

## Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall –

*Der Aufsatz entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts "Wachstum und sozialer Funktionswandel der Unternehmensberatung" (Antragsteller Prof. Dr. Ch. Deutschmann), das der Autor noch am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. in Tübingen bearbeitete.*

**Michael Faust**

### 1. Einleitung

Die Erfolgsgeschichte der Unternehmensberatung weltweit, wie in Deutschland ist beeindruckend. "Der Beratermarkt boomt" (Maas u.a. 1992, S. 2). Die "Consulting Explosion" (Ernst/Kieser 1999) hat zwei aufeinander bezogene Erscheinungsformen. Zum einen beeinflussen Beratungsunternehmen die Entwicklung des Managementwissens maßgeblich. Zum anderen drückt sich der Beratungsboom in wachsenden Umsatz-, Gewinn- und Mitarbeiterzahlen der Beratungsfirmen aus und damit einer wachsenden Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen. Alle Mess- und Zurechnungsprobleme im einzelnen einmal beiseite gelassen (vgl. Ernst/Kieser 1999; Ittermann 1998; Ittermann/Sperling 1998) vollzieht sich das Wachstum über eine thematische und konzeptionelle Ausdifferenzierung und über die Ausweitung auf immer neue, bislang als beratungsresistent geltende Gebiete der Organisationslandschaft (vgl. auch Howaldt 1996; Faust 1998a). Die Unternehmensberatung ist ein besonders dynamischer Teil des insgesamt wachsenden und sich seinerseits ausdifferenzierenden Sektors unternehmensbezogener Dienstleistungen (vgl. Sperling/Ittermann 1997, S. 6).

Innerhalb der Unternehmens- und Organisationsberatung gelingt es einer besonderen Gruppe das allgemeine Managementwissen zu beeinflussen und auf dieser Basis in wachsendem Umfang in Beratungsprozesse einge-

schaltet zu werden. Diese Doppelrolle spielt die "große" Unternehmensberatung, die sich in den Feldern des "general management und strategy consulting" bewegt und "holistische" Zugänge zu Problemdiagnose und Lösungen verspricht (Ernst/Kieser 1999, S. 3). Sie konzentriert sich auf den Sektor der Groß- oder zumindest größeren Unternehmen als Kunden. Wir nennen dieses Segment im folgenden auch kurz Managementberatung. Sie zieht die größte öffentliche, aber auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf sich. Wir wollen uns im folgenden auf dieses Segment der Beratungslandschaft konzentrieren. Andere Segmente der Unternehmens- und Organisationsberatung, deren Wachstum teilweise auf die gleichen Ursachen zurückgeht, stehen teils in komplementären, teils in konkurrierenden Beziehungen zur Managementberatung. Als "Prozess-" oder "Umsetzungsberater", als "Trainer" und Personalentwickler profitieren sie indirekt vom Wachstum der Managementberatung, indem sie im Rahmen strategischer Projekte ergänzend hinzugezogen werden oder als reflexive Beratung auf der Grundlage der Ergebnisse (vorgängiger) strategischer Beratungsprojekte ins Spiel kommen. Andere Anbieter unternehmensbezogener Dienstleistungen (IT-Branche, Wirtschaftsprüfung, Investmentbanking) drängen in den Bereich der strategischen Managementberatung, wie auch klassische Managementberatungen zunehmend IT-Beratung, Corporate Finance

und Mergers & Acquisitions zu ihrem Metier erklären.<sup>1</sup> Die Konzentration der Erklärung des Beratungsbooms auf die Managementberatung erfasst aus verschiedenen Gründen die besonders relevanten Phänomene.

Die großen, zumeist international operierenden Beratungsunternehmen weisen die größten Zuwachsraten auf. Sie wachsen zudem durch Zukäufe und Zusammenschlüsse (vgl. Ittermann/Sperling 1998; Gerybadze 1991; Rall 1991). Die 20 größten Beratungsgesellschaften deckten 1997 in Deutschland bereits 63 % des gesamten Umsatzes ab, bei steigender Tendenz (*Capital* 11/98). Diese Gesellschaften weisen am ehesten Stabilität auf, während der breite Markt der kleinen und mittleren, oftmals eng spezialisierten Beratungsunternehmen durch eine erhebliche Fluktuation durch Marktein- und -austritte und Übernahmen gekennzeichnet ist (vgl. unter anderem Keeble/Schwalbach 1995, Clark 1995). Diese Beratungsgesellschaften erfüllen auch am ehesten die Voraussetzungen, um als "Supra-Experte" (Ernst/Kieser 1999) wahrgenommen zu werden, weil sie glaubhaft machen können, sowohl über das ausdifferenzierte und spezialisierte Wissen der einzelnen Expertengruppen zu verfügen und intern abzubilden als auch eine "comprehensive view of managerial problems" zu entwickeln (ebd., S. 6). Nur diese Beratungsunternehmen sind in der Lage, in relevantem Umfang in den trans-organisationalen Arenen und Netzwerken zu agieren und den generellen Managementdiskurs zu beeinflussen (vgl. näher Faust 1999a). Nur dadurch können sie zu "Händlern auf zwei Ebenen" (double-

dealing agents) werden, die ihre Klienten durch die "Irrgärten" führen, die sie um so besser kennen, da sie in erheblichem Maße an ihrem Aufbau beteiligt waren (Dezalay 1993, S. 204). Nur die großen und weltweit tätigen Beratungsfirmen mit Verbindungen zu den wichtigen Wirtschaftsführern und "exzellenten Unternehmen" der Welt<sup>2</sup>, sowie den international renommierten Forschungs- und Ausbildungsstätten des Managementnachwuchses sind in der Lage, die nötige Reputation aufzubauen (vgl. auch Faust 1999a), die zu einem entscheidenden Einschaltungskriterium wird (vgl. unter anderem Dawes u.a. 1992; Clark 1995; Gerybadze 1991; Kaas/Schade 1995). Die Reputation stützt nicht nur die Erwartung der Klienten nach Orientierung in unsicheren Entscheidungssituationen, sondern zugleich die Erwartung, jedwede Entscheidung gegenüber internen und externen Adressaten besser legitimieren zu können.

Wie ist der Beratungsboom zu erklären? Zur Beantwortung dieser Frage will der vorliegende Aufsatz beitragen. Dazu stellen wir einleitend eine in der einschlägigen Literatur, aber auch in Alltagsdeutungen wiederkehrende Erklärung vor, die im Kern mit steigender Komplexität und Unsicherheit argumentiert, die es Managern nahe legt, sich auf den Rat von Beratern einzulassen (2). Wie sich zeigt, ist diese Erklärung aber raum/zeitlich unspezifiziert. Sie ist so allgemein richtig, dass sie im Grunde für die gesamte historische Phase der Herausbildung der modernen Großorganisationen, wenn nicht für die Moderne schlechthin Gültigkeit beanspruchen könnte. Im darauffolgenden Abschnitt (3) präsentiere ich einige Befunde,

1 Es handelt sich somit allein schon deswegen um ein "bewegliches Ziel", weil sich im Zeitablauf (und durch die Berater selbst beeinflusst) die Definition dessen, was als strategisch gilt, permanent wandelt. Erst recht gilt dies natürlich für das "Plastikwort" (Poerksen) "ganzheitlich" oder "holistisch". So können Themenfelder und Wissensbestände, die lange Zeit eng "technisch" definiert wurden bzw. als Spezialwissen galten, später zu einem strategischen Thema avancieren (z.B. heute das "Internet" oder US-GAAP).

2 Nach Angaben der Zeitschrift "Capital" (11/1998: 42) kennen McKinsey-Berater in Deutschland 80 der 100 größten Unternehmen von innen. Weltweit berät McKinsey drei Viertel der 100 größten Konzerne und kann vor allem im Mutterland auf ein exquisites Alumni-Netzwerk zurückgreifen.

die zeigen, dass sich die Managementberatung nicht in allen, prinzipiell durch diese Erklärung abgedeckten westlichen industriekapitalistischen Länder über diesen Zeitraum kontinuierlich entwickelt hat. Kurz: Es gibt erhebliche Unterschiede in der raum-/zeitlichen Verbreitung des Phänomens. Deswegen müssen ergänzend und spezifizierend historisch-institutionelle Erklärungsansätze herangezogen werden. Im 4. Abschnitt diskutiere ich solche Erklärungen für einige der Unterschiede in der Entwicklung der Managementberatung im Ländervergleich bzw. im Zeitvergleich. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass der relativ späte Aufschwung der Managementberatung in Deutschland damit erklärt werden kann, dass hier zuvor das spezifische Institutionengefüge Äquivalente für Funktionen zur Verfügung stellte, die in anderen Ländern, namentlich des angelsächsischen Raums, Managementberater übernahmen bzw. zugeschrieben bekamen. Im 5. Abschnitt diskutieren wir dann die Gründe, warum es grob datiert ab Mitte der 70er Jahre auch in Deutschland zu einem Aufstieg der Managementberatung kam. Dies wird mit einer Erosion des bundesdeutschen Institutionengefüges erklärt, zu der die sich entwickelnde internationale Managementberatung zunehmend selbst mit beiträgt. Unter diesen Bedingungen entwickelt sich jene Dynamik, die die im 2. Abschnitt vorgestellten Erklärungen im Blick haben.<sup>3</sup>

## 2. Komplexitätssteigerung von Organisationsumwelten und Organisationen

Das geläufigste und zugleich allgemeinste Argument für den steigenden Bedarf nach Beratung, das in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur, aber auch in vielen Alltagserklärungen der beteiligten Akteure in Management wie Beratung zu finden ist, verweist auf die steigende Komplexität und Dynamik der organisatorischen Umwelt und die damit verbundene Unsicherheitsbelastung der Akteure. Globalisierung der Märkte, die Entstehung neuer Technologien, insbesondere der Informationstechnologie, die Deregulierung von Märkten und die steigende Wettbewerbsintensität sind die konventionellen Stichworte, mit denen steigende Komplexität und Dynamik der Umwelt umschrieben werden. "Die Expansion der organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen (...) profitiert von der höheren Unkalkulierbarkeit und dem zunehmenden Risiko von Entscheidungen in Organisationen" (Wimmer 1991, S. 57).

Clark (1995, S. 5) kommt zu einer ähnlichen Diagnose der Gründe für die Entstehung des Beratungsbedarfs. "Thus, a consensus is beginning to emerge among many management commentators, which suggest that for most organizations the traditional dichotomy between stable and turbulent environments is no longer relevant. Instead, for the majority of organizations environments have become increasingly uncertain, turbulent and unpredictable. In response to these changed, and constantly changing, circumstances, organizations are having to embark on programmes of radical change; they are having to reinvent themselves (ebd., S. 3). Clark beschreibt in der Folge die in der präskriptiven

---

3 Grundlage des Aufsatzes sind Befunde der international und historisch vergleichenden Governance-Forschung und der Management- und wissenssoziologischen Forschung, die durch eine Reinterpretation und wechselweisen Bezug - so hoffen wir - neue Blicke eröffnen. Zu den aktuelleren Entwicklungen gehen auch eigene empirische Vorarbeiten ein, auf die überwiegend über andere Veröffentlichungen und nur sehr sparsam illustrierend Bezug genommen wird.

Literatur wie in einigen neueren Forschungen thematisierten “new forms of organization, new attitudes and new behaviours”, die herausgebildet werden müssen, um zukünftigen Erfolg im Wettbewerb zu gewährleisten. “So there is not simply a need to change from structure A to structure B but to a situation of constant change and responsiveness where even the ways of changing are changing” (ebd., S. 5). Clark macht darauf aufmerksam, dass die Vorschläge über die Art und Weise, wie auf den Wandel der Umweltbedingungen zu reagieren ist, schon von den Lösungsvorschlägen der Beratungsindustrie geprägt ist: “Managers, as they face increased competitive pressure resulting from deregulation, reduced product life cycles, differentiated markets, globalization and so forth, are exposed to the siren voices of management commentators and consultants telling how they must change radically to meet these new demands” (ebd.). Aber die Sirenenklänge der Managementkommentatoren und Unternehmensberater vermitteln nicht nur ein sich immer wieder wandelndes Wissen darüber, *was* zu tun ist, sondern diese Wissensanbieter tragen in gewichtigem Umfang zu eben den Situationsdeutungen “unsicherer, turbulenter und unvorhersagbarer Umwelten” bei, die jene Lösungen nahe legen, die in der Folge empfohlen werden (vgl. näher Faust 1998a,b, 1999a). So war und ist zum Beispiel die führende Beratungsfirma auf dem Gebiet des General Management, McKinsey, in erheblichem Maße an der Herausbildung der Deutungen über eine neue Phase der Globalisierung (über ihren “Starautor” Kenichi Ohmae; vgl. Kipping/Sauviat 1996, S. 1 f.) und die Entwicklung der internationalen Finanzmärkte beteiligt (vgl. unter anderem Bryan/Farell 1997; Copeland/Koller/Murrin

1998).<sup>4</sup> In dem Maße, in dem die Akteure in den Unternehmen solche Situations- und Problemdeutungen Ernst nehmen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen hinsichtlich Unternehmensstrategien und -strukturen einleiten, erzeugen sie eben jene Dynamik und Komplexität der Umwelten anderer Organisationen, die diesen dann als objektive Veränderungen entgegentreten und damit die ursprünglichen Situationsdeutungen wie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen plausibel und unvermeidlich machen.

### **Bedarf nach Unternehmensberatung als Ergebnis wechselseitiger Steigerung von gesellschaftlicher und organisatorischer Differenzierung und Komplexität**

Ernst und Kieser (1999, S. 3 ff.) kritisieren die gängige Erklärung, dass die steigende Komplexität das Management zwingt, Expertenrat zu suchen, als zumindest unzureichend. Sie erklären die steigende Komplexität und Dynamik als Ergebnis moderner Gesellschaftsentwicklung. Funktionale Differenzierung und Spezialisierung, obwohl auf die Reduktion von Komplexität gerichtet, erzeugt paradoxerweise steigende Gesamtkomplexität. “As paradoxical as it may sound: functional differentiation

4 Das 1996 auf englisch und 1997 auf deutsch erschienene Buch von Bryan/Farell “Market Unbound” (deutsch: Der entfesselte Markt. Die Befreiung des globalen Kapitalismus”) ist aus einem Forschungsprojekt am McKinsey Global Institute mit Unterstützung der “McKinsey Financial Institutions Practice Group” entstanden. Das Team arbeitete unter der Leitung einer Kommission, dessen Vorsitz Robert Glauber inne hatte, ein ehemaliger stellv. Staatssekretär im US-Finanzministerium, jetzt an der Harvard Kennedy School of Government. Martin Baily war einer der Experten in der Kommission, ein früherer Mitarbeiter des Brookings Institute und nunmehr beim President’s Council of Economic Advisors tätig. McKinsey-Vertreter streichen den “unheimlichen Einfluss” heraus, den “die Firma” auf die amerikanische Regierung in diesem Politikfeld ausgeübt habe. Kurz: McKinsey deutet die “globalisierte” Unternehmensumwelt, befördert beratend die “Globalisierung” der Finanzmärkte und berät hernach die Unternehmen, mit den Folgen umzugehen: double dealing agents.

implies that complexity is increased through efforts aiming at its reduction. And, as we will see, consulting owes its enormous growth to this paradox" (ebd., S. 4). Diese Entwicklung hat eine Parallele in der Entwicklung der Organisationen, deren interne Komplexität durch Differenzierung und Spezialisierung gesteigert wird, so dass immer mehr spezialisierte Subsysteme und Expertengruppen dazu beitragen, dass die Umwelt der Organisationen selbst wiederum als komplex und dynamisch wahrgenommen wird. Spezialisierte Tätigkeiten entwickeln sich zu organisationsübergreifend tätigen professionellen oder quasi-professionellen Gruppen, die ihrerseits dazu beitragen die Notwendigkeit der spezialisierten organisatorischen Subsysteme zu begründen. Im Bildungs- und Wissenschaftssystem bilden sich ebenfalls Spezialisierungen heraus, die entweder die organisationsbezogenen Spezialisierungen aufgreifen oder solche begründen helfen. "A scientific discourse is added to the discourse of practice. These interlocking discourses unfold a particular dynamic as all parties involved have a natural interest in expanding the specialization they serve and as they are able to mutually support these interests. A multitude of ever more complex techniques which are supposed to lead to advances in effectiveness are spurned out; the speed of innovation is continuously accelerated" (ebd., S. 6). Der Aufbau einer jeden spezialisierten Abteilung oder Funktion dient der Unsicherheitsabsorption (vgl. auch Berger 1984), der Abschirmung der Organisation von der Komplexität der externen Umwelt (Ernst/Kieser 1999, S. 6) und ermöglicht damit effizienzorientierte Rationalisierung im technischen Kern, indem Unsicherheitsbearbeitung in verschiedenen Subeinheiten in Bezug auf verschiedene institutionalisierte Umwelten "lokalisiert" wird (Thompson

1967). Dies wirft zugleich aber das immer drängendere Problem auf, wie die ausdifferenzierten Subeinheiten koordiniert und integriert werden können und wie die unterschiedlichen, teilweise sich widersprechenden Rationalitätsmaßstäbe, zumindest temporär versöhnt werden können. Dieses Problem stellt sich vor allem für das Top-Management: "(...) it becomes more and more difficult to understand and control the complex and highly specialized systems of knowledge created through functional differentiation" (Ernst/Kieser 1999, S. 6).

Dies ist der Punkt, an dem das Bedürfnis nach einem "Supra-Experten" entsteht, einem Agenten, "who is able to make decisions based on a holistic understanding of a given problem. This requires the possession of sufficient knowledge to judge the advice given by experts, but it is also necessary to be independent from the interests of specialized departments. We argue that in many cases, external consultants are expected to fulfill this need" (ebd., S. 6). Die erwünschte und aus Sicht des einzelnen Managers vielfach auch vorübergehend empfundene Reduktion von Komplexität wird aber auf mittlere Sicht notwendigerweise enttäuscht. Vielmehr erhöht das Hinzutreten des neuen Akteurs die Komplexität insgesamt und dann - in der nächsten Runde gewissermaßen - für den einzelnen Manager, auch wenn dieser momentan den Beratungsprozess als Orientierungshilfe und Unsicherheitsreduktion wahrnimmt. Hierzu tragen verschiedene Faktoren bei: die interne Spezialisierung der Beratungsanbieter selbst, die nahezu unbegrenzten Möglichkeiten der Neukombination vorhandenen Expertenwissens durch die Berater, die aktive Rolle, die Berater bei der permanenten Weiterentwicklung des Managementwissens und von Managementmoden spielen, dessen Vielfalt

ihrerseits wieder Beratung bei der Anwendung des neuen Wissens nahelegt und die ebenfalls durch die kommerziellen Interessen der Berater und ihrer Konkurrenz untereinander erzeugte Neigung derselben, die Wahrnehmung von Komplexität bei den Klienten zu steigern, um erneut Bedarf für Beratung zu erzeugen (vgl. ebd., S. 7).

Soweit ergibt sich das Zwischenergebnis, dass die von Ernst und Kieser (1999) präsentierte modernisierungs- oder differenzierungstheoretische "Makro"-Erklärung in der Lage ist relevante Aspekte des Beratungsbooms zu erklären. Pointiert zusammengefasst erklärt sie den Bedarf, der den Beratungsboom stützt, aus einer wechselseitigen Steigerung von Komplexität durch gesellschaftliche und organisatorische Differenzierung, während die dadurch ins Spiel kommenden Supra-Experten immer nur vorübergehende "Erleichterung" bzw. Entlastung bringen, letztlich aber eine Dynamik des permanenten Wandels in Gang setzen, die nicht mehr zu stoppen scheint.

### **3. Raum/zeitliche Eingrenzung des Beratungsbooms und Präzisionsbedarf von Erklärungen**

Die referierten Erklärungen für den Beratungsboom, die im Kern mit Komplexitätssteigerung argumentieren, sind nicht explizit raum/zeitlich spezifiziert, implizit unterstellen sie aber dennoch eine besondere Phase der Gesellschafts- und Organisationsentwicklung, in der erstmals drängend das Bedürfnis nach externer, kommerzieller Managementberatung in der Figur des "Supra-Experten" (Ernst/Kieser 1999) oder einer "Neuen Reflexionselite" (Deutschmann 1993) entsteht. Wir

präsentieren erst einmal einige Befunde zur näheren zeitlichen Eingrenzung des Beratungsbooms und zeigen, dass die Managementberatung sich diskontinuierlich entwickelt hat, in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstanden ist und dass sich diese Unterschiede über lange Zeiträume erhalten haben. Diese Befunde nähren einen "Anfangsverdacht" auf institutionelle Erklärungsfaktoren.

### **Unterschiedliche Entstehungszeitpunkte der Managementberatung in verschiedenen Ländern und diskontinuierliche Entwicklung**

Hinsichtlich der historischen Einordnung ist erst einmal darauf hinzuweisen, dass die Managementberatung nicht über den gesamten Zeitraum kontinuierlich gewachsen ist, in dem die modernen Großunternehmen entstanden sind und sich ausdifferenziert haben. Namentlich der Zeitraum, der durch eine "Explosion" der Beratung gekennzeichnet ist, ist sehr viel kürzer. Er wird zumeist auf den Zeitraum der späten 70er und frühen 80er Jahre bis heute datiert (vgl. unter anderem Mitchell 1994; Keeble/Schwalbach 1995; Kipping 1996).

"While in 1980, less than five consultancy firms with more than 1000 consultants existed, in 1997 there were more than 30. In simple terms, this implies that 80 percent of all consulting experience was generated in the years between 1980 and 1997 and only 20 percent in the period from 1886 (when the first consultancy was started) to 1980 (Canback, 1998)" (Ernst/Kieser 1999, S. 2).

In *Europa* hat sich die Managementberatung erst wirklich mit der internationalen Expansion der U.S. Beratungsgesellschaften etabliert, die ihren amerikanischen Kunden nach Europa folgten und Zug um Zug vor allem größere europäische Unternehmen dazugewannen (vgl. Kipping/Sauviat 1996; Keeble/Schwalbach

1995; Gerybadze 1991; McKenna 1995, 1995). Die heute größte Managementberatung deutschen Ursprungs Roland Berger entstand erst 1967, dessen Gründer zuvor vier Jahre bei der Boston Consulting Group gearbeitet hatte. Erst ab Mitte der 70er Jahre entwickeln sich in Europa Beratungsmärkte für Strategie- und Organisationsberatung in bemerkenswerten Ausmaß (vgl. Gerybadze 1991; Kipping 1996).

Die absoluten Zahlen geben einen Eindruck von den vor diesem Zeitraum noch bescheidenen Ausmaßen der großen Beratungsgesellschaften in Europa. Zum Beispiel hatte McKinsey 1962 in ganz Kontinentaleuropa 5 Berater unter Vertrag, 1966 waren es 26, bis 1969 dann 91 (vgl. McKenna 1996). 1997 verzeichnet McKinsey alleine in Deutschland 1250 Berater (nach Lünendonk-Liste).

Auch in den USA, dem Mutterland des Management Consulting, wächst die Managementberatung nicht gleichmäßig über den gesamten Zeitraum von der Gründung der ersten Management Consulting-Firma Arthur D. Little (ADL) 1886 bis heute, sondern diskontinuierlich. Viele der "klingenden" Namen der amerikanischen Beratungslandschaft wurden deutlich später als ADL gegründet. Die auch heute noch bekannte Gesellschaft Booz, Allen & Hamilton (weltweit 1994 auf Platz 6 im Ranking, vgl. Kipping/Sauviat 1996, S. 34) folgte 1914 ADL nach; 1926 entstanden McKinsey und A.T. Kearney. Die Boston Consulting Group (BCG) wurde erst wesentlich später im Jahre 1963 gegründet. Der ehemalige BCG-Berater Bill Bain gründete Bain & Company 1973 (vgl. McKenna 1995, Manager Magazin 10/1998). Die erste Phase von der Erstgründung einer Gesellschaft 1886 bis zu den 30er Jahren war durch ein langsames Wachstum gekennzeichnet. So kam Edwin Booz, der

Gründer von Booz, Allen & Hamilton die ersten 12 Jahre mit einem einzigen weiteren Berater aus (vgl. McKenna 1995, S. 54). "It wasn't until the 1930s that management consulting firms grew beyond a few founding partners and established branches in new cities" (ebd.). Erst dann setzte ein merklicher Aufschwung ein. Dies lässt sich am Wachstum der bekannteren Firmen aus dieser Zeit nachzeichnen, spiegelt sich aber auch in den allgemeinen Branchendaten. "Between 1930 and 1940, the number of management consulting firms grew, on average, 15 % a year from an estimated 100 firms in 1930 to 400 firms by 1940" (ebd.). Ein zeitgenössische Beobachter registrierte 1938, dass fast unmerklich die professionelle Managementberatung zu einer "wichtigen Institution" der amerikanischen Geschäftswelt geworden ist. Während zuvor schon "management engineers" zur Analyse und Lösung begrenzter technischer Probleme eingesetzt wurden, änderte sich in den 30er Jahren der Charakter und Einsatzzweck der Beratung hin zur General-Management-Beratung: "by the 1930s, hundreds of large corporations (...) routinely hired management engineers to improve their organization's overall strategy, structure and financial performance" (ebd.). Wie es dazu kam und warum es nur in den USA geschah, soll uns gleich noch näher beschäftigen. Hier genügt erst mal als Merkposten, dass es unterscheidbare Phasen in der Entwicklung der Managementberatung gibt und dass diese national (hier im Vergleich zwischen den USA und Europa/Deutschland) unterschiedlich verläuft.

### **Anhaltende Unterschiede in der Bedeutung der Unternehmensberatung im Ländervergleich**

Auf unterschiedliche institutionelle Arrangements, die sowohl den Bedarf nach externer Beratung als auch die Formen ihrer Befriedigung beeinflussen, deutet der bis heute unterschiedliche Institutionalierungsgrad der Unternehmensberatung in verschiedenen Ländern hin. So ist die Verankerung der Unternehmensberatung in den europäischen Marktschwergewichten *Großbritannien, Deutschland und Frankreich* gemessen an den Kennziffern "Honorare im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt" und "Berater bezogen auf eine Million Einwohner" deutlich verschieden. Während in Großbritannien die mit dem Bruttoinlandsprodukt gewichteten Honorare 1995 bei 0,266 % liegen, betragen sie in Deutschland 0,164 % und in Frankreich nur 0,119 %. In Großbritannien kommen 271 Berater auf eine Million Einwohner, in Deutschland 172 und in Frankreich 145 (vgl. Kipping 1996, S. 19 nach Daten von Management Consultant International, 8/1996). Großbritannien nimmt innerhalb Europas traditionell eine Sonderstellung ein, da dieses Land schon am Ende des zweiten Weltkriegs den am weitesten entwickelten europäischen Beratungsmarkt aufwies, was sich als ein wesentliches Hindernis für die Versuche amerikanischer Gesellschaften erwies, unmittelbar nach dem Krieg dort Fuß zu fassen (vgl. Kipping 1996, S. 13). Großbritannien war auch das Einfallstor und gewissermaßen der Testmarkt für die amerikanischen Beratungsgesellschaften, als sie ihren U.S.-Kunden in den 60er Jahren nach Europa folgten und vor allem mit der Propagierung der "multi-divisionalen Struktur" erste Erfolge bei europäischen Großunternehmen verzeichneten (vgl. McKenna 1996; Kipping 1996; Dyas/Thanheiser 1976). Auch über den Zeitraum, in dem sich Zug um Zug die amerikanischen Beratungsunternehmen in

Europa etablierten, erhielten sich die Unterschiede zwischen Frankreich, Deutschland, und Großbritannien, sowohl was den Durchdringungsgrad mit externer Beratung angeht, als auch was die Auftraggeber, Adressaten, Themenfelder und Berater-Klienten-Interaktion angeht.

Im *Vergleich mit den USA* sind die europäischen Länder, selbst der Spitzenreiter Großbritannien unter den großen Ländern, aber immer noch "unterentwickelt", wie die Bewertung in der populären Theorie lautet, nach der man in den USA die um 10 Jahre früher erreichte unvermeidliche Zukunft Europas erkennen kann (vgl. Hammerschmidt 1964; Nolan 1994; Servan-Schreiber 1968). Während in West-Europa durchschnittlich die Honorare nur 0,2 % des Bruttoinlandsprodukts erreichen, liegt der entsprechende Wert in den USA bei rund 0,5 %, wiewohl Europa (und vor allem der Rest der "globalisierten" Welt, namentlich Asien) aufgeholt hat und seit geraumer Zeit die höheren Wachstumsraten aufweist (vgl. Handelsblatt 14.10.1999).

*Japan* hingegen, das sich in den 80er Jahren anschickte, zur neuen Vorbildnation für wirtschaftliche Prosperität und Managementfähigkeiten zu werden, und dessen Exporterfolge amerikanischen wie europäischen Managern Alpträume bereiteten, hat nicht nur keine einzige im internationalen Konzert mitspielende Beratungsgesellschaft hervorgebracht. Selbst das Wissen um seine Stärken wurde überwiegend von amerikanischen Managementdenkern und Gurus "entdeckt" und von den transnationalen Beratungsgesellschaften verbreitet (vgl. Womack u.a. 1991 und die daran anschließende ausufernde "Lean"-Literatur). Auch in Japan selbst ist die Unternehmensberatung kaum



institutionalisiert; obwohl einzelne amerikanische Berater in den 50er Jahren (vor allem Deming, der "Vater" des "Total Quality Management") bei der Verbreitung amerikanischer Managementkonzepte eine erhebliche Rolle spielten, wurden diese Impulse doch in der Folge in den japanischen Institutionen in einen eigenen Weg "übersetzt", um dann später als vorbildhaftes "japanisches Management" entdeckt zu werden. Die geringe Bedeutung der Unternehmensberatung in Japan veranlasste 1989 den amerikanischen Unternehmensberater Robert O. Metzger zu dem vielzitierten Ausruf: "With so many consultants, why aren't we better?" Er hob dabei auf den in den 80er Jahren schmerzlich empfundenen Niedergang der Konkurrenzfähigkeit der amerikanischen Wirtschaft vor allem gegenüber Japan, aber auch Deutschland ab, der - im Falle Japans besonders augenscheinlich - trotz, oder womöglich wegen, der geringeren Durchdringung mit Beratungsunternehmen zustande kam. In Japan erlebte die internationale Managementberatung erst seit den 90er Jahren einen Aufschwung, just in dem Moment, in dem das Ende der japanischen "bubble economy" (Krugman 1999) Zweifel am japanischen Erfolgskonzept und an den bisherigen Erklärungen über die Ursachen der Erfolgsgeschichte aufkommen ließen.

#### **4. Institutionen der Wissensintermediation und die Entwicklung der Managementberatung**

All diese Befunde machen darauf aufmerksam, dass wir die modernisierungs- oder differenzierungstheoretische Erklärung für den Aufschwung der Managementberatung raum/zeitlich präzisieren und für die ver-

schiedenen Funktionen, wegen derer die Managementberatung nachgefragt wird, nach funktionalen Äquivalente suchen müssen, die durch unterschiedliche Institutionen (im Zeitablauf innerhalb eines Landes, im Ländervergleich) auf unterschiedliche Weise bereitgestellt werden können. Hierzu gibt es bislang keine systematischen Forschungsergebnisse (Arias/Guillén 1998, S. 127). Bestimmte Phasen institutionellen Wandels wurden explizit im Hinblick auf die Rolle von Wissensintermediären hin untersucht, bezüglich anderer Phasen sind wir auf eine vorsichtige Reinterpretation der international vergleichenden Organisations-, Management- und "Governance"-Forschung angewiesen.

#### **4.1 Institutionen der Wissensintermediation bei der Verbreitung des Taylorismus und generell beim Lernen von Anderen**

An der Verbreitung des Taylorismus im internationalen Vergleich kann man zeigen, welche Rolle nationale Institutionenarrangements beim Lernen von Beispielen erfolgreicher Unternehmen aus dem eigenen Land bzw. erfolgreicher anderer Nationen spielen.<sup>5</sup> Frederick W. Taylor, seine Schüler und Konkurrenten propagierten ihre Methoden nicht nur über Publikationen und Präsentationen, sondern boten interessierten Firmen auch an, ihnen bei der Einführung

---

5 In zweierlei Hinsicht ist Frederick W. Taylor nicht der erste "Managementberater". Wie gezeigt, entstanden einige der "Managementberater" (wie ADL) früher. Auch entwickelte sich die heutige Managementberatung nicht aus den Beratergruppen der Taylorbewegung. Die allgemeine, strategische Managementberatung hatte einen anderen Ursprung: "Taylorists and management consultants actually had very different professional and ideological origins. (...) Taylorists were largely concerned with industrial relations while early management consultants focused on problems of bureaucratic organization" (McKenna 1995: 52). Aber dennoch war der "Taylorismus" im Nachhinein betrachtet ein strategisches Projekt mit Auswirkungen über den shop-floor hinaus.

gegen Honorar zu helfen (vgl. Kipping 1996, S. 4). In den USA wurden die Taylor-Ideen durch eine wachsende Anzahl von solchen "efficiency engineers", die als externe Berater fungierten, verbreitet, zu deren erfolgreichsten der emigrierte Franzose Charles Bedaux gehörte. Seine Beratungsgesellschaft expandierte in Nordamerika in den 20er Jahren auf der Grundlage einer eigenen Version des "scientific management". Während in den USA der Taylorismus somit vorrangig über kommerziell agierende Berater als "Wissensintermediär" verbreitet wurde, zeigten sich beim Siegeszug des Taylorismus in *Europa*, der durch die Wahrnehmung der Produktivitätsvorteile der amerikanischen Fabriken ausgelöst wurde, deutliche Unterschiede. "These differences can be explained to a large extent by the institutional context in each of these countries" (ebd.).

Obwohl es in *Deutschland* nach dem 1. Weltkrieg eine wachsende Zahl von zumeist einzeln arbeitenden "beratenden Ingenieuren" und Organisationsberatern gab, spielten diese bei der Verbreitung der neuen Methoden nur eine geringe Rolle. "This task was accomplished by a number of semi-official institutions which had the backing of industry, the government, the academic community and, to a certain extent, organised labour" (ebd., S. 5). Dazu gehörte das RKW, das von führenden Industriellen, darunter Carl Friedrich v. Siemens gegründet wurde und seine hauptsächliche finanzielle Unterstützung vom Wirtschaftsministerium erhielt. Diese Industriellen waren von der hohen Arbeitsproduktivität in den USA beeindruckt, sie strebten aber eine Anpassung der Taylor-Ideen an die deutschen Bedingungen an. Entscheidender noch für die Durchsetzung der Taylor-Ideen wie für ihre spezifische "Übersetzung" waren die REFA-Ingenieure, die von der

gleichnamigen, 1924 gegründeten, halb-öffentlichen Organisation ausgebildet wurden. Diese Wissensträger arbeiteten weit überwiegend nicht als unabhängige Berater, sondern als Angestellte in Unternehmen, oft in denjenigen, von denen sie zur Ausbildung geschickt wurden. Darüber hinaus vernetzte - neudeutsch ausgedrückt - die REFA-Organisation alle an der Einführung der neuen Methoden Beteiligten, indem sie Treffen zum Erfahrungsaustausch anbot und Handbücher für die Praxis veröffentlichte. "Thus, REFA all but monopolised the diffusion of scientific management in Germany." (ebd.). In Deutschland wurde diese berufsförmige Verbreitung der Ideen, die durch nicht-kommerzielle intermediäre Organisationen gestützt und ermöglicht wurde, gegenüber einer Verbreitung durch unabhängige Berater, die aus kommerziellen Gründen an einer Differenzierung der angebotenen "Produkte" interessiert sein müssen, hoch geschätzt. Amerikanische Industrievertreter beneideten nach dem 2. Weltkrieg die deutschen Ingenieure um "ihre" REFA-Organisation, die für eine weit größere Standardisierung der Methoden und Terminologie gesorgt habe (vgl. ebd., S. 5 f.). "Consequently, (...) German companies saw little benefit in employing a consultant to introduce time and motion studies" (ebd., S. 6). Obwohl Bedaux auch in Deutschland im Jahre 1926 eine Niederlassung gründete, war er nicht sehr erfolgreich, bis seine Gesellschaft 1933 von der Nazi-Regierung geschlossen wurde.

Auch nach dem zweiten Weltkrieg, als das Lernen von den USA in Deutschland einen erneuten Aufschwung erlebte, spielte das RKW, an dem nun gleichberechtigt die Gewerkschaften mitwirkten, lange Zeit dabei eine führende Rolle. Das wiederzugelassene RKW und der REFA-Verband "continued to

hold a firm grip on the transfer of managerial know-how and the implementation of work study respectively, at least until the late 1950s" (ebd., S. 15). Das RKW organisierte den "Internationalen Erfahrungsaustausch" über Auslandsreisen deutscher Delegationen und die Einladung amerikanischer Experten und verbreitete dessen Ergebnisse über verschiedene Medien.

Im Vergleich zu Deutschland spielten in Großbritannien und Frankreich intermediäre Institutionen eine weit begrenztere Rolle, so dass sich mehr Gelegenheiten für das Wirken von kommerziellen Beratern eröffneten. In *Frankreich* waren das in der Hauptsache Niederlassungen amerikanischer Berater, darunter an prominenter Stelle die Bedaux-Gesellschaft (vgl. Kipping 1996, S. 6 f.). Obwohl es auch in Frankreich intermediäre Institutionen - zum Teil mit Unterstützung der Regierung und der Spitzenverbände der Arbeitgeber gegründet - zur Verbreitung der Taylor-Ideen gab, die dem RKW und dem REFA-Verband ähneln, erreichten diese doch nie die Bedeutung ihrer deutschen Gegenstücke (ebd., S. 7).

Auf solche intermediären Organisationen konnte in *Großbritannien* praktisch nicht zurückgegriffen werden (ebd., S. 8). Deswegen fand das Lernen von den "fortgeschrittenen" amerikanischen Methoden eher über kommerzielle Beraterorganisationen statt, darunter wiederum die amerikanische Bedaux-Gesellschaft, aus der später einige Gründer der größeren britischen Unternehmensberatungen im engeren Sinne hervorgingen (ebd., S. 9). So ergibt sich das Gesamtbild, dass zu Beginn der 60er Jahre die meisten deutschen Unternehmen die Aufgaben, für die ihre britischen und französischen Gegenstücke Hilfe von außerhalb suchten, intern bewältigten, gestützt

auf die Institutionen, die das interne Personal mit der Ausbildung und Wissen versorgten (ebd., S. 17).

Dass in Deutschland die Taylor-Ideen über andere Wege verbreitet wurden als in den angelsächsischen Ländern und in Berufsrollen integriert wurden, hat neben der Bedeutung halb-öffentlicher intermediärer Organisationen mit der herausragenden Bedeutung des Berufs im "modernisierten Ständestaat" (Sorge 1999) zu tun. Manager werden aus verschiedenen Berufen rekrutiert, so dass das Management nicht als "unified profession" angesehen wird, sondern einen fachlichen Bezug behält (vgl. unter anderem Walgenbach/Kieser 1995; Faust u.a. 2000). Dies wird auch als Erklärung für die im internationalen Vergleich ausgeprägte vertikale Integration deutscher Unternehmen über die Lieferkette hinweg herangezogen. "Insbesondere besteht die Neigung, alle einigermaßen anspruchsvollen technisch-fachlichen Aufgaben zu internalisieren, anstatt sie an Zulieferer auszulagern. Dies gilt für alle technischen Bereiche" (Sorge 1999, S. 36). In diesem institutionellen Raum lag es nahe, auch für die Durchsetzung des Taylorismus auf interne Experten und den Modus des Berufs zurückzugreifen.

### **Wie wird das Lernen von als vorbildhaft geltenden Nationen und Unternehmen institutionalisiert?**

Die unterschiedlichen Formen der Verbreitung des Taylorismus verweist auf die allgemeinere Frage, wie Organisationen von den Erfahrungen anderer, als erfolgreich geltender Unternehmen oder Nationen lernen können. Unter den Überschriften "benchmarking" und "best practices" wird das Lernen von Anderen heute als eine überaus bedeutsame

Managementaufgabe angesehen, zu deren Bewältigung Unternehmensberater als die natürlichen Partner erscheinen. Diese erzeugen die Erwartung, das Wissen der erfolgreichsten Unternehmen weltweit zu extrahieren und zur Lösung der Probleme ihrer Klienten einzusetzen (vgl. Ernst/Kieser 1999, S. 8). Dies trifft sicherlich Kernelemente des Beratungswissens, wie es uns heute in den Selbstdarstellungen der Berater entgegentritt und weswegen dieses Wissen von vielen Managern geschätzt wird. Aber Unternehmer und Manager haben sich schon seit langem um den Erfahrungsaustausch mit anderen bemüht.<sup>6</sup> In verschiedenen Phasen wurden dabei auch als "vorbildhaft" geltende *ausländische* Erfahrungen und Konzepte einbezogen.

In unterschiedlichen Gesellschaften gibt es typologisch unterscheidbare institutionelle Arrangements der Wissensintermediation. Das bezieht sich zum einen auf die Frage, ob, inwieweit und in welcher Form der Staat koordinierend in die wirtschaftlichen Aktivitäten eingreift, sei es direkt ("étatiste") oder - wie im Nachkriegs-Deutschland zumeist - als "Ermöglicher" (vgl. Streeck 1997, S. 38, Hollingsworth 1997a,b; Sorge 1999). Der "ermöglichende Staat", der eine anwendungsnahe Forschungsinfrastruktur fördert und technologie- und organisationsbezogene Innovationsförderprogramme auflegt, schafft damit zugleich eine Vielzahl von Arenen des Wissensaustauschs, in denen Unternehmensvertreter, Wissenschaftler, staatliche Stellen und oft auch Gewerkschaften vertreten sind. Der Staatseinfluss in den angelsächsischen Ländern wird demgegenüber durch eine "laissez faire"-Haltung gekennzeichnet, bei der der Staat als "regulatory

agent" einer ausgeprägten Konkurrenzordnung auftritt, die horizontale Kooperation zwischen Firmen und engere Beziehungen zwischen Finanz- und Nicht-Finanzunternehmen unterbindet (Hollingsworth 1997a; Metzger 1989).

Die unterschiedlichen Gelegenheiten und Anreize zum Wissensaustausch manifestieren sich im deutsch-amerikanischen Vergleich auch in der unterschiedlichen Bedeutung, die den intermediären Organisationen der Wirtschafts- und Berufsverbänden, Kammern und korporativen Akteuren als Arenen zukommen. Traditionell bieten in Deutschland zum Beispiel die branchenbezogenen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände anonymisierte Vergleichsstatistiken zum Beispiel über Kostenstrukturen in Fertigung und Entwicklung und über die Verbreitung von technologischen und organisatorischen Neuerungen in ihren Mitgliedsunternehmen an, die ebenfalls der Orientierung und vergleichenden Bewertung von Unternehmen dienen. Dem zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch dienen in Deutschland ferner eine Fülle von Veranstaltungen und Arbeitskreisen von Berufsverbänden wie dem VDI, der Industrie- und Handelskammern, des RKW und anderer (Wirtschafts-)verbände, die vielfach den funktional spezialisierten Manager und Experten, aber auch den Generalisten und Unternehmensführer ansprechen. Solche Arbeitskreise organisieren oftmals Betriebsbegehungen bei Firmen der Netzwerke, die auf irgendeinem Gebiet als vorbildhaft gelten. Spezieller auf den Erfahrungsaustausch von Top-Managern und Unternehmern sind ferner eine ganze Reihe von Veranstaltungen (Kongresse, Tagungen, Arbeitskreise, Weiterbildungskurse) ausgerichtet, die von verschiedenen, nicht kommerziellen Veranstaltern in Eigenregie der

<sup>6</sup> So konnte die deutsche Betriebswirtschaftslehre schon lange vor dem "benchmarking" die Methode des "Betriebsvergleichs".

Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus Universitäten organisiert werden, die "hidden business schools" in Deutschland (Kipping 1997). Auf der Basis der Kontakte, die diese verschiedenen Arenen ermöglichen, und der alltäglichen Geschäftsbeziehungen, die sie zu Lieferanten und Kunden unterhalten, bauen sich Manager persönliche Netzwerke auf, die sie in mehr oder weniger regelmäßiger Form für Erfahrungsaustausch nutzen. Die "Arenen der kommunikativen Validierung des Managementwissens" in Deutschland sind eng mit der "assoziativen" und korporatistischen institutionellen Infrastruktur verbunden, die für das "deutsche Modell" als typisch gelten, die Netzwerke sind "quasi-public or associationally constructed" (Hollingsworth 1997a, S. 143; vgl. näher Faust 1998a, 1999a).

Demgegenüber sind Wirtschaftsverbände in den USA weit weniger verbreitet und verfügen über weniger Ressourcen und Einfluss. Koordination durch Märkte und Unternehmenshierarchien dominiert, während horizontale, assoziative Koordinierung eher unterbunden wird (Hollingsworth 1997a, S. 135, 141).<sup>7</sup>

Die deutsche Nachkriegsgesellschaft ist eine "kapitalistische Marktökonomie", "that was and remains richly organized and densely regulated by a vast variety of institutions that have sprung from sometimes incompatible

sources, from Mittelstand traditionalism to various ideological stripes of organized labour" (Streeck 1997, S. 35 f.). In einem solchen Kontext entfaltet sich ein weniger ausgeprägter Bedarf nach spezialisierten Wissensintermediären, während die Unternehmensberatungen eine "enorme Glaubwürdigkeit" ("credibility") in der amerikanischen "industrial society" und in Regierungskreisen aufbauen konnten (Metzger 1989, S. 10). In Deutschland konnten externe, kommerzielle Unternehmensberater lange Zeit nicht in den Status eines herausgehobenen Wissensintermediärs gelangen und auch später nur wachsenden Einfluss gewinnen, weil und insofern sie sich in die durch die etablierten Institutionen bereitgestellten Arenen und Netzwerke einschalteten (vgl. Faust 1999a).

#### **4.2 Institutionelle Reformen als Erklärung für den ersten Aufschwung des Management Consulting in den USA der 30er Jahre**

Wie schon erwähnt, nahm das Management Consulting in den USA in den 30er Jahren erstmalig einen signifikanten Aufschwung, obwohl erste Beratungsfirmen schon einige Jahrzehnte zuvor entstanden. Die Ursprünge der klassischen Unternehmensberatung sind in einer neu entstehenden Gruppe zu sehen, die verschiedene professionelle Hintergründe integrierte. Ihre Angebote bezogen sich eher auf Organisationsfragen und richteten sich an die Unternehmensspitze. Es ging nicht um die Effizienz des "shop-floor" (McKenna 1995). McKenna führt den Bedarf für die Entstehung dieser "professional firms of engineers, accountants, and lawyers" zwar auch auf das schon bekannte Argument des Größen- und Komplexitätswachstums der industriellen Großunternehmen in den USA um die Jahrhundertwende zurück. Bis in die 30er Jahre

---

<sup>7</sup> Die Netzwerk-Ökonomie, die sich in den USA (vornehmlich) im letzten Jahrzehnt herausgebildet hat, ist aber "very weakly embedded in institutional arrangements of a collective nature" (Hollingsworth 1997a: 146). Es soll auch nicht unterstellt werden, dass in den angelsächsischen Ländern "professional associations" als "Wissensbroker" keine Rolle spielten (vgl. Newell u.a. 1998:192). Aber ihre Anzahl und Relevanz ist geringer. Namentlich ist dort die Trennung zwischen "professionellen" (berufsfachlichen) und managementbezogenen Arenen ausgeprägter, was mit den unterschiedlichen Konzeptionen des Managements und den Bildungssystemen zu tun hat, die diese Managementkonzeptionen hervorbringen und stützen (vgl. Byrkjeflot 1998; Sorge 1999; Walgenbach/Kieser 1995).

führte dies aber nicht zur Herausbildung einer unabhängigen Beratungsindustrie, da diese Berater eher noch ein Anhängsel des Bankwesens darstellten. Die Banken stellten um die Jahrhundertwende das "funktionale Äquivalent" für die Managementberatung dar (ebd., S. 53).

"Since merchant bankers provided both commercial and investment banking services, bankers acted both as internal advisors to help their client companies and as external regulators to safeguard investor's interests. (...) Bankers frequently needed to evaluate the worth, organization, and prospects of companies (...) To gain a thorough understanding of increasingly complex corporations, bankers called upon and coordinated the work of both internal and external professionals" (ebd.).

Die Banken boten eine große Bandbreite von Beratungsleistungen an, die durch eine "blue-blooded reputation" gestützt wurde, wie sie später nur die große Managementberatung erreichen wird (vgl. ebd., S. 54). Solange die Beratung des Managements eine Angelegenheit der Banken war und nur von Fall zu Fall externe Berater (efficiency engineers, aber auch accountants) unter Bankenregie hinzugezogen wurden, entwickelte sich die unabhängige Unternehmensberatung nur langsam und wenig sichtbar (s.o.). Den Aufschwung der 30er Jahre führt McKenna auf institutionelle Reformen des Bankwesens zurück, die nur indirekt mit der Krisenerfahrung der "Großen Depression" zusammenhängen. "New Deal banking and securities regulation propelled the growth of management consulting in the mid-1930s. Firms of management consultants prospered as companies turned from bankers to management engineers for organizational advice." (ebd., S. 54)

1933 wurde als Reaktion auf den Börsencrash von 1929 und den Zusammenbruch von Banken in den frühen 30er Jahren der Glass-Steagall Banking Act verabschiedet. Er sah

das Verbot von Universalbanken vor und etablierte das Trennbankensystem, das bis vor kurzem in den USA Bestand hatte (vgl. Faust 1999b). Zugleich wurde die amerikanische Börsenaufsicht (S.E.C.) gegründet, um die Finanzmärkte zu regulieren und erhöhte Transparenz herzustellen. Damit einher gingen gravierende Veränderungen der Rolle der Banken gegenüber den Unternehmen. Die Banken wurden aus ihrer Rolle als umfassender Berater des Nicht-Banken-Sektors herausgedrängt, wodurch der Weg für den Aufstieg des unabhängigen Management Consulting geebnet wurde.

"Federal regulation forced investment and commercial banks from 1934 onward to hire outside consultants to render opinions on the organization of a bankrupt company or the prospects of a newly-formed public company. Commercial bankers simultaneously encouraged business executives to hire management consultants since officers inside the bank could no longer coordinate internal organizational studies of their clients. The new institutional arrangements in banking opened up a vacuum into which firms of management consultants rushed" (McKenna 1995, S. 55).

Die Entstehung des Management Consulting in den USA ist somit die nicht-intendierte Folge institutioneller Reformen, die darauf zielten die (vermeintlichen) Ursachen der "großen Depression" zu beseitigen, die in der Funktionsvermischung des Bankwesens und in der mangelnden Banken- und Börsenaufsicht gesehen wurden (vgl. auch Roe 1993).

Einzelne "management engineers", die zuvor in Banken gearbeitet hatten, kündigten dort und gründeten eigene Beratungsgesellschaften, die nunmehr "due diligence"-Studien für Investmentbanker bzw. Investoren übernahmen. Auch der legendäre Gründer der "Firma", James O. McKinsey profitierte hinsichtlich der Entwicklung seiner Firma in den frühen 30er Jahren von seinen Kontakten

zu wichtigen Bankern, die ihn in der Folge mit Aufträgen eindeckten. Er entwickelte eines der ersten "gepackten" ("packaged") Beratungsprodukte (vgl. Ernst und Kieser 1999), den "general survey outline", auf dessen Grundlage für Investoren Studien über Investitionsobjekte und deren Reorganisationsmöglichkeiten erstellt wurden. Nicht zufällig hießen diese hausintern auch "banker's surveys" (vgl. McKenna 1995, S. 56). In der Folge hat sich dann das Management Consulting von seinen engen Bindungen an Überwachungs- und Bewertungsaufgaben für Banken und Investoren emanzipiert und wurde eine Dienstleistung, die von den größeren Autonomie gewinnenden Managern der großen Unternehmen auch aus anderen Gründen nachgefragt wurde. Diese historischen Ursprünge verweisen auf die Funktion der externen Legitimierung von Managemententscheidungen gegenüber Investoren und Kreditgebern, ein schon immer mitlaufendes Motiv für die Einschaltung von renommierten Beratungshäusern.

Weil andere Länder das Trennbankensystem und die amerikanischen Regulierungsformen nicht einführten, konnte sich außerhalb der USA das Management Consulting nicht institutionalisieren (vgl. ebd., S. 57). Diese Schlussfolgerung McKennas gilt natürlich nur, insoweit keine anderen Gründe für die Entstehung einer unabhängigen Beratungsindustrie ins Feld geführt werden können. Die Erklärung McKennas macht aber deutlich, dass Beratungsbedarf, den wir heute mit den Institutionen einer unabhängigen Beratungsindustrie in Verbindung bringen, nicht notwendigerweise über diese Institution befriedigt werden muss. Länder wie

Deutschland und Japan<sup>8</sup>, die durch eine ganz andere Verflechtungsstruktur zwischen Unternehmen untereinander und zwischen Unternehmen und Finanzintermediären gekennzeichnet waren und die Beziehungen zwischen diesen Akteuren anders reguliert haben (vgl. Beyer 1998; Roe 1993; Windolf/Beyer 1995), haben über lange Zeit weit mehr Beratungs- und Überwachungsfunktionen im Bankensystem, den Gremien der Unternehmensaufsicht und den sich darum bildenden persönlichen Netzwerken belassen und damit weit weniger und wesentlich später das Feld für eine unabhängige Beratungsindustrie eröffnet. In Deutschland bieten die vielfältigen Überkreuzverflechtungen von Unternehmen, die sich in der oft wechselseitigen Besetzung von Aufsichtsgremien widerspiegelt, und die Traditionen der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten eine weitere Arena zur Beobachtung, wechselseitigen Beratung und des Erfahrungs- und Ideenaustauschs mit dem Führungspersonal anderer Firmen (vgl. Faust 1999a).

#### **4.3 Autorität der Unternehmensführung im historischen und internationalen Vergleich**

Die unterschiedliche Institutionalisierung der Unternehmensberatung in den USA und in Deutschland kann ferner auch darüber erklärt werden, auf welcher Grundlage Unternehmensführer (aktive Eigentümer wie angestellte Manager) Autorität beanspruchen bzw. worauf ihr Wertesystem gründet. Wie

---

<sup>8</sup> Gegenüber den USA, der "Konstruktion einer Moderne ohne Ancien Régime" (Wagner 1995: 93) haben Deutschland und Japan als Länder der nachholenden Industrialisierung einige zentrale Merkmale gemeinsam: größerer Einfluss des Zentralstaats, Insider-System der Corporate Governance, Banken-Industrieverflechtung - kurz "organisierter Kapitalismus" (Hilferding). Wir verzichten auf eine nähere Charakterisierung des japanischen Falls (vgl. Metzger 1989; indirekt auch Deutschmann 1989b,c; Jackson 1997, 1999; Roe 1993).

Bendix (1960) zeigen konnte, entstanden "Unternehmensideologien im moderne Sinne" (Deutschmann 1993, S. 64) in den USA "erst im Zuge der Bürokratisierung der Unternehmen um die Jahrhundertwende, vor allem nach dem ersten Weltkrieg. (...) An die Stelle der überlieferten gesellschaftsweiten Klassenideologien begannen nun professionell konstruierte Organisationsideologien zu treten" (ebd.). Die Legitimität der Ordnung und die Autorität der Unternehmensführer leitet sich nunmehr weniger aus der "kulturellen und religiösen Überlieferung", sondern erstmals stärker aus "autonomen, wissenschaftlich-zweckrational reflektierten" Managementideologien ab. Die Anerkennung der Führungspersonen gründet sich somit erstmals stärker über "funktionale Autorität" (Hartmann 1968).

Die Untersuchung von Hartmann, die auf Befragungen aus den Jahren 1953 bis 1955 beruht, förderte zutage, dass die Unternehmensführer in Deutschland zu einem weit späteren Zeitpunkt ihre Autorität immer noch aus einem "kreditiven" Wertesystem beziehen. Dieses Wertesystem kreist um die drei zentralen Begriffe Privateigentum, Berufung und Elite (vgl. Deutschmann 1993, S. 65). "Es handelt sich um letzte, weiterer Begründung nicht bedürftiger 'Grundwerte'", die zudem "exklusiven Charakter" haben; es sind "begrnadete Gaben", die nicht von jedem erworben werden können (ebd., S. 66). Die Kennzeichen des kreditiven Wertesystems lassen es unwahrscheinlich erscheinen, dass ein solcher Unternehmensführer Rat und Hilfe bei einem externen Unternehmensberater einholt, der mit formal-rationalen Methoden operiert, selbst aber keinen Zugang zu den "begrnadeten Gaben" reklamieren kann. Vielmehr würde er durch die Einschaltung eines Beraters in den Kernfragen der

Unternehmensführung selbst dazu beitragen, die exklusiven Grundlagen seiner Autorität in Frage zu stellen. Demgegenüber sind Unternehmensführer, die auf funktionale Autorität bauen müssen, in einer ungleich unkomfortablen Lage, weil sie "durch erfolgreiche Aufgabenerfüllung, berufliche Kompetenz und Leistung legitimiert" werden muss. "Oberste Richtschnur" ist der Erfolg. "Im Gegensatz zur kreditiven Autorität ist funktionale Autorität relativ, situations- und aufgabenabhängig. (...) Wer seine Position auf funktionale Autorität gründet, sitzt auf wackligen Stühlen" (ebd.).

Weil Unternehmensführer sich nie sicher sein können, welche Entscheidungen Erfolg herbeiführen werden, und immer bestrebt sein müssen, eingetretenen Erfolg den eigenen Entscheidungen, Misserfolg aber anderen Umständen zurechnen zu können, benötigen sie, wenn ihre Position auf funktionaler Autorität ruht, rational begründete Managementideologien und Konzepte, die solche Ursache-Wirkungsketten glaubhaft machen können. Dies öffnet sie gegenüber Akteuren, die versprechen, solche rationalen Konzepte bieten zu können und dafür eine Reputation aufgebaut haben. Ferner sind sie wegen der unvermeidlichen Unsicherheit der Entscheidungen und der Begründungs- und Zurechnungsprobleme eher geneigt, Berater einzuschalten, die ihnen dabei helfen, intern und extern ihre Entscheidungen gegenüber anderen Akteuren durchzusetzen und zu legitimieren, deren Position ebenfalls auf funktionale Autorität gründet und/oder die legitime Ansprüche an die Organisation mit Macht vortragen können. Kurzum: Für Unternehmensführer, die ihre Position und ihren Status auf kreditive Autorität gründen können, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie externe Managementberater einsetzen,



während diejenigen, die sich auf funktionale Autorität verlassen müssen, aus verschiedenen Motiven weit eher dazu geneigt sein werden. Hartmann stellte fest, dass das starke Gewicht kreditiver Autorität im internationalen Vergleich "ein Spezifikum deutscher Unternehmen insbesondere gegenüber dem stärker pragmatisch und funktional orientierten amerikanischen Management dar(stellt)" (ebd., S. 67). Diese zeitlich und international vergleichende Einordnung der Verbreitung funktionaler und kreditiver Autorität stimmt ziemlich genau mit der unterschiedlichen Institutionalisierung der Managementberatung in den beiden Ländern überein, wie wir sie oben dargestellt haben.

Erklärungsbedürftig bleibt, warum sich in den USA sehr viel früher die kreditive Autorität der Unternehmensführung erschöpfte und sich ein funktional orientiertes Managements herausbildete, während in Deutschland die Bedeutung kreditiver Autorität bis zumindest in die 50er Jahre fort dauerte. Es fällt schwer, einzelne Faktoren zu isolieren, vielmehr spricht einiges dafür, dass grundlegende Wertesysteme und Ordnungsvorstellungen der beiden Gesellschaften auf unterschiedlichen Modernisierungspfaden hierfür in Anschlag gebracht werden müssen (vgl. näher Wagner 1995, S. 91 ff.; 256 ff.). Nicht zuletzt: Wenige Jahre vor der Untersuchung Hartmanns galt ja in Deutschland noch unangefochten ein autoritäres Führerprinzip. Bezüglich der USA stellt die (frühere) Bürokratisierung der amerikanischen Unternehmen nur eine unzureichende Erklärung für den Wandel der Autoritätsgrundlagen dar. Vielmehr lässt sich die frühere Bürokratisierung zumindest teilweise damit erklären, dass sich in den USA sehr viel früher Eigentum und Verfügungsgewalt trennten, sich die Aktiengesellschaft herausbildete und dann zur

dominanten Rechtsform der Großindustrie wurde (vgl. Berle/ Means 1932). Umgekehrt stellte die in Deutschland "verspätete" Herausbildung der Aktiengesellschaft, der Trennung von Eigentum und Herrschaft und die spezifische Form, in der diese dann vollzogen wurde (vgl. Pross 1965; Faust 1999b), einen weit besseren Nährboden für die Aufrechterhaltung kreditiver Autorität auch in den Zeiten dar, als sich andere Faktoren schon zu erschöpfen begannen. Die Trennung von Eigentum und Herrschaft zerschneidet eine wichtige Verbindungslinie zur Herleitung "begnadeter Gaben", zum Eigentum. Die nunmehr eigentumslosen Funktionäre werden gegenüber den (im amerikanischen Fall anonymen werdenden) Eigentümern, aber auch gegenüber einer Vielzahl anderer "Stakeholder" und einer kritischeren Öffentlichkeit rechenschaftspflichtig. Die "eigentumslosen Funktionäre des Kapitals" (Pross 1965) müssen gegenüber einer Vielzahl von prinzipiell Anspruchsberechtigten plausibel machen, dass ihre Anliegen in rationaler, nachvollziehbarer und überprüfbarer Form berücksichtigt werden. Auch dies zieht unweigerlich die von Bendix erwähnte Bürokratisierung nach sich. Auch insofern ist also ein Zusammenhang zwischen der Veränderung der Eigentumsform der Unternehmen und dem Phänomen der Bürokratisierung gegeben. Darüber hinaus stellt dies eine fortwährend sprudelnde Quelle für Rechtfertigungsbedarf der angestellten Unternehmer dar, den sie um so besser befriedigen können, je mehr sie sich auf gesellschaftlich anerkannte "rationale Zweck-Mittel-Technologien" (Meyer/Rowan 1977) des Managements beziehen können und zumindest damit argumentieren können, den bestmöglichen Rat eingeholt und bei der Umsetzung berücksichtigt zu haben. "They (organizations, d.V.) professionalize functions,

giving authority to societywide or worldwide occupational groups. They employ and consult scientists and other certified possessors of institutionally defined knowledge” (Meyer 1983, S. 270).

Die im internationalen Vergleich feststellbaren Ungleichzeitigkeiten setzen sich im Innern eines jeweiligen Landes fort, nämlich im Unterschied zwischen Großunternehmen (mit zumeist vollzogener Trennung von Eigentum und Herrschaft) und dem breiten Bereich von Klein- und Mittelunternehmen, in denen zumindest Elemente kreditiver Autorität des Unternehmers bis heute noch erhalten bleiben. Dies korrespondiert mit der Beobachtung, dass die Managementberatung bis heute noch ein überwiegend großbetriebliches Phänomen ist. Die verbreitete Zurückhaltung mittelständischer Unternehmer oder von angestellten Managern mittelständischer Familienunternehmen gegenüber der Unternehmensberatung erklärt sich zumindest auch darüber. Dies könnte über eine Reinterpretation der wenigen Studien über Klein- und Mittelbetriebe näher gezeigt werden, sprengt aber den Rahmen dieses Aufsatzes (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Hilbert/Sperling 1990).<sup>9</sup>

#### 4.4 Institutionenkonfigurationen und Unternehmensberatung - ein Zwischenfazit

Die international und historisch vergleichende Organisations- und Governance-Forschung hat ein Fundament an Erkenntnissen über die Entstehung, pfadabhängige Entwicklung, phasenweise Stabilisierung und Destabilisierung verschiedener institutioneller Arrangements hervorgebracht, die die bis heute zu beobachtende “capitalist diversity” ausmachen (vgl. Hollingsworth/Boyer 1997; Crouch/Streeck 1997; Whitley/Kristensen 1997; Sorge 1999). Unsere bisherigen Überlegungen versuchten von diesem Erkenntnisstand einen bislang unüblichen Gebrauch zu machen. Wir befragen Institutionen(konfigurationen) danach, ob und inwieweit sie in der Lage sind, die raum/zeitlichen Unterschiede in der Entstehung, Ausbreitung und Bedeutung der Managementberatung zu erklären, indem wir nach den konfigurationstypischen Modi der Wissensproduktion und -verteilung und der Autoritätsgrundlagen bzw. Legitimation des Managements fragen. Eine solche Perspektive fehlt in der international vergleichenden Literatur weitgehend, scheint aber vielversprechend: “ (...) since management cannot be a profession in itself we need to study the logic of the field of knowledge formation in which it operates. It is of particular interest to uncover how authoritative management knowledge gets institutionalized in models for organizing and how particular institutional frameworks and elites are developed to support existing arrangements” (Byrkjeflot 1998, S. 62). Analytisch lassen sich zwei grundsätzliche Mechanismen aufzeigen, wie Institutionen (oder Institutionenarrangements) die Entstehung und Entwicklung der Managementberatung beeinflussen. Sie beziehen sich auf die beiden Ebenen, auf

<sup>9</sup> Die im Vergleich Deutschland-USA betonten Unterschiede in den Autoritätsgrundlagen der Unternehmensführung gelten mit Abwandlungen auch für den Vergleich Japan-USA (vgl. Metzger 1989; Deutschmann 1989b,c).

denen die "double dealing agents" sich bewegen.

- (1) Institutionen definieren Arenen und Netzwerke, in denen Wissen erzeugt, ausgetauscht, validiert, modifiziert und gegebenenfalls revidiert wird. Und Institutionen definieren die Akteure, denen in diesen Prozessen Reputation zugeschrieben wird.
- (2) Institutionen definieren die Legitimität bzw. die Legitimitätskriterien von Organisationen und die Autorität bzw. die Autoritätsgrundlagen von Akteuren, die für Entscheidungen Verantwortung übernehmen müssen.

Darüber lässt sich plausibilisieren, warum sich in bestimmten institutionellen Arrangements externe Unternehmensberatung eher herausbilden kann als in anderen und dass diese Beratung in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Charakteristika annimmt. Nationale Regime werden nicht durch einzelne Institutionen, sondern eher als kontingente und emergente Institutionenbündelungen oder -arrangements beschrieben. Wenn diese Arrangements eine gewisse Dauerhaftigkeit erreichen und aufgrund von "Erfolg" Aufmerksamkeit auf sich ziehen, werden sie als Modelle, gegebenenfalls auch als vorbildhafte, nachahmenswerte Modelle wahrgenommen. Nicht alle Institutionen, die sich in einem spezifischen Fall zu einem mehr oder weniger dauerhaften Arrangement zusammenfügen, wirken im Hinblick auf die hier aufgeworfene Fragestellung immer in die gleiche, eine die Institutionalisierung der Managementberatung fördernde oder hemmende Richtung. Wir wollen dies auch nicht für alle institutionellen Elemente durchspielen, sondern auf der Grundlage der bisherigen Befunde pointiert resümieren.

Ein "kooperativer" oder "koordinierter" Kapitalismus bzw. ein "beziehungsorientiertes" Governance Modell, wofür die beiden Varianten Deutschland und

Japan stehen, hemmt eher die Institutionalisierung der externen Unternehmensberatung, während ein "Konkurrenzkapitalismus" bzw. ein "liberales" oder marktorientiertes Governance Modell, wie es am ehesten in den USA und Großbritannien verwirklicht ist, eher die Herausbildung der externen Unternehmensberatung fördert.<sup>10</sup> Die "Wahlverwandtschaften" zwischen Governance Modellen und Institutionalisierung der Unternehmensberatung sehen wir vor allem im folgenden. Das beziehungsorientierte Modell stellt ein vergleichsweise dichtes Netz von Gelegenheiten zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch, zum Lernen von anderen bereit, das als funktionales Äquivalent für die besonderen Dienstleistungen gelten kann, die kommerzielle Intermediäre von "best practices" bieten können. Diese institutionellen Faktoren betreffen die im Vergleich zum angelsächsischen Raum große Bedeutung von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden und quasi-öffentlichen intermediären Organisationen (Kammern, RKW usw.), die (auch) Arenen des Erfahrungsaustausches darstellen. Das Management ist in Deutschland ferner keine "unified profession", sondern deutsche Manager sind bis in die Spitzenpositionen weit häufiger als im angelsächsischen Raum (fach-)beruflich (als Ingenieure und Naturwissenschaftler) sozialisiert und halten Verbindungen zu Berufsverbänden, die sich ihrerseits nicht nur mit engen fachspezifischen, sondern auch mit allgemeinen Managementfragen beschäftigen (z.B. der VDI), so dass auch diese Arenen des Erfahrungsaustausches darstellen. Nicht zuletzt bietet das deutsche Modell der Corporate Governance (im engeren Sinne)

10 Zu den Typologien vgl. u.a. Dufey u.a. 1998; Hollingsworth 1997a; Jackson 1997, 1999; Roe 1993; Windolf/Beyer 1995; Wymersch 1995.

weit mehr Arenen des transorganisationalen Austauschs und der industriepolitischen Koordination als das "marktorientierte" angelsächsische Modell. Gesellschaften, in denen die Beziehungen zwischen konkurrierenden Firmen, zwischen den Firmen und ihren wichtigen Zulieferern und zwischen Nicht-Finanzunternehmen und ihren Finanziers (oft Banken) langfristiger und vertrauensvoller sind und Strategien eher koordiniert werden und dieser Typ von Koordination durch das Recht eher gefördert wird, bilden eine Fülle von Gelegenheiten, Anreizen, manchmal auch Zwängen heraus, Wissen auszutauschen und voneinander auf mehr oder weniger direktem Wege zu lernen, aber auch Möglichkeiten, die Management-Entscheidungen gegenüber Geldgebern und Aufsichtsgremien unmittelbarer und kontinuierlicher zu erklären und zu rechtfertigen. Im allgemeinen ist dadurch der Bedarf nach spezialisierten, kommerziell agierenden Wissensintermediären und Rationalitätsbeglaubigern geringer ausgeprägt.

Im marktorientierten Modell, in dem all diese Beziehungen ausgeprägt über Konkurrenz und Märkte vermittelt und darüber auch anonymer sind, Eigentum und Verfügung früher und deutlicher getrennt wurden, kurzfristige, opportunistische Kalküle gefördert, langfristige und vertrauensvolle Kooperation hingegen eher nicht gefördert (oder wie in den USA in Bezug auf die Kooperation unter Wettbewerbern durch die Anti-Kartell und Anti-Trust Gesetzgebung ausdrücklich unterbunden) werden, fehlen eben jene Gelegenheiten und Anreize zum Wissensaustausch und zum Lernen von Anderen, während andererseits in anonymen Beziehungen zu Geldgebern und Aufsichtsgremien der Legitimationsbedarf von Entscheidungen ansteigt. Jedwedes Wissen

wird hier stärker selbst zur Ware, und kann nur zur Ware werden, wenn es so weit wie irgend möglich exklusiv gehalten wird. Unter diesen Bedingungen ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass kommerziell agierende Wissensintermediäre auftreten. Sie stützen sich dabei auf dem Gebiet der Wissensproduktion und -verbreitung auf die in den USA weit mehr als in anderen kapitalistischen Gesellschaften verbreitete "market mentality" (Hollingsworth 1997a, S. 134). Ihre Angebote werden in Ermangelung oder wegen der Unterbindung anderer Gelegenheiten und Anreize auch nachgefragt. Die Einschaltung von Beratern in anonymen und weniger von langandauernder Kooperation geprägten Außenbeziehungen dient auch der Legitimation der eigenen Position und Entscheidungen gegenüber Externen durch besonders beglaubigte Akteure.

## 5. Institutionenkrise und Beratungsboom

Wir bestimmen den Zusammenhang zwischen institutionellen Arrangements und der Entwicklung der Managementberatung als Wahlverwandtschaft und nicht als enge kausale Verknüpfung. Entsprechend wollen wir den prägnanten Bedeutungsgewinn der Managementberatung in Deutschland seit den 80er Jahren auch nicht mit einer kompakten These vom Ende oder Zusammenbruch eines als kohärent stilisierten Modells oder mit einer fortschreitenden Konvergenz zum marktorientierten Modell erklären.<sup>11</sup> Vielmehr liegt es nahe, den Aufstieg der Unternehmensberatung<sup>12</sup> darüber zu erklären,

11 Ob und inwieweit dies der Fall ist, braucht hier nicht näher ausgeführt werden; es wäre angesichts der kontroversen Befunde und Prognosen kaum auf die Schnelle abzuhandeln (vgl. Faust 1999b).

12 Wir verzichten darauf, näher darzulegen, über welche Etappen, Themen und Konzepte sich der Aufstieg der Managementberatung in Deutschland seit den frühen Anfängen in den 60er Jahren

dass sich seit Mitte der 70er Jahre eine Abkehr von bisher als verlässlich geltenden Orientierungen durchsetzte und darüber mehr und mehr auch die Institutionen der bundesdeutschen Ordnung im allgemeinen und der Unternehmensführung (Strategien, Unternehmensstrukturen, Arbeitspolitik usw.) im besonderen in Frage gestellt wurden. Zur Charakterisierung dieser Phase einer "industriellen Wegscheide" (Piore/Sabel 1985) gibt es eine Reihe von Interpretationsangeboten mit unterschiedlichem Erklärungshorizont und unterschiedlicher Berücksichtigung nationaler Unterschiede, die wir hier nicht näher würdigen können.<sup>13</sup> Vielmehr reicht es für die hier vorliegenden Zwecke aus, den Zeitraum ab Mitte der 70er Jahre als eine Umbruchphase zu kennzeichnen, mit Wagner als "zweite Krise der Moderne", die Krise der "organisierten", nationalstaatlich verfassten Moderne (1995, S. 187f.) in Europa.

"Die Veränderungen in den allokativen Praktiken, die an der Wende zu den 70er Jahren begannen und heute anhalten, können als Bruch vieler der sozialen Konventionen beschrieben werden, die das Modell der organisierten Moderne gekennzeichnet hatten. Sie umfassen das 'Verschwinden der sozio-ökonomischen Regelmäßigkeiten, die Infragestellung (...) der Konturen der meisten organisatorischen Formen der Nachkriegszeit, den Zerfall der Repräsentationen und Erwartungen und somit eine große Ungewissheit im Hinblick auf die Zukunft, das Zerreißen von Solidaritäten und von konstituierten Interessen usw.'" (Boyer 1986, S. 226). (...) Die 'Vereinbarung', die industriellen Beziehungen in nationalem Rahmen zu regeln, wurde gebrochen; der keynesianische Konsens, eine nationale, verbrauchergetriebene Wirtschaft zu entwickeln, erodierte; die organisatorischen Regeln, die Position und Aufgabe jeden

vollzog. Für die Frühphase siehe u.a. McKenna 1996; Dyas/Thanheiser 1976; für die spätere Entwicklung siehe u.a. Faust 1998a.

13 Vom "Ende der Arbeitsteilung" (Kern/Schumann) über "Systemische Rationalisierung" (Baethge/Oberbeck und Altmann u.a.), "reflexive Rationalisierung" (Deutschmann), das Ende der "tayloristisch-fordistischen Syndromatik" (Bechtle/Lutz), der Massenproduktion" (Piore/Sabel), des "kurzen Traums immerwährender Prosperität" (Lutz), bis zum Ende der "dreißig glorreichen Jahre" (Fourastie) - überwiegend "End"-Zeit-Begriffe.

Akteurs bestimmt und gesichert hatten, wurden umgestaltet; und technische Innovationen, deren Anwendung bestehende Konventionen zu zerbrechen drohte, wurden nicht länger aufgehalten."

Auch wenn der Wandel in den 80er Jahren in Deutschland im Vergleich zu dem unter Margret Thatcher eingeleiteten "Reformen" in Großbritannien fast als Stillstand erscheint, verändert sich doch etwas, wenn wir auf die kognitiven und normativen Aspekte abheben. Wenn wir eine Krise "als eine *Tendenz* zur Dekonventionalisierung, die von der Bildung eines neuen Satzes von Konventionen gefolgt sein kann, auffassen" (Wagner 1995, S. 63) oder als "Störung der Gewohnheit" (Thomas 1965, S. 289 nach Hitzler 1999, S. 300), bekommen wir dies in den Blick. Verunsicherung greift um sich. Bisherige Regeln und Konventionen werden vermehrt in Frage gestellt, ohne dass sich ein neues "kohärentes" Modell abzeichnen würde. Erhöhung der Anzahl der Optionen, Pluralisierung der Praktiken, gesteigerte Wählbarkeit und damit auch Politisierung beschreiben eher die Lage. Dies drückt sich auch darin aus, dass es den sozialwissenschaftlichen Beobachtern nicht gelingen will, die neue Phase jenseits von Verlegenheitsformeln wie "postfordistisch", "posttayloristisch", "postbürokratisch" oder auch "postmodern" (zur Kritik vgl. Wagner 1995, S. 44) auf den Begriff zu bringen.

Die zeitliche Übereinstimmung der Krise und des Beratungsbooms erklärt aber noch nicht den Zusammenhang. Unsere bisherige Argumentation sollte dafür sensibilisiert haben, dass die Krise einer Ordnung, die damit verbundene Verunsicherung und Optionenvermehrung und das dadurch ausgelöste Orientierungsbedürfnis nicht notwendigerweise bestimmte Institutionen und Akteure der Wissensintermediation favorisiert.

Wir benötigen folglich zusätzliche Argumente, die zeigen können, dass in der Krise der organisierten, nationalstaatlich verfassten Moderne in Deutschland die ihr zugehörigen Institutionen der Wissensintermediation selbst erodieren.

Streeck hat in einer pessimistischen Sicht auf die Überlebenschancen des "deutschen Kapitalismus" (1997) hervorgehoben, dass die Globalisierung das angelsächsische Modell quasi naturwüchsig bevorzugt.

"Globalization discriminates against modes of economic governance that require public intervention associated with a sort of state capacity that is unavailable in the anarchic world of international politics. It favours national systems like those of the USA and Britain that have historically relied less on public-political and more on private-contractual economic governance, making them structurally more compatible with the emerging global system, and in fact enabling them to regard the latter as an extension of themselves" (ebd., S. 53).

Die Streeck'schen Argumente beziehen sich nicht nur auf die strukturelle Benachteiligung von Systemen, die auf politische Intervention des Nationalstaats angewiesen sind. Die strukturelle Benachteiligung betrifft auch den damit verbundenen Komplex "assoziativer" Koordinierung, der ebenfalls nationaler Begrenzung bedarf, wenn sie nicht durch opportunistische Kalküle einer wachsenden Zahl von "beweglichen" Akteuren unterminiert werden soll. Somit werden durch die Globalisierung tendenziell auch die Modi assoziativer und staatlich gestützter *Wissensintermediation* benachteiligt, die mit den koordinierenden Funktionen dieser Institutionen immer mitgeführt wurden. Unter diesen Bedingungen prosperieren die globalen, kommerziellen Wissensintermediäre, die sich in einer "private-contractual economic governance" ganz zu Hause fühlen. Auch sie sind geneigt, das "emerging global system" als eine "extension of themselves" zu verstehen.

In dem Maße, in dem sich wahrhaft transnationale Organisationen herausbilden und "organizational fields" (DiMaggio/Powell 1983) transnational wurden (vgl. Arias/Guillén 1998, S. 123 ff.) verändern sich auch die Arenen und Netzwerke der Wissensproduktion und -beglaubigung (Faust 1999a). Darüber eröffnen sich neue Bewegungsräume namentlich für diejenigen Beratungsgesellschaften, die schon eine gewisse Mindestgröße und aufgrund ihrer internationalen "Aufstellung" in einer sich globalisierenden Welt einen kaum aufholbaren Reputationsvorsprung aufwiesen. Dies reflektieren Vertreter deutscher Unternehmen heute explizit:

"Wir als globales Unternehmen, da lege ich eigentlich schon Wert drauf, dass wir Leute kennen, die sich also auch vorstellen können, wie man in Asien und Amerika Geschäfte macht. Unsere Lösungen sind meistens nicht lokal, sollen es meistens auch gar nicht sein. *Wenn wir hier Lösungen vorschlagen, die man in den USA ein bisschen bescheuert findet, dann ist das für eine Firma, wie wir es sind, eben keine Lösung.* (...) Das Beratungsunternehmen muss global sein, Einem Weltunternehmen muss eigentlich komplementär auf der anderen Seite in der Beratungsindustrie einer der auch global ist, entgegenstehen" (Manager aus der strategischen Unternehmensplanung eines deutschen Großunternehmens).

Umgekehrt sinken die Chancen lokal gebundener Akteure, zu diesen transnationalen Arenen überhaupt Zugang zu finden. Der Aufstieg der neuen Supra-Experten spiegelt sich im Niedergang bisheriger Experten und der nationalen Arenen der kommunikativen Validierung des Wissens. Der Bedeutungsverlust des RKW als ehemaligem "Mittler zwischen den Teilen und Wahrer des Ganzen der deutschen Rationalisierungsbewegung" und als "Plattform" der Rationalisierungsdebatte (Pohl 1996, S. 98), unter dessen Regie in früheren Phasen das Lernen vom amerikanischen Vorbild erfolgte, ist hierfür ein prägnantes Beispiel (vgl. näher Faust 1999a). Nicht nur,

dass sich der Spielraum nationaler Politik verengt, die politischen Entscheidungsträger (auf nationaler wie auf transnationaler Ebene, speziell der EU) selbst werden von den international operierenden Wissensträgern abhängig oder machen sich von diesen abhängig. Die "multinationals of expert services" (Dezalay 1993) werden zunehmend von Politikern beim Umbau der Institutionen konsultiert. Sie beraten inzwischen Regierungen und die EU-Kommission in der Bildungspolitik, der Regulierung der Finanzmärkte und der Unternehmensaufsicht (vgl. Faust 1998a, 1999a; Dezalay 1993).

In der Krisenphase konnten die Beratungsgesellschaften und "Gurus" die Zuschreibung eines "Mehr- bzw. Sonderwissens" zur Neudefinition der Situation (Hitzler 1999, S. 300) auch deswegen auf sich ziehen, weil die anderen Expertengruppen zu sehr mit den in die Krise kommenden Institutionen verbunden schienen und deswegen keine sonderlich aktive Rolle dabei spielten. Überhaupt stellte das bisherige Gefüge, aus dem heraus Managementwissen entstand, keinen einzelnen Akteur in besonderer Weise heraus; es kam ohne "Gurus" aus.<sup>14</sup> Die Beratungsgesellschaften mit ihrem internationalen Bewegungsradius und der daraus erwachsenden Aura hatten in einer Phase der Neuorientierung einen Startvorteil und waren aufgrund ihrer kommerziellen Orientierung und straffen Organisation aktiver, präsenter und erschienen auch effektiver.<sup>15</sup> Streeck (1997) sieht für die

90er Jahre eine breitere kulturelle Umorientierung entstehen, in der die "nicht-traditionelle" amerikanische Wirtschaftskultur an Strahlkraft gewinnt.

"Compared to these, the slow-moving, conservative, collectivistic and all-too-prudent German system must inevitably seem boring and utterly devoid of 'fun'. In fact, there are many ways in which cultural internationalization may disrupt the standard operating procedures of a densely organized society like Germany that thrives on long-term incremental improvement and requires stable commitments and suppression of opportunism." (ebd., S. 53)

Demgegenüber gewinnt an Attraktivität, was die (stilisierte) amerikanische Wirtschaftsweise auszuzeichnen scheint: Ungebundenheit, Beweglichkeit und Beschleunigung (vgl. Baumann 1999), die freilich nur für die Beweglichen und Ungebundenen mit einem mehr an "Spaß" und Abwesenheit von "Langeweile" einhergeht, während für viele andere, die weiterhin auf einige "harte Kerne der Dauerhaftigkeit" (ebd., S. 30) angewiesen bleiben, dies mit gesteigerter Unsicherheit und wachsenden Risiken einhergeht. Mit der zunehmenden Bedeutung kommerziell agierender Wissensintermediäre und der Herausbildung von Wissensmärkten entwickelt sich jene sich selbst-verstärkende Dynamik aus dem Zusammenspiel von Beratern und Managern, die in der Erklärung der "Consulting Explosion" durch Ernst und Kieser (1999) einen zentralen Stellenwert einnimmt.

### **Managementmoden - die Erscheinungsform des (Management)wissens in der zweiten Krise der Moderne**

In den 80er Jahren entwickelt sich das Phänomen des kommerziell agierenden Managementgurus, der vielfach aus Beratungsgesellschaften hervorgeht oder in der Folge solche gründet. In Symbiose mit den zunehmend international operierenden Buch- und Zeitschriftenverlagen auf dem Feld des

14 Für das deutsche Modell stand das "Made in Germany" und allenfalls eine Kollektivfigur als Gütezeichen: der "ideelle deutsche Gesamtgenieur". Entsprechend markiert die in den 80er Jahren einsetzende Kritik am deutschen "Over-Engineering" ein Element reflexiver Rationalisierung. Aber heute wirbt der deutsche Reifenhersteller Continental schon wieder auf allen Kanälen mit "German Engineering" für seine Produkte.

15 "The effect of globalization can be interpreted in neo-institutional terms as the creation of both transnational organizations and transnational fields of organizations that tend to facilitate transfers" (Arias/Guillen 1998: 129). In diesen transnationalen "Fel-

dern" und Arenen haben die transnationalen "agents of transfer", die internationalen Beratungsgesellschaften einen unweigerlichen Startvorteil, um so mehr als sie nicht mehr als U.S.-amerikanische, sondern als "truly international" wahrgenommen werden und sich intern auch so organisieren.

Managementwissens entsteht eine neue "Industrie", die die modische Beschleunigung des Managementwissens vorantreibt und davon lebt (vgl. Clark 1995; Clark/Greatbatch 1999; Crainer 1998; Huczynski 1993). Wiewohl es auch früher einen Wandel des Managementwissens gegeben hat, so gab es doch Phasen relativer Stabilität ohne die heutigen Aufgeregtheiten und schnellen Bewegungen, so dass es weder wissenschaftlichen Beobachtern noch den Beteiligten selbst nahe lag, von "fads" und "fashions" zu reden. Erst seit den 80er Jahren kommt es zu dieser permanenten "Selbsterneuerung durch Perspektivenverkehrung und Perspektivenvermehrung" (Walter-Busch 1991, S. 382 ff.).<sup>16</sup> Die "Modemacher" tragen durch die zum Teil mit ätzender Schärfe vorgetragene Kritik an den überkommenen Strategien, Strukturen und Verfahren zur Dekonventionalisierung bisheriger Praktiken bei.<sup>17</sup> Die Rekonventionalisierung erschöpft sich hingegen in "transitory collective beliefs", wie Abrahamson (1996) Moden definiert. Moden sind paradox; sie nehmen Unsicherheit, geben Orientierung und sichern Legitimation durch Nachahmung beglaubigter Vorbilder - der "dedicated follower of fashion" ist nicht alleine. Zugleich signalisieren sie Neuerung und Fortschritt, wodurch man sich vom "Alten", "Überkommenen" und "Traditionellen" absetzen kann. Managementmoden knüpfen an Normen der

"Rationalität" und zugleich des "Fortschritts" an (ebd., S. 261). Sie thematisieren damit durch individuelle Autonomie ermöglichte Innovation gleichermaßen wie "rationale Beherrschung" und Konventionalisierung von Praktiken durch "rational management techniques" (ebd.). Die Mode ist auf Vergänglichkeit angelegt. Je mehr Manager und Organisationen einer Mode folgen, desto mehr erschöpft sich die Möglichkeit, Neuerungsbereitschaft zu demonstrieren. Auf Seiten der "Konsumenten" steigt die Neigung, die bisherige Mode fallen zu lassen und nach neuen Orientierungen Ausschau zu halten, während die Ideenanbieter schon bereit stehen, um eine neue Mode zu einer einträglichen Geschäftsidee zu machen. Managementmoden stellen die Wissensform dieser Umbruchphase dar, die alles Wissen unter Veränderungsdruck setzt und begründungspflichtig hält<sup>18</sup>, zugleich aber zu einer solchen Abnahme von Gewissheiten führt und damit praktische Handlungsmöglichkeiten, vor allem aber kollektive Koordinierung von Handlungen untergräbt, dass die Suche nach "transitorischen kollektiven Überzeugungen" immer wieder von vorne beginnt. Unternehmensberater und Managementgurus sind die mit der notwendigen Reputation ausgestatteten Beglaubigten dieser transitorischen Überzeugungen, zugleich aber bewegliche Marktakteure und Neuerer, die in Konkurrenz untereinander stehen und alleine schon deswegen dafür sorgen müssen, dass sich ihre Angebote immer wieder von "überkommenen" Wissensbeständen und den Angeboten anderer abheben. Sie sind das

16 In der theoretischen und empirischen Literatur über Managementmoden wird das Phänomen weit überwiegend ähnlich datiert und an den bekannten Beispielen für Moden (Qualitätszirkel, TQM, BPR usw.) illustriert (vgl. u.a. Abrahamson 1996; Czarniawska/Jörges 1996; Fincham 1995; Jackson 1996; Kieser 1996; Rovik 1996).

17 Im Vordergrund steht anfangs weniger die Beschreibung des "Neuen", sondern die Demontage des "Alten". In einer Art Dauerfeuer werden die Normen und das Wissen der alten Institutionen zermürt und sturmreif geschossen. Auch von daher liegt es nahe von "Modernisierungsoffensiven" (Wagner 1995), die von "institutional entrepreneurs" (DiMaggio 1998) vorangetrieben werden, und nicht einfach von Modernisierungsprozessen zu sprechen.

18 "Ein erstaunlicher Grundzug gegenwärtiger Debatten liegt darin, dass nur bewusst gesetzte Normen als begründungspflichtig betrachtet werden, während das 'regellose' Ergebnis vieler individueller Praktiken - wie denen des Marktes oder des Autoverkehrs - als 'natürlich' angesehen wird, weil es sich in Übereinstimmung mit der Grundannahme individueller Autonomie befindet. Vorschläge für Kollektiventscheidungen über substantielle Fragen tragen die 'Begründungslast' (...)" (Wagner 1995: 67).



dynamische Element, auch wenn keiner von ihnen alleine eine Mode begründen und sie insgesamt nicht beliebige Ideen einspeisen können (vgl. näher Faust 1999a).

Die "organisierte Moderne" hingegen hielt ein weit größeres Repertoire an kollektiven Gewissheiten vorrätig. Die normativen und kognitiven Konzepte des Managements in dieser Phase sind viel eher vom Typ der "rationalisierten Mythen". Diese beruhen auf weit stabileren Überzeugungen über "Ursache-Wirkungsbeziehungen" und stellen "selbstverständliche" ("taken for granted") "Zweck-Mittel-Technologien" zur Verfügung (vgl. Meyer/Rowan 1977).<sup>19</sup> In diesem, aber auch nur in diesem Sinne, ist die Kennzeichnung der heutigen Gesellschaften als "Wissensgesellschaft" angebracht, wenn damit signalisiert werden soll, dass die gegenwärtige Phase durch eine gesteigerte Infragestellung von gesellschaftlichem Wissen im Vergleich zur "organisierten Moderne" gekennzeichnet ist. In einem weiteren Sinn muss allerdings die These von einem Wandel "von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft" zurückgewiesen werden. "Die moderne Gesellschaft (wurde) immer auch als Wissensgesellschaft begriffen (...), da die Bereitschaft zur Infragestellung eingelebter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster ein konstitutives Merkmal der Moderne ist" (Heidenreich 1999, S. 1). Dem größeren Vorrat an Konventionen der organisierten Moderne entspricht ein größerer Vorrat gesellschaftlich anerkannten Wissens, während

die Dekonventionalisierung in der zweiten Krise der Moderne untrennbar und unvermeidlich mit einer Entwertung zentraler Wissensbestände verbunden ist, die in diese Institutionen eingelassen waren und ihren Sinn begründeten.

### **Organisationswandel und die Dynamik der wechselseitigen Steigerung von Angebot und Nachfrage**

Wiewohl es nach wie vor schwer fällt, den Charakter des gegenwärtigen Organisationswandels positiv zu beschreiben, so scheint doch ein Grundzug der in den 80er Jahren beginnenden Phase festzustehen, den Deutschmann (1989a; 1997) mit "reflexiver Rationalisierung" kennzeichnet. Rationalisierung arbeitet sich zunehmend an den durch vorgängige Rationalisierung tayloristisch-fordistischer Prägung selbst geschaffenen Problemen ab. In den 90er Jahren wird deutlicher, dass es um eine grundlegendere "Revision der Logik vergangener Rationalisierung" geht.

"Statt der lebendigen Arbeit gerät der aus der Epoche einfacher Verwissenschaftlichung ererbte Leitungsapparat mit seinen aufgeblähten Stäben, Abteilungen, Hierarchien, Formalismen, selbst in das Visier der Rationalisierung. Partielle geht in 'systemische' Rationalisierung über, die das Management in einen Konflikt mit sich selbst treibt. Hierarchien müssen verkürzt, Spezialisierungen abgebaut, Kompetenzen wieder nach unten verlagert, zu große Organisationseinheiten in kleinere zerlegt werden; ein Prozess, der begreiflicherweise auf inhaltenden Widerstand beim mittleren und unteren Management und bei den zentralisierten technischen Dienststellen stößt." (Deutschmann 1989a, S. 381)

Ohne auf den Verlauf, die vielen Facetten und widersprüchlichen Ergebnisse dieser Reorganisationsbemühungen hier näher eingehen zu können, zu dessen Beschreibung und Interpretation unterschiedliche Konzepte und Begrifflichkeiten konkurrieren, sollen hier

<sup>19</sup> "Es war eine der großen Errungenschaften der organisierten Moderne, Praktiken einigermaßen kohärent zu machen. Aber eine andere, gleichermaßen bedeutsame Errungenschaft war es, diese Arrangements als quasi-natürlich erscheinen zu lassen. (...) Diese Naturalisierung ist nun erschüttert, wenn nicht zerbrochen. Die faktische Lockerung der Kohärenz der organisierten sozialen Praktiken trifft zusammen mit dem Verlust der Idee der Verstehbarkeit und Steuerbarkeit der sozialen Praktiken in jenem globalen Rahmen, der nunmehr erforderlich wäre" (Wagner 1995: 255).

Gesichtspunkte herausgestellt werden, die die Dynamik der Wissensentwicklung und die Selbstverstärkungseffekte der Managementberatung verdeutlichen.

Es ist ein Grundzug reflexiver Rationalisierung, dass die bisherigen internen Experten ins Visier der Rationalisierung geraten und deren Rationalisierungswissen entwertet und in Frage gestellt wird. Mit der Aufkündigung des bisherigen Konsenses, auf dem das Zusammenspiel von Funktionen, Stabs- und Linienpositionen beruhte, womit auch die bisherige Machtverteilung in Frage gestellt wird und die Rollen neu definiert werden, bilden sich unterschiedliche Fraktionen des Managements. Die Fraktionierung des vormals kompakt gedachten Managements und die damit einhergehende Politisierung der Organisationen lässt einen Bedarf nach symbolischer Stützung der jeweiligen Positionen entstehen. Die Unternehmensspitze sucht nach "change agents" und "neutralen Dritten", die dem internen Streit der Fraktionen enthoben scheinen. In diesem Prozess ergeben sich Zug um Zug Einschaltungsmotive für Unternehmensberater, wie umgekehrt diese selbst den Prozess durch neue Deutungsangebote und Lösungskonzepte vorantreiben. Es entsteht eine dynamische Abfolge von Beratung, Reorganisation und erneutem Beratungsbedarf. Trotz verbreiteten Unbehagens über Managementmoden (vgl. Faust 1998a; Rülting 1999; Watson 1994) stoßen Moden in Organisationen immer wieder auf Resonanz, weil sie von verschiedenen Akteuren als Ressource genutzt werden können, um sich in organisationsinternen Machtkämpfen bessere Positionen zu erobern.<sup>20</sup> Der "Neuerer" hat per

se einen Startvorteil; der "Besitzstandswahrer" und "Traditionalist" hingegen hat schlechte Karten. Der Prozess der Dekonventionalisierung, der die Optionen erweitert und dazu führt, dass viele Routinehandlungen wieder zu Entscheidungen werden, begünstigt eine deutliche Politisierung der Organisationen. Auf vielen Feldern, auf denen früher "im Prinzip" die Situation auf der Hand zu liegen, die Probleme erkannt und die Lösungen griffbereit schienen, entstehen nun "Konzeptions-Konkurrenz" (Springer 1999) und "Linienauseinandersetzungen" im Management (Kern/Schumann 1984). Dem Wechselspiel der Entwertung bisherigen Wissens und der Orientierung an "transitorischen kollektiven Überzeugungen", die die Managementmoden bereitstellen, entspricht ein Wechselspiel politischer Öffnung und vorübergehender Schließung, in dem allerdings diejenigen, die aufgrund von Positionsmacht die Spielregeln zu definieren in der Lage sind, immer noch ein Prä haben. Die Mobilien und Ungebundenen an der Spitze, die die Spielregeln definieren, entwickeln eine Vorliebe für (Alltags)theorien, in denen der "auf Dauer gestellte Wandel" gepriesen wird, insofern ihnen die Entscheidung verbleibt, welche Kampagnen der Veränderung gestartet und welche Berater mit welchen Zwecken dazu hinzugezogen werden. Aber ganz frei sind die Männer an der Spitze dabei auch nicht, da sie immer mit Konkurrenten rechnen müssen, die zur richtigen Zeit das richtige Motto ausgeben, oder zumindest im Nachhinein den Vorwurf lancieren können, der Mann an der Spitze habe eine wichtige Neubewegung "verschlafen". Auch sind sie gegenüber Externen darauf angewiesen, ihre

20 Zweifellos steht dies nicht allen Akteuren offen. "Die Einführung von neuen formellen Regeln wird immer sowohl auf Macht gestützt sein als auch Veränderungen in Machtbeziehungen nach

sich ziehen.(...). Machtdifferentiale verweisen auf die Möglichkeit, andere etwas tun zu lassen und Dinge getan zu bekommen, aber sie schließen auch *Unterschiede im Zugang zu gültigem Wissen über die Folgen von Regelveränderungen und Zugang zu den Medien der Verständigung über Regelsetzungen ein.*" (Wagner 1995:55, Hv. d.d.V.).

Führungsleistung im Lichte der jeweils neuesten Orientierungen rechtfertigen zu können. Kein Akteur scheint mehr ganz Herr des Verfahrens. Selbst die großen Beratungshäuser, die zu den Modemachern zählen, sind gleichermaßen Treibende wie Getriebene. Das Reflexivwerden des Wissens schließt ein, dass die Akteure - "fashion setter" wie "fashion follower" - um den prinzipiell transitorischen Charakter des Wissens (der Überzeugungen) selbst wissen, auch dann wenn sie im einzelnen Wissensbestände, von deren prinzipieller Gültigkeit sie selbst (aber andere eventuell nicht) überzeugt sind, davon ausnehmen. Das eröffnet Möglichkeiten für einen strategischen Umgang mit Managementmoden auf beiden Seiten. Den Zugang zu diesen Phänomenen verschließt man sich aber, wenn man die Beziehung zwischen Unternehmensberatern und Managern als einseitiges Abhängigkeitsverhältnis und nicht als interaktiven Prozess fasst (vgl. Fincham 1995; Clark/Greatbatch 1999; Rüling 1999; Sturdy 1997; Watson 1994).

Die Ergebnisse bisheriger Reorganisationen, die oftmals durch Berater empfohlen und unterstützt wurden, erzeugen selbst neue Beratungsanlässe und -motive. "Consultants sell a remedy for a situation which they have in part caused themselves" (Ernst/Kieser 1999, S. 28). Dies gilt für die "Verschlankung" des Managements, den Abbau zentraler Stäbe und die vielfältigen Programme des "Outsourcing" von "Dienstleistungen". Dadurch verlieren die Organisationen interne Kapazitäten zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion (vgl. Staehle 1991) und zugleich wird die Delegitimierung verbleibender interner Experten vorangetrieben, die nunmehr als auftragsabhängige "Dienstleister" definiert werden (vgl. Faust u.a. 2000). Die empfohlene

Dezentralisierung von Unternehmen erzeugt neue "unternehmerische" Ebenen, die befugt sind Unternehmensberater einzusetzen, und zugleich neue Anlässe und Motive, diese Befugnisse auch zu nutzen. Im Gefolge neuerer Reorganisationen werden Karrierewege "entstandardisiert", Karriere unsicher und wenig vorhersagbar (vgl. ebd.), während zugleich die Hoffnung genährt wird, die "selbstdefinierte" Karriere durch rechtzeitiges Aufgreifen von Moden befördern zu können (vgl. auch Micklethwait/Woolridge 1996, S. 10).

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Unternehmensberatung institutionalisiert. Es ist einfach selbstverständlich geworden, Berater einzusetzen. Im Zuge dessen machen die verschiedenen Akteure auch ihre Erfahrungen mit Beratern und den Wirkungen ihrer Konzepte und Interventionen. Manager werden "beratungserfahren". Im Laufe der Zeit werden sie mit Beratern und Beratungsprozessen in verschiedenen Rollen konfrontiert, als Auftraggeber, als Projektmanager in gemischten Projektteams, als erduldetes Beratungsobjekt und als Adressat, der durch Beratung "beeindruckt" werden soll. Manager gehen zunehmend reflexiv mit Beratung und Beratern um, wie der folgende Ausspruch eines Managers ausdrückt: "I like working with consultants - provided that they report to me and not my boss" (Sturdy 1997, S. 403).

In jüngerer Zeit lassen sich Gegenbewegungen beobachten, die über die bisher schon mitlaufende Kritik an den Auswüchsen der geschilderten Dynamik hinausgehen (vgl. Faust 1998a). Die Probleme, die durch den forcierten und "unkontrollierten" Beratereinsatz erzeugt werden, bleiben selbst nicht unbeobachtet. Die überbordende

Politisierung der Organisationen, die Überflutung mit "Neuerungen" und der wachsende Einfluss von Beratern wird kritischer betrachtet. Gegenbewegungen beziehen sich auf eine vorsichtige Stärkung zentraler Stäbe, die nun oftmals aufgrund der tiefgreifenden Delegitimierung von Stabsarbeit als "interne Beratung" firmieren. Angestrebt wird eine genauere Vorauswahl und Steuerung des Beratersinsatzes und teilweise auch eine Reintegration von Beratung.

## 6. Ausblick

Es bleiben aber Zweifel, ob dies die geschilderte Dynamik außer Kraft setzen kann. Allgemeiner gesprochen, wird die Frage aufgeworfen, ob und wie sich aus der Dekonventionalisierung von Praktiken und der transitorischen Rekonventionalisierung über Moden im Zusammenspiel von Managern und kommerziellen Wissensintermediären neue, stabilere Konventionen herausbilden können. Prinzipiell soll nicht ausgeschlossen werden, dass sich aus einer Abfolge von Managementmoden ein dauerhafterer Kern an Orientierungen herausbildet bzw. entdeckt werden kann, den Czarniawska/Joerges (1996) "master idea" nennt. Weniger denn je kann dieser Kern aber aus (vermeintlichen) "Strukturgesetzen" abgeleitet werden. Dies bedeutet nicht, der Fiktion einer fortschreitend dekonventionalisierten, institutionenfreien "Ordnung" das Wort zu reden, wie dies in den neueren (leider auch sozialwissenschaftlichen) Debatten zu häufig geschieht.

"Die Leistung von sozialen Institutionen hinsichtlich der Anleitung zum Handeln oder Entlastung von Handlungsnotwendigkeiten wird systematisch unterschätzt. Der Skeptizismus in Bezug auf Kollektivkonzepte schließlich trifft sich in dem umgekehrten Glauben an das Individuum (...). Diese Sichtweise kann daher kaum anders als zu einer Weltsicht führen, die von individualistisch-rationalistischer Gesellschaftstheorie und von der sie begleitenden neoliberalen Politikorientierung geprägt ist. In der älteren, systemischen Perspektive herrscht eine a-priori-Formel für den Satz an sozialen Institutionen; in der heute dominierenden, individualistisch-rationalistischen Sichtweise gibt es überhaupt keine solchen Institutionen mehr." (Wagner 1999, S. 455)

Es bleibt eine wichtige Aufgabe sozialwissenschaftlicher Beobachtung und Interpretation, in dem unübersichtlicher gewordenen Feld danach Ausschau zu halten, welche Orientierungen sich durchsetzen und damit "strukturbildend" werden können. Dies

gilt sowohl für die Ebene der organisationsübergreifenden institutionellen Ordnungen (Corporate Governance, das System industrieller Beziehungen, der (Aus-)bildung), als auch derjenigen der organisationsbezogenen Praktiken unter Beachtung der Wechselbeziehungen zwischen den beiden Ebenen. Und um so wichtiger (aber auch schwieriger) wird die Aufgabe, die Akteure mit Wissen über die intendierten und nicht intendierten Folgen ihrer - wie auch immer vorläufigen - neuen Anläufe zu versorgen.

Wenn es etwas aus den hier entwickelten Argumenten zu lernen gibt, dann den Strukturen, Prozessen, und Akteuren der Wissensproduktion explizitere Aufmerksamkeit zu widmen, über die und durch die hindurch jegliche neue Konventionen und Ordnungen in die Welt kommen und ihre interessenbezogenen Prägungen erhalten (vgl. Lepsius 1997). Dies kann sich in speziell darauf angelegten Forschungsprogrammen niederschlagen (vgl. Alvarez 1998; Czarniawska/Sevon 1996), aber auch als wissenssoziologisch informierte Forschungsperspektive im klassischen Kanon arbeits-, industrie- und organisationssoziologischer Fragen und Themen fruchtbar gemacht werden.

## Literatur

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, No.1, pp. 254-285
- Alvarez, J.L. (ed.) (1998): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Hampshire/London.
- Arias, M.E.; Guillén, M. (1998): The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives, in: Alvarez, J.L. (ed.) (1998), S. 110-137.
- Baumann, Z. (1999): Die Moderne als Geschichte der Zeit, in: *Jahrbuch Arbeit + Technik 1999/2000*, Was die Gesellschaft bewegt, Bonn, S. 19-30.
- Bendix, R. (1960): *Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*, Frankfurt a.M.
- Berger, U. (1984): *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit*, Frankfurt a.M./New York.
- Berle, A.A.; Means, G.C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- Beyer, J. (1998): *Managerherrschaft in Deutschland? "Corporate Governance" unter Verflechtungsbedingungen*, Opladen.
- Bryan, L., Farrell, D. (1997): *Der entfesselte Markt. Die Befreiung des globalen Kapitalismus*. Wien.
- Byrkjeflot, H. (1998): *Management as a System of Knowledge and Authority*, in: Alvarez, J.L. (ed.), S. 58-80.
- Clark, T. (1995): *Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham, Philadelphia.
- Clark, T.; Greatbatch, D. (1999): *Translating Actors' Interests: How Management Gurus Understand their Impact and Success*, paper presented at the 15<sup>th</sup> EGOS Colloquium, University of Warwick, 4-6 July.
- Crainer, S. (1998): *Das Tom Peters Phänomen. Der Aufstieg eines Management-Gurus*, Frankfurt a.M./New York.
- Crouch, C.; Streek, W. (eds.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/Thousand Oaks/New Delhi.
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J., McKinsey & Company, Inc. (1998): *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*. 2. Auflage, Frankfurt a.M./New York (amerikanisches Original 1990).
- Czarniawska, B.; Joerges, B. (1996): *Travel of Ideas*, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (eds.): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York, S. 13-48.
- Czarniawska, B.; Sevón, G. (eds.) (1996): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York.
- Dawes, Ph. L.; Dowling, G.R.; Patterson, P.G. (1992): *Criteria Used to Select Management Consultants*, in: *Industrial Marketing Management* 21, S. 187-193.
- Deutschmann, Ch. (1997): "Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung." *Soziale Welt*, 47/1, pp. 55-70.
- Deutschmann, Ch. (1993): *Unternehmensberater - eine neue 'Reflexionselite'?* In Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) *Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?* München und Mering, S. 57-82.

- Deutschmann, Ch. (1989a): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, in: *Soziale Welt*, 40, S. 347-396.
- Deutschmann, Ch. (1989b): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: *International Quarterly for Asian Studies*, 20 (1989) 1-2, S. 73-94.
- Deutschmann, Ch. (1989c): Der 'Clan' als Unternehmensmodell der Zukunft? In: *Leviathan* 17 (1989) 1, S. 85-107.
- Dezalay, Y. (1993): Professional Competition and the Social Construction of Transnational Regulatory Expertise, in: McCahery, J./Picciotto, S./Scott, C. (eds.): *Corporate Control and Accountability. Changing Structures and the Dynamics of Regulation*, Oxford, S. 203-215.
- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L.G. (ed.): *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge (MA), S. 3-21.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Dyas, G.P.; Thanheiser, H.T. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, London.
- Dufey, G.; Hommel, U.; Riemer-Hommel, P. (1998): *Corporate Governance: European vs. U.S. Perspectives in a Global Capital Market*, in: Scholz, Ch./Zentes, J. (Hrsg.): *Strategisches Euro-Management*, Band 2, Stuttgart, S. 45-65.
- Ernst, B.; Kieser, A. (1999): In Search of Explanations for the Consulting Explosion, paper prepared for the SCANCOR Workshop "Carriers of Management Knowledge, Stanford University, 16-17 September 1999.
- Faust, M. (1998a): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin, S. 147-181.
- Faust, M. (1998b): Managementwissen und Unternehmensberatung und der Gestaltungsspielraum einer 'Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft', in: Minssen, H. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft 98-13*, Bochum, S. 63-99.
- Faust, M. (1999a): The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: The Relevance of Arenas for the Communicative Validation of Knowledge, paper for subtheme 4 "Knowledge of Management: Production, Training and Diffusion", 15th EGOS Colloquium at Warwick University, 4-6 July 1999.
- Faust, M. (1999b): *Manager und Eigentümer. Shareholder Value-Konzept und Corporate Governance*, FATK-Diskussionspapiere, Tübingen.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum "internen Unternehmer", München und Mering.
- Fincham, R. (1995): Business Process Reengineering and the Commodification of Managerial Knowledge, in: *Journal of Marketing Management*, 11, S. 707-719.
- Gerybadze, A. (1991): Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): *Internationale Management-Beratung*, Berlin, S. 23-50.
- Hammerschmidt, J. (1964): *Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland. Stand und Ausbaumöglichkeiten unter Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen*, Dissertation, Erlangen-Nürnberg.
- Hartmann, H. (1968): *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt a.M.
- Heidenreich, M. (1999): Die Debatte um die Wissensgesellschaft, Vortragsmanuskript zur Herbsttagung der Sektion "Industrie- und Betriebssoziologie", Duisburg.
- Hilbert, J.; Sperling, H.- J. (1990): *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*, München und Mering.
- Hollingsworth, J.R. (1997a): The Institutional Embeddedness of American Capitalism, in: Crouch, C./Streek, W. (eds.): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 133-147.
- Hollingsworth, J.R. (1997b): Continuities and Changes in Social Systems of Production: The Cases of Japan, Germany, and the United States, in: Hollingsworth, J.R./Boyer R. (eds.): *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, S. 265-310.
- Hollingsworth, J.R.; Boyer R. (eds.) (1997): *Contemporary Capitalism. Embeddedness of Institutions*, Cambridge, S. 265-310.
- Hitzler, R. (1999): Konsequenzen der Situationsdefinition. Auf dem Wege zu einer selbstreflexiven Wissenssoziologie, in: Hitzler, R./Reichert, J./Schroer, N. (Hrsg.): *Hermeneutische Wissenssoziologie. Standpunkte zur Theorie der Interpretation*, Konstanz, S. 289-308.
- Howaldt, J. (1996): *Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele*, Frankfurt a.M./New York.
- Huczynski, A.A. (1993): *Management gurus. What makes them and how to become one*. London, New York: Routledge.
- Ittermann, P. (1998): *Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche*, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.) (1998): *Sozialwissenschaftliche Organisa-*

- tionsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 183-200.
- Ittermann, P.; Sperling, H.- J. (1998): Unternehmensberatung in Deutschland: Ein Überblick, in: Pekruhl, U. (Hrsg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, 1998-03, Gelsenkirchen, S. 19-40.
- Jackson, B. G. (1996): Re-Engineering the Sense of the Self: The Manager and the Management Guru, in: *Journal of Management Studies*, 33(1996)5, S. 571-590.
- Jackson, G. (1999): The Origins of Non-Liberal Corporate Governance in Germany and Japan, MPI-Köln, April 1999, forthcoming in Streek, W./Yamamura, K. (eds.): *The Origins of Nationally Organized Capitalism in Germany and Japan*.
- Jackson, G. (1997): Corporate Governance in Germany and Japan: Development within National and International Contexts, unpublished paper prepared for "Germany and Japan: The future of Nationally Embedded Capitalism in a Global Economy", University of Washington-Seattle, April 10-13.
- Kaas, K.-P.; Schade, Ch. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65/10, S. 1067-1089.
- Keeble, D./Schwalbach, J. (1995): Management Consultancy in Europe, ESCR Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 1, February.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56(1996)1, S. 21-39.
- Kipping, M. (1996): Management Consultancies in Germany, Britain and France, 1900-60: An Evolutionary and Institutional Perspective. Discussion Papers in Economics and Management, Series A, Vol. X (1996/97), University of Reading, Department of Economics.
- Kipping, M. (1997): The Hidden Business Schools: Management Training in Germany since 1945. Discussion Papers in Economics and Management, Series A, Vol. X (1997/98), University of Reading, Department of Economics (erschienen in: Engwall, L./Zamagni, V [eds.]: *Management education in historical perspective*, Manchester/New York, 1998, S. 95-110).
- Kipping, M.; Sauviat, C. (1996): Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B, Vol. IX (1996/1997), University of Reading, Department of Economics.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.
- Krugmann, P. (1999): Die große Rezession, Frankfurt a.M./New York.
- Lepsius, M.R. (1997): "Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien", in: Göhler, G. (Hrsg.): *Institutionenwandel*, Leviathan Sonderheft, Opladen, S. 57-69.
- Maas, P.; Schüller, A.; Strasmann, J. (Hrsg.) (1992): *Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte*, Stuttgart.
- McKenna, Ch.D. (1995): The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24/1 (Fall), S. 51-58.
- McKenna, Ch.D. (1996): 'Le Défi Américain': Management Consultants and the Transfer of American Organizational Models to Europe, 1957-1975. Paper presented at the History Graduate Student Conference, University of Bielefeld - The John Hopkins University, May 1996 at the University of Bielefeld.
- Metzger, R.O. (1989): With so many consultants, why aren't we better?, in: *Journal of Management Consulting*, 5, Heft 3, S. 9-13.
- Meyer, J.W. (1983): Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (eds.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Beverly Hills/London/New Delhi, S. 261-282
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Volume 83, Number 2, S. 340-363.
- Micklethwait, J.; Wooldridge, A. (1996): *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus*, London.
- Mitchell, V.W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, in: *The Service Industries Journal*, 14, No. 3, S. 315-339.
- Newell, S.; Robertson, M.; Swan, J. (1998): Professional Associations as 'Brokers', Facilitating Networking and the Diffusion of New Ideas: Advantages and Disadvantages, in: Alvarez, J.L. (ed.), S. 182-200.
- Nolan, M. (1994): *Visions of Modernity: American Business and the Modernization of Germany*, New York/Oxford.
- Piore, M.J.; Sabel, Ch. (1985): *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin.
- Pohl, M. (1996): Die Geschichte der Rationalisierung - RKW 1921 bis 1996, in: RKW (Hrsg.): *Rationalisierung sichert Zukunft. 75 Jahre RKW*, Eschborn, S. 85-116.

- Pross, H. (1965): Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt a.M.
- Rall, W. (1991): Internationalisierung der Wirtschaft - Internationalisierung der Unternehmensberatung, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): Internationale Management-Beratung, Berlin, S. 65-87.
- Roe, M.J. (1993): Some Differences in Corporate Structure in Germany, Japan, and the United States, in: The Yale Law Journal, Heft 7, S. 1927-2003.
- Rovik, K.A. (1996): Deinstitutionalization and The Logic of Fashion, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (eds.): Translating Organizational Change, Berlin/New York, S. 139-172.
- Rüling, Ch.- C. (1999): Between Devotion and Denial: A Study on Managers and Fashionable Management Practices, Paper presented at the 15<sup>th</sup> EGOS Colloquium, 4-6 July 1999; University of Warwick.
- Servan-Schreiber, J.J. (1968): The American Challenge, New York (französisches Original 1967).
- Sorge, A. (1999): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, in: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt a.M./New York, S. 17-134.
- Sperling, H.- J.; Ittermann, P. (1997): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. eine Expertise im Auftrag der Abteilung Dienstleistungssysteme, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Manuskript Göttingen/Bochum.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a.M./New York.
- Stahle, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Stahle, H.W./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin/New York, S. 312-345.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? , in: Crouch, C./Streeck, W. (eds.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 33-54.
- Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process - An Insecure Business, in: Journal of Management Studies, 34, S. 389-413.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action, New York.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne, Frankfurt a.M./New York.
- Wagner, P. (1999): Die Modernität der sozialen Welt, in: Soziale Welt, 50, S. 449-458.
- Walgenbach, P.; Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, S. 259-309.
- Walter-Busch, E. (1991): Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Stahle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, S. 347-399.
- Watson, T.J. (1994): Management "flavours of the month": Their role in managers' lives, in: The International Journal of Human Resource Management, 5, S. 893-909.
- Whitley, R.; Kristensen, P.H. (eds.) (1997): Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations, New York.
- 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, S. 45-136.
- Windolf, P.; Beyer, J. (1995): Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich, in: KZfSS, 47(1995)1, S. 1-36.
- Womack, J.P.; Jones, D.T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York.
- Wymersch, E. (1995): Unternehmensführung in Westeuropa. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion, in: Die Aktiengesellschaft, Heft 7, S. 299-316.