGOS Colloquium, Barcelona.
- Whittle, A. (2006):** The paradoxical repertoires of management consultancy. In: Journal of Organizational Change Management, Bd. 19: S. 424-436.
- Wieser, M. (2004):** Inmitten der Dinge. Zum Verhältnis von sozialen Praktiken und Artefakten. In: Hörning, K.H. und Reuter, J. (Hrsg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: S. 92-107.
- Williams, R. und Rattray, R. (2004):** Consultobabble's facilitory role in process consultation. In: Managerial Auditing Journal, Bd. 19: S. 180-190.
- Williams, R. (2001):** The client's role in the consulting relationship: is there „con“ in consulting? In: Managerial Auditing Journal, Bd. 16: S. 519-522.
- Wilson, D. C. und Jarzabkowski, P. (2004):** Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. In: European Management Review, Bd. 1: S. 14-20.
- Wimmer, R. und Kolbeck, C. (2001):** Stößt der Beraterboom an seine Grenzen? Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen. In: Wüthrich, H.A., Winter, W.B. und Philipp, A.F. (Hrsg.): Grenzen ökonomischen Denkens: Auf den Spuren einer dominanten Logik. Wiesbaden: S. 525-550.
- Wimmer, R. (1991):** Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: S. 45-136.
- Wimmer, R. (1992):** Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: S. 59-113.

- Wimmer, R. (1995):** Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln: S. 239-283.
- Windelband, W. (1894):** Geschichte und Naturwissenschaft. München.
- Winter, S.G. (2003):** Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal, Bd. 24: S. 991-995.
- Wolf, J. (2003):** Organisation, Management, Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Woodward, J. (1958):** Management and Technology. London.
- Wright, C. und Kitay, J. (2002):** 'But does it work?' Perceptions of the impact of management consulting. In: Strategic Change, Bd. 11: S. 271-278.
- Yanow, D. und Tsoukas, H. 2007:** Acquiring expertise in professional practice: Reflecting on the role of reflection-in-action. Paper presented at the Communication Science Seminar Series 2006-2007, Wageningen University, The Netherlands.
- Yin, R. K. (1989):** Case study research: Design and methods. Newbury Park.
- Zackrisson, R. und Freedman, A. (2003):** Some reasons why consulting interventions fail. In: Organizational Development Journal, Bd. 21: S. 72-74.
- Zucker, L.G. (1977):** The role of institutionalization in cultural persistence. In: American Sociological Review, Bd. 42: S. 726-743.
- Zucker, L. (1983):** Organizations as institutions. In: Bacharach, S. (Hrsg.): Research in the sociology of organizations. Greenwich: S. 1-42.