

Michael Mohe

**Zur Programmatik einer  
kulturwissenschaftlichen  
Beratungsforschung**

Sonderdruck aus:

**Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen  
Theorie der Unternehmung**

Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche  
Organisation (FUGO)

Metropolis-Verlag  
Marburg 2004

# Zur Programmatik einer kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung

*Michael Mohe*

## *1. „Cultural gap“ in der Beratungsforschung*

Aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung findet Unternehmensberatung vermehrt Eingang in die wissenschaftliche Diskussion. Wenngleich nach wie vor eine Lücke zwischen praktischer Bedeutung und theoretischer Durchdringung zu beklagen ist, stimmt zuversichtlich, dass die wissenschaftliche Aufarbeitung von Unternehmensberatung nach der Anfang der 1990er konstatierten „Empirie- und Theorieflaute“<sup>1</sup> wieder aktiver angegangen wird.

Tatsächlich ist eine Zunahme an wissenschaftlich fundierten Arbeiten zu beobachten. Mittlerweile liegen gut segmentierte deskriptive Beschreibungen zur Unternehmensberatung vor, die heterogenes Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen aufarbeiten. Damit ist die Beratungsforschung insbesondere in den letzten Jahren durch Arbeiten wirtschaftsnaher Disziplinen, aber auch durch Beiträge anderer Disziplinen wie der Psychologie, der Sozial-Pädagogik und der Soziologie,<sup>2</sup> um ein gutes Stück vorangebracht worden. Ansätze aus Richtung der Dienstleistungs-

---

<sup>1</sup> Steyrer 1991, 3.

<sup>2</sup> Siehe dazu die Beiträge bei Alemann/Vogel 1996.

theorie,<sup>3</sup> der neuen Institutionenökonomie,<sup>4</sup> und systemtheoretischer<sup>5</sup> und systemisch-evolutionärer Provenienz<sup>6</sup> haben Perspektiven entfaltet, die unterschiedliche Schattierungen des komplexen Beratungsphänomens freilegen.

Bemerkenswert ist dabei jedoch die Vernachlässigung kultureller Aspekte. Diese Beobachtung deckt sich mit einem Fazit von Armbrüster/Kieser. In ihrer Sammelrezension zur Managementberatung stellen sie fest, dass Abhandlungen, die das Beratungsphänomen in kulturelle Zusammenhänge einbetten, bislang noch nicht existieren.<sup>7</sup> Dies erstaunt umso mehr, als Kultur<sup>8</sup> immer wieder für die Erklärung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Beratung herangezogen wird – wenngleich in überwiegend impliziter Form. Davon zeugen beispielsweise häufig anzutreffende Forderungen, die immer wieder auf die „Chemiestimmigkeit“ in der Berater-Klient-Beziehung hinweisen.<sup>9</sup> Zudem sind wichtige kulturrelevante Fragestellungen, die über die Betrachtung der Berater-Klient-Beziehung hinausgehen, noch nicht weiter aufgegriffen worden. Was darüber hinaus fehlt, ist ein kulturwissenschaftliches Systematisierungsraster, das es erlaubt, gleichermaßen bestehendes und neues Wissen analytisch einzuordnen.

Der vorliegende Beitrag versucht, dieses „cultural gap“ der Beratungsforschung mit einem Systematisierungsvorschlag zu schließen. Dazu werden im folgenden zunächst vier Analyseebenen formal und inhaltlich unterschieden. Vor diesem Hintergrund werden weitere Überlegungen angestellt und Potenziale für die Verfeinerung und Erweiterung einer kulturwissenschaftlichen Forschungsgrammatik aufgezeigt.

---

<sup>3</sup> Siehe Elfgen/Klaile 1987; Jeschke 2002.

<sup>4</sup> Siehe für eine Konzeption von Unternehmensberatung als Principal-Agency-Problem Weiershäuser 1996; Schade 1997; Däfler 1998; Saam 2001.

<sup>5</sup> Siehe Kolbeck 2001.

<sup>6</sup> Siehe Schrädler 1996.

<sup>7</sup> Armbrüster/Kieser 2001, 707.

<sup>8</sup> Siehe zum Kulturbegriff den einleitenden Beitrag von Beschorner et al. in diesem Band.

<sup>9</sup> Siehe stellvertretend für viele zur Bedeutung von soft facts für und in der Beratung Luig/Karczmarzyk 2002.

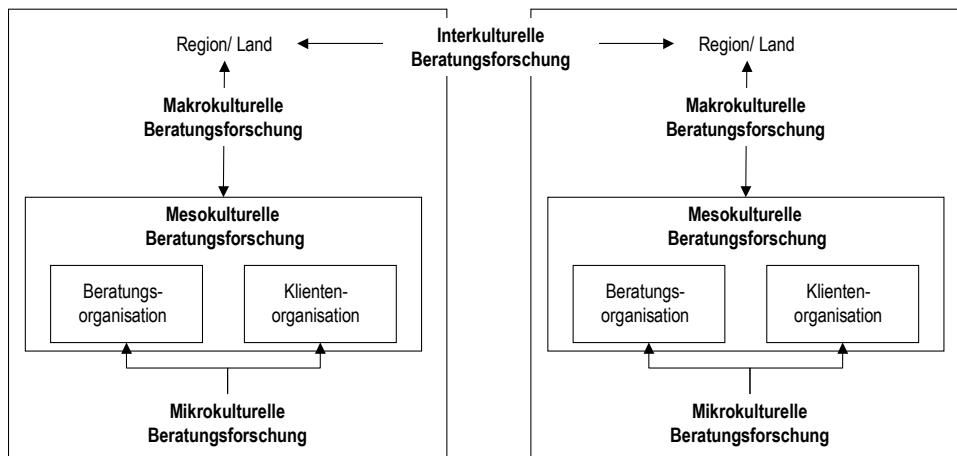
## 2. Analyseebenen einer kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung

Für eine kulturwissenschaftliche Diskussion der Unternehmensberatung<sup>10</sup> sollen vier Analyseebenen unterschieden werden:

- Mikrokulturelle Beratungsforschung;
- Mesokulturelle Beratungsforschung;
- Makrokulturelle Beratungsforschung;
- Interkulturelle Beratungsforschung.<sup>11</sup>

In Abbildung 1 sind die vier Ebenen im Überblick dargestellt.

Abbildung 1: Analyseebenen der kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung



Quelle: eigene.

<sup>10</sup> Der Beitrag fokussiert im Folgenden auf den Typus der externen Beratung.

<sup>11</sup> Die gewählten Begriffe dienen als analytische Strukturierungshilfe und werden im folgenden Kapitel erläutert.

Die einzelnen Analyseebenen werden im Folgenden separat präsentiert und mit kulturelevanten Aussagen zur Beratung angereichert.

### 2.1 Mikrokulturelle Beratungsforschung

Der Analysegegenstand einer mikrokulturellen Beratungsforschung ist die individuelle Organisation. Dazu werden die Berater- bzw. Klientenorganisation voneinander separiert einer autonomen, kulturwissenschaftlichen Betrachtung unterzogen.

Hintergrund der Analyse ist die Annahme, dass Berater- und Klientenorganisation ihre je spezifische Kultur ausbilden. Wie jede Organisation zeichnen sich Berater- und Klientenorganisationen durch eigene Routinen, Pfadabhängigkeiten, mentale Skripte, Sozialisationsprozesse etc. aus. In diesen kulturell geprägten Aspekten unterscheiden sich jedoch nicht nur Klienten- von Beraterorganisationen, sondern auch Beratungs- und Klientenorganisationen untereinander. Auch wenn immer von *der* Klientenorganisation bzw. von *der* Beratungsorganisation gesprochen wird, sind solche Induktionsschlüsse genau genommen unzulässig.<sup>12</sup>

Gerade Beratungsfirmen sind darum bemüht, sich durch ihre eigene Kultur vom Wettbewerber zu differenzieren. Dies kommt beispielsweise in der Kommunikation zum Ausdruck. Jede Beratungsorganisation kennzeichnet durch sich eine besondere Sprache. Die Hintergrundfolie hierfür liefern der verfolgte Beratungsansatz und die eigene Rollendefinition<sup>13</sup>. So kommuniziert ein systemischer Berater durch den Rückgriff auf einen theoretischen Begriffsapparat anders als ein klassischer Expertenberater.<sup>14</sup> Auch spezifische Dresscodes sagen einiges über die Kultur der Beratungsorganisation aus. Bei Dresscodes handelt es sich um sichtbare, kulturelle Symbole, die einerseits Ausdruck der internen Kohäsion sind; andererseits dienen sie aber auch dazu, Wahrnehmungen auf der Klienten-

---

<sup>12</sup> Ansonsten wären wohl auch alle Beratungsunternehmen gleich erfolgreich, und alle Klientenunternehmen hätten die gleichen Beratungsbedarfe.

<sup>13</sup> Siehe hierfür Neuberger 2002, 136, der angesichts des kaum mehr überschaubaren Rollenspektrums den ironischen Vorschlag formuliert, einzelne Beraterrollen als Klingelanlage in einem Hochhaus abzubilden.

<sup>14</sup> Vgl. Wimmer 1991, 120.

tenseite zu manipulieren. Nicht ohne Grund lautet deshalb die zweite „Erfolgsregel“, die Litrell/Glen den Beratern an die Hand geben:

„Dress for Success: Der Berater muss immer gut, aber anders als der Klient gekleidet sein.“<sup>15</sup>

Ebenso sagen offizielle Strukturen wie abgebildete Organigramme einiges über die Kultur einer Beratungscompany aus. Anders als die großen Expertenberatungen orientieren beispielsweise Prozessberater ihre interne Führungsorganisation nicht an dem „Up-or-out“-<sup>16</sup> sondern nach dem Senioritätsprinzip, und transportieren damit bewusst andere Werte. Auch unterschiedliche Formen des Wissensmanagements bilden eine Facette der Kultur der Beratungsorganisation. Während etwa Accenture auf den Ansatz der standardisierten, IuK-unterstützten Wissenskodifizierung setzt, haben Beratungsfirmen wie McKinsey oder Bain den Ansatz der Wissenspersonalisierung mit intensiver face-to-face-Kommunikation gewählt.<sup>17</sup>

Bereits beim Recruiting lassen sich kulturelle Muster von Beratungsorganisationen beobachten. Hierfür lassen sich zwei grundsätzliche Konzepte unterscheiden: Bei dem One-Culture-Konzept wird versucht, möglichst homogene Beratertypen zu rekrutieren und ein ebensolches Erscheinungsbild zu präsentieren;<sup>18</sup> neueingestellte Berater durchlaufen so genannte „Boot Camps“, in denen nicht nur fachliche Aspekte vermittelt, sondern auch die „Core-Values der Firma“ eintrainiert werden. Multi-Culture-Konzepte tragen dahingegen stärker der Individualität ihrer Berater Rechnung.

Zurzeit befinden sich viele Beratungscompanies in einer Phase kultureller Neudefinitionen. Solche Kulturumbrüche erweisen sich jedoch oftmals als nicht steuerbar. McKinsey liefert hierfür gleich mehrere Beispiele: So führen die rekrutierten 300 Organisationsentwickler im Hause

---

<sup>15</sup> Litrell/Glen 1982; zitiert nach Neuberger 2002, 142. Welche Bedeutung Dresscodes bereits bei der Rekrutierung zukommt, hat Staute 1996 am eigenen Leib erfahren und dies zum Anlass für seinen „Consulting-Report“ genommen.

<sup>16</sup> Das Äquivalent zum „Up-or-out“ ist das „Grow-or-go“-Prinzip. Beide Regeln beschreiben Karrierepfade und sind damit Ausdruck besonderer Sozialisationsprozesse, die Berater von der Stufe des Junior Consultant zum Partner durchlaufen. Vgl. weiter dazu De Vries 1995; Ibarra 2000.

<sup>17</sup> Vgl. Hansen et al 1999.

<sup>18</sup> Siehe für Überlegungen zur „One-Firm Firm“ schon Maister 1985.

der klassischen Expertenberater nach wie vor ein Inseldasein;<sup>19</sup> die Integration von Spezialisten in die „general management culture“ gestaltet sich mehr als schwierig, der dafür eigens gegründete Zweig des Business Technology Offices (BTO) hat intern nur den Stellenwert einer Schattenorganisation,<sup>20</sup> und mit der neu entdeckten Klientel des Mittelstandes drohen die Gefahren eines Kulturschocks und einer Zwei-Klassen-Organisation, denn:

„Die ehrgeizigen Mackies wollen nur ungern bei einem Mittelständler arbeiten; sie drängen in die Beletage der Konzerne.“<sup>21</sup>

Auf der Klientenseite sind kulturell geprägte Erwartungsmuster an die Beratung für die Analyse von Bedeutung. Diese „verbergen“ sich häufig in spezifischen, oft impliziten Annahmen und Verhaltensweisen gegenüber Beratungsfirmen. Schon die Entscheidung, Beratung überhaupt als Option ins Spiel zu bringen, resultiert aus Annahmen über die eigene Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.<sup>22</sup> Eine hohe Beratungsintensität liefert somit auch Aussagen über das eigene Selbstbild, Selbstverständnis sowie die kulturelle Verfasstheit einer Klientenorganisation. Auch Annahmen darüber, wie Probleme als solche wahrgenommen werden, sind kulturell bedingt. Schließlich sind Probleme nicht objektiv gegeben,<sup>23</sup> sondern das Produkt individueller Konstruktionsleistungen und Quelle (mikropolitisch wie kulturell eingefärbter) Aushandlungsprozesse.<sup>24</sup>

Die spezifische Kultur der Klientenorganisation liefert darüber hinaus eine Antwort auf die Frage, wie mit Beratung an sich umgegangen wird. Werden eher expertenorientierte oder reflexive Professionalisierungsstrategien für den generellen Umgang mit Beratung angewendet? Experten-

<sup>19</sup> Vgl. Mingers 1998, 150.

<sup>20</sup> Vgl. Kipping 2002, 274.

<sup>21</sup> Balzer/Student 2002, 58f.

<sup>22</sup> Vgl. Mohe et al. 2002, 22.

<sup>23</sup> Auch wenn von der Mainstream-Literatur die Existenz und Möglichkeit einer „eindeutigen“ Problemdefinition unterstellt und mit der Annahme verkoppelt wird, dass der Berater das „wahre“, „tatsächliche“, „echte“ Problem des Klienten identifiziert und definiert. Vgl. Wolf 2000, 69; Mohe 2003, 65.

<sup>24</sup> Siehe weiterführend zum „Constructivist View of Problems“ Landry 1995, 326ff.

orientierte Professionalisierungsstrategien fokussieren auf den Aufbau von eher technokratischem Wissen im Umgang mit Beratung (z.B. Beraterdatenbanken, Kontrollsysteme), während reflexive Professionalisierungsstrategien auf Beobachtungs-, Lern- und Selbststeuerungsprozessen fußen.<sup>25</sup>

Die Kultur des Klientenunternehmens dürfte nicht nur die Wahl der Professionalisierungsstrategie beeinflussen; sie gewinnt auch Relevanz für die Frage, ob sie einen Transfer der Beratungsergebnisse zulässt. Hier ist zu vermuten, dass Beratungsergebnisse keineswegs den Charakter eines „öffentlichen Guts“ haben. Dies belegt eine aktuelle CORE-Studie, in der festgestellt wurde, dass Beratungsergebnisse in den meisten Fällen beim jeweiligen Project-Owner verbleiben und eine Kommunikation im Unternehmen unterbleibt.<sup>26</sup> Die Gründe hierfür können in der Fehlerkultur des Unternehmens liegen. Eine geringe Fehlerkultur begünstigt die Verfestigung eines eigenen kulturellen Normen- und Wertesystems,<sup>27</sup> in dem über gescheiterte Beratungsprojekte nicht kommuniziert wird. Dies verhindert jedoch die Generierung von Lessons Learned aus abgeschlossenen Beratungsprojekten und die Einleitung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen für zukünftige Projekte.

Diese kulturellen Differenzierungen auf der Beraterseite und auf der Klientenseite sichtbar zu machen, sollte das Ziel einer mikrokulturellen Analyse sein. Eine differenzierte kulturwissenschaftlich angelegte Typologisierung kann dazu beitragen, kulturell geprägte Funktionslogiken und Muster unterschiedlicher Berater- und Klientenorganisationen zu identifizieren.

---

<sup>25</sup> Siehe ausführlich zur Klientenprofessionalisierung Mohe 2003.

<sup>26</sup> Vgl. Mohe/Kolbeck 2003, 18f. Bei der CORE-Studie handelt es sich um die erste empirische Untersuchung, die über den Stand der Klientenprofessionalisierung bei deutschen DAX- und MDAX-Unternehmen informiert.

<sup>27</sup> An dieser Stelle liegt ein Brückenschlag zur Vertrauens- bzw. Misstrauensorganisation nahe. Vgl. dazu Stahl 1996; Kieser 1997.



## 2.2 Mesokulturelle Beratungsforschung

Zu den Analysegegenständen der mesokulturelle Beratungsforschung gehören die Berater-/Klientenbeziehung und der Beratungsprozess. Im Gegensatz zur mikrokulturellen Beratungsforschung wird die separate Trennung von Berater- und Klientensystem aufgehoben und stattdessen das Zusammenspiel beider Organisationen unter kulturwissenschaftlichen Aspekten betrachtet.

Die obigen Ausführungen deuten bereits an, dass Beratungsorganisationen als kulturelles System eigener Qualität vor der Herausforderung stehen, mit kulturellen Bedingtheiten in der Klientenorganisation umgehen zu müssen – und umgekehrt. Die mesokulturelle Beratungsforschung folgt daher der Annahme, dass das Ausmaß der Differenz und Kompatibilität beider Kulturen (Berater- und Klientenorganisation) die Beratung wesentlich determiniert. Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Beratung in einem Höchstmaß auf kulturelle Artefakte angewiesen ist. Schon die obigen Ausführungen belegen die Relevanz kultureller Artefakte in der Beratung (z.B. Sprache, Dresscodes). Diese entfalten nunmehr ihre Wirkung in der Sozialdimension der Beratungsbeziehung und entscheiden über das „richtige“ Maß an kultureller Kompatibilität und Fremdheit. So müssen Berater, um überhaupt auf der Klientenseite verstanden zu werden, ihre Kommunikation zwar jeweils an deren kulturelle Logik anschließen;<sup>28</sup> allerdings sind in der Beratung nicht nur Kompatibilität, sondern auch Verfremdungseffekte evident, denn:

„Nichts gefährdet die Beratung mehr als die Möglichkeit, daß das beratende Unternehmen den Eindruck gewinnt, es habe durchschaut, was die Beratung ihm zu bieten hat.“<sup>29</sup>

Auf der Beraterseite wird deshalb an der Errichtung von Kommunikationssperren gearbeitet.<sup>30</sup> Hierbei handelt es sich um eine Form des Impression Managements,<sup>31</sup> mit dem zugleich ein besonderes Beziehungsangebot an den Klienten transportiert wird:

---

<sup>28</sup> Vgl. Willke 2001, 152.

<sup>29</sup> Baecker 1993, 226.

<sup>30</sup> Luhmann 1989. Siehe auch Kieser 2002.

<sup>31</sup> Siehe zum Impression Management insbesondere Clark 1995.

„Man hört sie [die Berater, MM] jetzt viel untereinander reden. Man versteht sie kaum. Sie haben eine eigene Sprache. [...] Man kommt sich dumm vor in ihrer Gegenwart, weil man ihre Sprache nicht versteht.“<sup>32</sup>

Häufig wird betont, dass Beratungsunternehmen kulturprägenden Einfluss auf Klientenorganisationen haben. Berater werden als „merchants of meaning“<sup>33</sup> beschrieben, die in dieser Rolle für Sinngebung und kulturelle Prägungen in Organisationen mitverantwortlich sind. Allerdings wird die Frage, welche Sense-Making-Angebote von der Klientenorganisation tatsächlich angenommen werden, letztlich kulturell entschieden. Insofern ist von einer einseitigen Richtung der Beeinflussbarkeit durch die Beraterseite Abstand zu nehmen – zumal auch Klientenorganisationen Einfluss auf Beratungsorganisationen haben. Ihre Annahmen, Erwartungsstrukturen etc. haben die Entwicklung der Beratungsbranche immer wieder in neue Richtungen getrieben. Für einige Beratungsfirmen, die hierauf nicht mit Anpassungen antworten konnten, bedeutete dies sogar das Ausscheiden aus dem Markt. Einstige „Key Player“ der Beratungsbranche wie Emerson, Bedaux oder Maynard sind heute kaum mehr bekannt.<sup>34</sup> Ähnliches könnte selbst McKinsey drohen, wenn es ihnen nicht gelingt, die oben beschriebenen Kulturumbrüche zu meistern.<sup>35</sup>

Die Bedeutung von Kultur lässt sich hervorragend entlang des Beratungsprozesses aufzeigen. Beratungsprozesse sind Sinnkonstitutionen, die sich als kommunikatives Ritual zwischen Berater und Klienten entfalten. Der Mainstream-Literatur zufolge, basieren Beratungsprozesse häufig auf sach-rationalen Logiken. Tatsächlich sind diese jedoch nur oberflächlich rational. Vielmehr handelt es sich bei Beratungsprozessen um Inszenierungsleistungen, in denen das Rationalitätsargument nur vordergründig eine Rolle spielt, sogar spielen muss, um Rationalitätserwartungen zu bedienen.

---

<sup>32</sup> Kurbjuweit 2003, 23.

<sup>33</sup> Czarniawska-Joerges 1990.

<sup>34</sup> Vgl. Kipping 2002.

<sup>35</sup> „Dann heißt es: Auf Wiedersehen, McKinsey,“ prognostiziert bereits Fink 2003, 37.

Im Beratungsprozess selbst werden weitere kulturelle Aspekte sichtbar. So beeinflussen kulturelle Aspekte bereits die Beraterauswahl. Da die Leistungsfähigkeit und Kompetenzen einer Unternehmensberatung ex ante nicht vom Klienten eindeutig evaluiert werden können, muss auf Ersatzkriterien zurückgegriffen werden. Hierfür ist zu vermuten, dass Beratungsfirmen auch danach ausgewählt werden, inwieweit es ihnen gelingt, kulturelle Anschlussfähigkeit an die Klientenorganisation zu demonstrieren.<sup>36</sup> Ebenso sind Interventionen nur unter spezifischen kulturellen Bedingungen anschlussfähig. Tatsächlich scheitern sie häufig nicht deshalb, weil sie nicht gut genug konzipiert sind, sondern an kulturellen Abwehrmechanismen der Klientenorganisation und Überschätzungen auf der Beraterseite. Eine kulturwissenschaftliche Analyse könnte zudem Aufschlüsse darüber liefern, welchem kulturellen Verständnis folgend Interventionen eingeleitet und wie diese wahrgenommen werden. Auch das Ende des Beratungsprozesses ist häufig kulturell eingefärbt. Hier lautet eine These, dass es mehr kulturelle als fachliche Aspekte sind, die über den wahrgenommenen (Miss-)Erfolg von Beratung entscheiden. So haben Studien gezeigt, dass Klienten häufig gar nicht das Ergebnis einer Beratung beurteilen, sondern den Prozess der Beratung und die Qualität der Beziehung zu den Beratern.<sup>37</sup> McGivern stellt in seiner Untersuchung fest:

„One somewhat surprising feature of the accounts from both consultants and clients was the lack of emphasis on outcomes [...]. Success in the sense was, for the client, a result of the relationship being characterized by certain qualities [...] rather than his technical expertise or problem-solving skills.“<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Dies wird dadurch erleichtert, dass Berater und Klienten häufig ähnliche akademische und berufliche Sozialisationsprozesse vor dem Hintergrund der Rationalitätsprämisse durchlaufen haben. Dies bedingt ein geteiltes Normen- und Wertesystem und kommt in gemeinsamen Denktraditionen über das Funktionieren der Organisation zum Ausdruck. Vgl. Staehle 1991, 23. Argyris 2000, 5 erklärt dies durch einen normenbasierten Leitcode, den Berater und Klienten teilen: „Be in unilateral control; Win, do not loose; Suppress negative feelings; Act as rationally as possible.“

<sup>37</sup> Siehe z.B. Sturdy 1997; Fincham 1999.

<sup>38</sup> McGivern 1983, 318f. (Hervorhebung weggelassen).

Folgt man diesem Befund, unterstreicht dies nochmals die hohe Bedeutung der kulturellen Komponente für die Berater-/Klienten-Interaktion.

Die mesokulturelle Beratungsforschung sollte darum bemüht sein, Interaktionsmuster und Dynamiken von Beratungsbeziehungen in einen kulturwissenschaftlichen Kontext zu setzen. Auf diese Weise kann nicht nur ein Gegengewicht zur eher technokratisch angelegten Beratungsforschung geschaffen, sondern auch die Chance für gegenseitige Verstehensprozesse in Beratungssituationen verbessert werden.

### *2.3 Makrokulturelle Beratungsforschung*

Der Analysegegenstand einer makrokulturellen Beratungsforschung ist die Gesellschaft im nationalstaatlichen Sinne. Flankiert wird diese Analyseebene durch die Annahme, dass Beratung und Gesellschaft in einem kulturellen Interaktionskontext stehen, der oftmals jedoch nur latent vorhanden ist.

Beratungsunternehmen übernehmen häufig die Rolle eines Kulturtransformators. In dieser Rolle tragen sie Verantwortung dafür, Unternehmen frühzeitig mit gesellschaftlichen Entwicklungs- und Veränderungstendenzen zu konfrontieren.<sup>39</sup>

Längst sind es aber nicht mehr nur Unternehmen, die der Consulting-Virus infiziert hat; mittlerweile greift das Wort der Beratungsgesellschaft um sich<sup>40</sup> und das Bild einer von Beratungsgesellschaften beratenen Gesellschaft wird gezeichnet.<sup>41</sup> Dies ist empirisch schnell belegt: Berater sind in diversen Talkshows gern gesehene und gehörte Gäste, um aktuelle wirtschaftspolitische und gesellschaftliche Fragen zu diskutieren; bei der letzten Bundestagswahl wurden ganze Parteiprogramme von Strategieberatungen formuliert; diverse Ministerien und Kommissionen greifen auf ihre Dienste zurück. Auch abseits der Politik versichern sich mehr und mehr Non-Profit-Organisationen wie Universitäten, Schulen, Fußballvereine, Kirchen und sogar Städte und Regionen der Dienste von Beratungsfirmen.

---

<sup>39</sup> Siehe Pfriem 2002.

<sup>40</sup> Fuchs/Pankoke 1994.

<sup>41</sup> Vgl. Nicolai 2000, 228.

Schon diese wenigen Beispiele verdeutlichen, dass Beratungsunternehmen weit über die „Heimatsphäre“ des Wirtschaftssystems hinaus eine immense Bedeutung erlangt haben. Wie sehr sich der Radius der Zuschreibungen vergrößert hat, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass die Unternehmensberatung gar als die „größte permanente Reformbewegung eines Landes“ beschrieben wird.<sup>42</sup>

Vor diesem Hintergrund ergeben sich Fragen, die von der eher binnenorientierten Beratungsforschung noch nicht weiter thematisiert worden sind. Wieso mischen sich Beratungsunternehmen zunehmend in Bereiche ein, in denen sie eigentlich nichts zu sagen haben dürften? Und wieso werden beraterische Leitmaximen mehr und mehr von der Gesellschaft adaptiert?

In der Tat ist das Credo der Ökonomisierung längst zur Leitkultur unserer Gesellschaft geworden – und an dieser Entwicklung haben Beratungsfirmen wesentlichen Anteil. Sie verpflanzen ihre Prinzipien zunehmend in die Gesellschaft.<sup>43</sup> Beratungsfirmen sind Werte-Treiber<sup>44</sup> und Kulturproduzenten der Gesellschaft. Als „Propheten der Effizienz“<sup>45</sup> erheben sie Anspruch auf das Deutungsmonopol, wie Gesellschaft funktionieren soll: Das, was für Unternehmen und Manager gilt, soll auch für die Gesellschaft und ihre Individuen gelten. Tatsächlich nehmen Schlagworte wie Rationalisierung, Gewinnmaximierung, Wertschöpfung, Ergebnisorientierung und Zielführung im Wertekanon der „McKinsey-Gesellschaft“<sup>46</sup> obere Ränge ein. Fraglich ist indes, ob die totale Ökonomisierung, die Gestaltung aller Bereiche der Gesellschaft nach reinen Effizienzkriterien immer ein sinnvolles Unterfangen darstellt:

---

<sup>42</sup> So in einem Interview von Gaitanidis/Ackermann 2002, 303 mit Roland Berger.

<sup>43</sup> „Niemand presst den Effizienzgedanken so konsequent in unsere Gesellschaft wie McKinsey.“ Kurbjuweit 2003, 18.

<sup>44</sup> Gemeint sind nicht ökonomische Werte wie beispielsweise der Return on Investment, sondern kulturelle Werte.

<sup>45</sup> Kurbjuweit 1996.

<sup>46</sup> Nur die rechtliche Unterbindung von McKinsey hat verhindert, dass das Buch von Kurbjuweit diesen ursprünglich vorgesehenen Titel trägt. Siehe dazu die Vorbemerkung von Kurbjuweit 2003.

„Niemand würde im Ernst für Ineffizienz streiten. Effizienz ist gut. Seine Ziele mit dem geringstmöglichen Einsatz zu erreichen kann nur sinnvoll sein. Und doch glaube ich, dass eine Welt, die unter der großen, alles beherrschenden Überschrift Effizienz steht, keine besonders gute, besonders lebenswerte Welt ist.“<sup>47</sup>

So zeichnet sich momentan eine noch stille Entwicklung von Gegenmodellen ab, die sich aus der Sehnsucht nach nicht vollständiger Selbstökonomisierung und Ökonomisierung des Alltags speisen.<sup>48</sup>

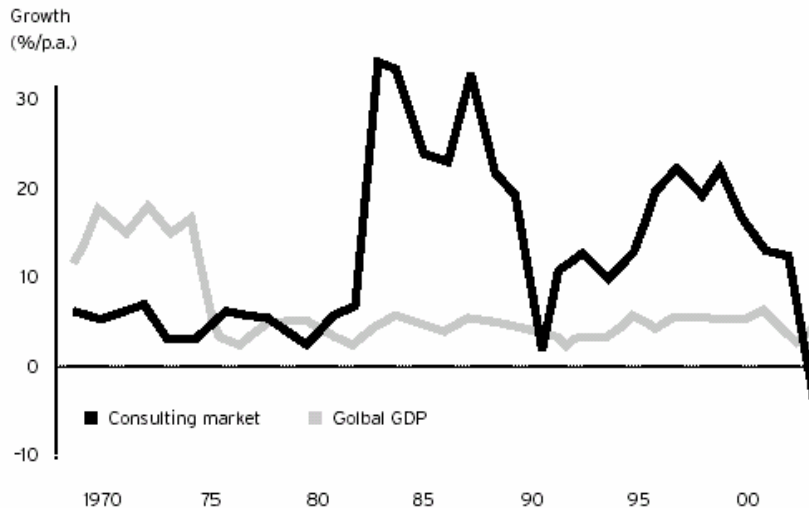
Vielleicht sind es dann auch eben solche Kulturumbrüche in der Gesellschaft, die die momentane Krise auf dem deutschen Beratungsmarkt miterklären. Schließlich reagierte die Beratungsbranche in den vergangenen Dekaden weder zyklisch noch antizyklisch auf konjunkturelle Up- und Downturns. Unabhängig von der wirtschaftlichen Situation wurde bislang immer mehr Beratung nachgefragt (siehe dazu Abb. 2). Insofern ist es eine Frage wert, ob die Rezession des Beratungsmarktes – wie von Beratungsfirmen gerne behauptet – tatsächlich konjunkturelle Ursachen hat, oder ob sie nicht auch als Folge einer generellen Autoritätserosion und Überdrüssigkeit von Beratung erklärt werden kann.

---

<sup>47</sup> Kurbjuweit 2003, 15.

<sup>48</sup> Selbst McKinsey-Chef Kluge äußert seine Sehnsucht nach der langsamen Welt der Amisch. Vgl. Kurbjuweit 2003, 17f. Ein weiteres Beispiel ist die Vielzahl der momentan ausgestrahlten, romantisch-verklärten Retro-Shows (z.B. „80er-Jahre-Show“, „DDR-Show“). Auch in der Literatur zeichnet sich der zunehmende Entwurf von Gegenmodellen ab. So ist die derzeitige Beliebtheit von Büchern zu Themen wie „Work-Life-Balance“ oder „Schönes Leben“ durchaus als Gegenreaktion auf das überbordende Angebot an Effizienzbüchern (z.B. zum Thema „Zeitmanagement“) erklärbar.

Abbildung 2: Globales Wirtschaftswachstum und Wachstum der Beratungsnachfrage im Vergleich



Quelle: Kennedy Information Report (2002), wiedergegeben nach Berger (2003), S. 67.

Eine hohe Beratungsintensität muss auch im Zusammenhang mit der kulturellen Verfasstheit einer Gesellschaft betrachtet werden. Die Herausbildung einer Beratungsgesellschaft bedarf bestimmter Voraussetzungen. Diese Voraussetzungen begründen sich in der originären Frage danach, warum überhaupt Rat nachgefragt wird. In der ökonomischen Debatte differenziert man hierfür zwischen offiziellen und latenten Funktionen, die Beratung bedient.<sup>49</sup>

Zu den offiziellen Beratungsfunktionen zählt vor allem der Wissenstransfer. Den Hintergrund hierfür liefert die klassische Annahme einer asymmetrischen Wissensverteilung zwischen einem „besser wissenden“ Berater auf der einen Seite und einem „nicht-wissenden“ Ratempfänger auf der anderen Seite. Angesichts der „Beratungsexplosion“<sup>50</sup> der vergangenen Jahre müsste es daher nicht nur mehr Wissende, sondern ebenso auch mehr „Unwissende“ geben. Geht man davon aus, dass eine Akkumulation von Wissen im Ergebnis auch zu mehr Nicht-Wissen führt,<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Kieser 1998, 198ff.

<sup>50</sup> Ernst/Kieser 2002, 56.

<sup>51</sup> Vgl. Mohe 2003, 314 unter Rekurs auf Luhmann 1992, 190f. sowie Lash 1996, 207; Willke 1998, 85.

ließe sich überspitzt danach fragen, ob die zunehmende Expertisierung durch die Beraterseite genaugenommen nicht auch zur „Laiisierung“ der Gesellschaft beiträgt.<sup>52</sup>

Auch der Blick auf die latenten Beratungsfunktionen ist für eine makrokulturelle Analyse sehr lohnend. Zu diesen gehört etwa die Legitimationsfunktion, die der Absicherung eigener Entscheidungen durch die Beratung dient. Folgt man dieser Einschätzung, müssen makrokulturelle Analysen mithin auch Fragen nach dem Ausmaß der Risikoaversion und Verantwortungsdelegation in der Gesellschaft beantworten.

Ziel der makrokulturellen Beratungsforschung sollte es sein, latente kulturell geprägte Verzahnungsprozesse zwischen Beratung und Gesellschaft aufzudecken und damit etwas Licht in diese „Black box“ der Beratungsforschung zu bringen.

#### *2.4 Interkulturelle Beratungsforschung*

Die interkulturelle Beratungsforschung wendet sich dem Analysegegenstand von Regionen oder Ländern zu. Eine interkulturelle Beratungsforschung kann sich einerseits komparativen Analysen widmen und unterschiedliche Gesellschaften im nationalstaatlichen Sinne kulturell miteinander vergleichen; andererseits kann sie kausale Analysen anfertigen und die Rolle von Beratern bei Diffusionsprozessen von Managementpraktiken und Managementmoden unter ein kulturelles Licht stellen. Damit ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für eine interkulturelle Beratungsforschung:

Gesellschaftskulturelle Mentalitäten spielen eine wesentliche Rolle bei der Inanspruchnahme von Beratung. Unterschiedliche Mentalitäten in

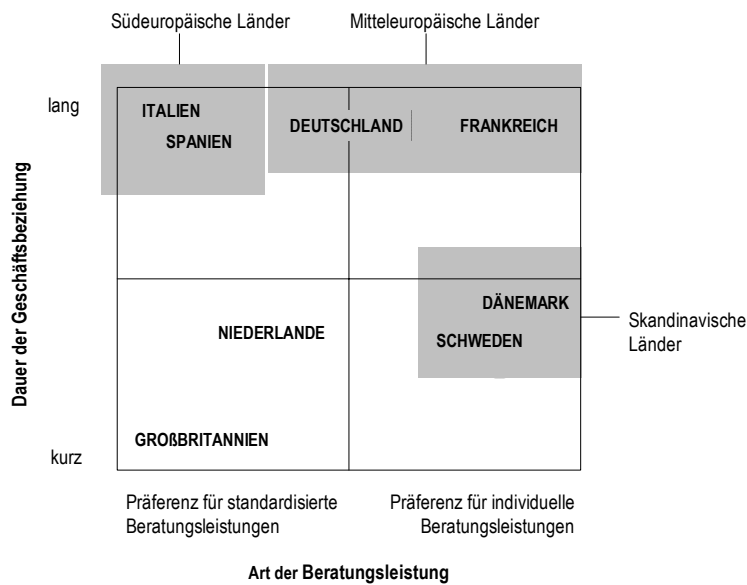
---

<sup>52</sup> Dieses Paradoxon ist derzeit in der Politik anzutreffen. Noch nie gab es so viele Expertenkommissionen wie zurzeit (z.B. Hartz-, Rürup-, Herzog-Kommission) – und noch nie zuvor war der Eindruck von Unsicherheit und Desorientierung politischer Entscheidungen in der Öffentlichkeit größer. Ähnliche Entwicklungen hat Kieser 1998 für das Management beobachtet. Seiner Einschätzung nach werden Berater vom Management gerufen, um Unsicherheiten zu reduzieren, die sie selbst induzieren. Mit Nicolai 2000, 269 lässt sich hierfür ergänzen: „Die Annahme, daß es Expertenlösungen für bestimmte Probleme gibt, erschwert es, ungelöste Probleme ungelöst zu lassen oder definiert einen Zustand erst zum Problem.“



verschiedenen Kulturkreisen kommen etwa in der *Dauer der Geschäftsbeziehung* und der *Präferenz für die Art der Beratungsleistung* zum Tragen. Während südeuropäische Ländern wie Italien oder Spanien längere Geschäftsbeziehungen und standardisierte Beratungsprodukte bevorzugen, werden in skandinavischen Ländern wie Schweden oder Dänemark deutlich kürzere Geschäftsbeziehungen und individuelle Beratungsleistungen favorisiert (siehe Abb. 3).<sup>53</sup> Für Beratungsfirmen, die in bestimmte Länder zu expandieren beabsichtigen, kann eine solche Analyse interkultureller Mentalitätsunterschiede wichtige Hinweise für die Positionierung auf dem ausländischen Zielmarkt liefern.

Abbildung 3: Mentalitäten für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in Europa



Quelle: eigene, in Anlehnung an Kennedy Information 2003a, 4.

<sup>53</sup> So rangiert in skandinavischen Rankings auch ausnahmsweise einmal nicht McKinsey auf dem Spitzenplatz, sondern das schwedische Beratungsunternehmen TietoEnator. Vgl. Kennedy Information 2003, S. 3. Siehe weiterführend Alvesson 1995, der Enator in einer Einzelfallstudie u.a. auch unter kulturwissenschaftlichen Aspekten beleuchtet.

Nationalstaatlich geprägte Kulturen haben ferner Einfluss auf die *Beratungsintensität bzw. -durchdringung* eines Landes. Kein anderes Land gibt mehr Geld für Beratungsleistungen aus als die USA. Auch die Beratungsintensität der USA liegt, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, weit über derjenigen anderer Länder. In anderen Kulturkreisen wie in Japan führt das Beratungswesen dahingegen nur ein Schattendasein.<sup>54</sup> Hier ist wegen traditionell gewachsener Kooperationsformen (Keiretsu) nur wenig Platz für die Entwicklung einer kommerziellen Beratungsindustrie.<sup>55</sup>

Diese Unterschiede in den Blick zu nehmen gehört ebenso zum Programm einer interkulturellen Beratungsforschung wie die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Intensität der Inanspruchnahme von Beratung, der Beratungsdurchdringung, einer Gesellschaft und ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. So fragte schon Metzger angesichts des Erfolgs der japanischen Volkswirtschaft mit Blick auf die USA:

„With so many Consultans – why aren't we better?“<sup>56</sup>

Beratung nimmt ferner bei kulturellen Transfer- und Transformationsprozessen eine übergeordnete Rolle ein. Noch weit vor dem Einsetzen der großen Globalisierungsdebatten Anfang der 90er Jahre haben Beratungsfirmen ihr weltweites Netz von Dependancen gespannt. Die Beratungsfirmen zählen jedoch nicht nur selbst zu den First Movern der Globalisierung, sondern sind auch deren wesentliche Treiber:

---

<sup>54</sup> Vgl. Faust 2000, 65; Odrich 2001.

<sup>55</sup> Siehe für eine Rekonstruktion internationaler Ungleichheiten in der Entwicklung des externen Beratungswesens auch Faust 2000. Siehe auch die Beiträge im Kapitel „Historical Perspectives on the Consulting Industry“ bei Kipping/Engwall 2002.

<sup>56</sup> Metzger 1989. Diese Frage lässt sich momentan auch mit Blick auf Deutschland formulieren: Zwar fällt die Höhe der Beratungsumsätze im Vergleich zu den USA vergleichsweise bescheiden aus; innerhalb Europas allerdings nimmt Deutschland mit Großbritannien den Spitzenplatz ein. In Europa allerdings blickt man derzeit sorgenvoll auf Deutschland und befürchtet hier die größten Bremswirkungen für das europäische Wachstum. Dies nun ausschließlich den Beratern als Mängelrüge ins Buch schreiben zu wollen, greift sicherlich zu kurz; dennoch muss sich es sich der selbsternannte „Reformmotor“ der Wirtschaft gefallen lassen, dass er auch mit solchen Fragen konfrontiert wird.

„To the extent that globalisation has as one of its foundations the capacity of firms to ‚think‘ and act ‚globally‘ on the basis of common sets of concepts and management methods, then the globalised management consultancy industry appears to have strongly contributed to their diffusion.“<sup>57</sup>

Berater nehmen damit eine bedeutende Rolle bei der Diffusion von Managementpraktiken ein. Für diese Einschätzung finden sich zahlreiche Belege: Ohne die global agierenden Berater hätte sich der amerikanische Taylorismus nicht dermaßen schnell im deutschen REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung) und RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft) verankern können.<sup>58</sup> Dasselbe gilt, um ein anderes Beispiel zu nennen, für das Aufgreifen der japanischen Lean-Production in der amerikanischen und deutschen Automobilindustrie.<sup>59</sup>

Häufig wird jedoch beiseite geschoben, dass mit dem Transfer von Managementpraktiken immer auch kulturelle Aspekte transportiert und kulturelle Transformationsprozesse angestoßen werden. Dieses Beiseiteschieben ist auf der einen Seite verständlich. Schließlich kann der Transfer von Managementkonzepten nur dann funktionieren, wenn eben diese Aspekte ausgeblendet werden.

„The power of master-ideas resides the fact that they are taken for granted, unproblematic and used for all possible purposes.“<sup>60</sup>

Mit diesem Argument arbeiten die Vertreter der Culture-free-These.<sup>61</sup> Da Kultur als unabhängige Variable verstanden wird, sind folglich auch Managementpraktiken und ihr Transfer gänzlich kulturinvariant. Dem widersprechen die Kulturalisten. Ihrer Culture-bound-These folgend sind Managementpraktiken in einem Höchstmaß kulturdeterminiert. Entsprechend stark sind die Zweifel, welche die Kulturalisten für einen „kultur-

---

<sup>57</sup> Kipping/Sauviat 1996, 1.

<sup>58</sup> Vgl. Kipping 1996, 5f.

<sup>59</sup> Bemerkenswerterweise waren es nicht japanische Beratungsunternehmen, die „ihre“ Managementpraktiken weltweit vermarkteten, sondern vorrangig US-amerikanische Management Consultants wie Womack et al. 1991 oder früher schon die McKinsey-Berater Peters/Waterman 1984.

<sup>60</sup> Czarniawska/Joerges 1996, 37.

<sup>61</sup> Siehe für einen Überblick Kumar 1988.

sterilen“ Transfer von Managementpraktiken anmelden. Für beide Positionen ließen sich genügend empirische Beispiele finden.<sup>62</sup>

Aufgabe der interkulturellen Forschung sollte es deshalb sein, das Augenmerk nicht oberflächlich auf das Faktum des Transfers von Managementpraktiken zu richten, sondern den Prozess der Diffusion stärker in den Blick zu nehmen, und damit verbunden, kulturelle Bedingungen der Möglichkeiten eines Transfers von Managementpraktiken zu durchleuchten. Dieses Forschungsziel sollte einhergehen mit Analysen, die Erkenntnisse über kulturelle Besonderheiten von Beratung in unterschiedlichen Gesellschaften (im nationalstaatlichen Sinne) zu Tage fördern.

### *3. Zusammenfassung und Ausblick*

Ausgehend von der Feststellung eines „cultural lag“ in der Beratungsforschung hat es sich der vorliegende Beitrag zur Aufgabe gemacht, die Beratungsforschung unter ein kulturwissenschaftliches Licht zu stellen. Im Ergebnis ist hierfür ein Systematisierungsvorschlag entwickelt worden, der sich auf vier Analyseebenen erstreckt (siehe dazu den Überblick in Abb. 4).

Angesichts einer bis dato noch nicht existierenden kulturwissenschaftlich orientierten Beratungsforschung kann dieser Vorschlag noch nicht vollständig sein. Vielmehr bedarf es noch wesentlicher Verfeinerungen und Ergänzungen. Die folgenden Überlegungen zeigen, dass dazu noch ein weites Aufgabenspektrum erschlossen werden kann:

- Die für den vorliegenden Beitrag separate Behandlung der vier Analyseebenen erfolgte aus analytischen Gründen und soll keineswegs über vorhandene Interdependenzen einzelner Ebenen hinwegtäuschen. Insofern wäre es wünschenswert, zukünftig die vorhandenen Querbezüge zwischen den Ebenen aufzuzeigen und diese in das Systematisierungsraster zu integrieren. Ebenso sollten weitere institutionelle Formen der Beratung (z.B. Intermediäre, Meta-Beratung) in die Analyse einbezogen werden.

---

<sup>62</sup> Siehe für japanische Managementpraktiken Osterloh 1994.

- Dem Blick auf die externe Beratung ist es geschuldet, dass Fragen des Inhouse Consulting in diesem Beitrag ausgeklammert blieben. Angesichts ihrer erstaunlichen Entwicklung und mittlerweile erlangten ökonomischen Bedeutung<sup>63</sup> stellt die Integration des Inhouse Consulting in eine kulturwissenschaftliche Beratungsforschung jedoch ein wichtiges Anliegen dar.
- Neuere Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt zeigen, dass mit der Kultur- und Ethikberatung mittlerweile eigenständige Beratungsprodukte gehandelt werden.<sup>64</sup> In der Beratungsforschung ist diesem Aspekt bislang nur sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden. Insofern bietet es sich an, solche Produkte ebenfalls in eine kulturwissenschaftliche Analyse zu integrieren.
- Jede Forschungsprogrammatik kennzeichnet sich durch ein spezifisches Methodeninventar, auf das ebenfalls in diesem Beitrag nicht eingegangen werden konnte. Weitere Forschungen sollten daher die hier skizzierte Forschungsprogrammatik mit Methodiken anreichern bzw. unterlegen und die konzeptionellen Inhalte der vier Analyseebenen einer empirischen Überprüfung unterziehen.

Es lassen sich also noch viele Perspektiven für eine kulturwissenschaftliche Beratungsforschung entfalten. Insofern versteht sich der vorliegende Beitrag auch als Aufruf für die Aktivierung entsprechender Forschungsbemühungen, oder wie es Winston Churchill formuliert hat:

„Dies ist nicht das Ende. Es ist noch nicht einmal der Anfang des Endes, sondern, allenfalls, das Ende des Anfangs.“

---

<sup>63</sup> Siehe hierfür Mohe 2002, Mohe 2003, 222ff.

<sup>64</sup> Siehe zur Ethikberatung die Schwerpunktausgabe 3/2002 in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu).

Abbildung 4: Analyseebenen einer kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung

	Mikrokulturelle Beratungsforschung	kulturelle Beratungsforschung	
Analysegegenstand	Individuelle Berater- bzw. Klientenorganisation	Berater-/Klientenbeziehung, Beratungsprozess	
Annahme	Berater- und Klientenorganisationen sind je eigene Kultursysteme	Das Ausmaß von kultureller Verfremdung und Kompatibilität beeinflusst die Beratung	
Forschungsfragen	<p>Für Beratungsorganisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Sprache kommunizieren die Berater?</li> <li>• Inwieweit sind Rollendefinitionen kulturgeprägt?</li> <li>• Was sagen spezifische Dresscodes über die Kultur der Beratungsorganisation aus?</li> <li>• Welche Rückschlüsse lassen sich aus offiziellen Strukturen für die Beratungskultur ziehen?</li> <li>• Inwieweit beeinflussen offizielle Strukturen das kulturelle Miteinander?</li> <li>• Welchem Kulturkonzept folgt die Beratungsfirma?</li> </ul>	<p>Für Klientenorganisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Annahmen über Beratung informieren über das eigene Selbstbild und Selbstverständnis?</li> <li>• Aufgrund welcher Annahmen werden Probleme als solche wahrgenommen?</li> <li>• Inwieweit beeinflusst die Kultur des Unternehmens den Ansatz der Klientenprofessionalisierung?</li> <li>• Lässt die Kultur der Klientenorganisation einen Transfer der Beratungsergebnisse zu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen kulturprägenden Einfluss haben Beratungsunternehmen auf Klientenorganisationen und umgekehrt?</li> <li>• Welche kulturellen Annahmen beeinflussen Prozesse der Beraterauswahl?</li> <li>• Unter welchen kulturellen Bedingungen sind Interventionen erfolgreich?</li> <li>• Wie erklärt sich das Design von Beratungsprozessen in einem kulturwissenschaftlichen Licht?</li> <li>• Welche kulturellen Artefakte prägen Beratungsbeziehungen?</li> <li>• Inwieweit determinieren kulturelle Aspekte die Wahrnehmung des Beratungserfolgs?</li> </ul>
Forschungsziele	<p>Identifikation und Typisierung organisationspezifischer kulturell geprägter Funktionslogiken und Kulturmuster</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Beratungsunternehmen</li> <li>• in Klientenunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelle Analyse von Interaktionsmustern in und Dynamik von Beratungsbeziehungen/Beratungsprozessen</li> <li>• Verbesserung der Chancen auf gegenseitige Verstehensprozesse in Beratungssituationen</li> </ul>	

	<b>Makrokulturelle Beratungsforschung</b>	<b>Interkulturelle Beratungsforschung</b>
Analysegegenstand	Gesellschaft im nationalstaatlichen Sinne; Beratungsindustrie als Kulturtransformator	Regionen-/Länderübergreifende Gesellschaften im nationalstaatlichen Sinne
Annahme	Beratungsfirmen prägen als Wertetreiber und Kulturproduzenten Gesellschaftskulturen	Global agierende Beratungsfirmen sind Kulturbroker zwischen Gesellschaften
Forschungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit beeinflussen Berater Gesellschaftskulturen?</li> <li>• Können Kulturumbrüche in der Gesellschaft jenseits der Konjunkturthese die (momentane) Krise auf dem Beratungsmarkt erklären?</li> <li>• Ist eine hohe Beratungsintensität auch Ausdruck gesellschaftskultureller Verfasstheit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen gesellschaftskulturelle Mentalitäten bei der Inanspruchnahme von Beratung?</li> <li>• Inwieweit lassen sich Unterschiede bei der Beratungsintensität und -durchdringung durch verschiedene Kulturkreise begründen?</li> <li>• Welche Rolle nimmt Beratung bei kulturellen Transfer- und Transformationsprozessen ein?</li> <li>• Welche Begründungszusammenhänge rechtfertigen die Culture-free- bzw. Culture-bound-These für den Transfer von Managementkonzepten?</li> </ul>
Forschungsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Beratungsgesellschaft</li> <li>• Aufdeckung latenter kulturell geprägte Verzahnungsprozesse zwischen Beratung und Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung von Erkenntnissen über kulturelle Besonderheiten von Beratungsgesellschaften</li> <li>• Analyse von Diffusionsprozessen von Managementpraktiken (und das Entstehen von Managementmoden) entlang des Kontinuums von Culture-free- und Culture-bound-These.</li> </ul>

*Quelle: eigene.*

# Literatur

- Alemann, H. von /Vogel, A. (Hrsg.) (1996): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. Opladen.
- Alvesson, M. (1995): Management of Knowledge-Intensive Companies. Berlin, New York.
- Argyris, Chr. (2000): Flawed Advice and the Management Trap: How Managers can know when they're getting good advice and when they're not. Oxford.
- Armbrüster, Th. /Kieser, A. (2001): Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., H. 6, 2001, S. 688-709.
- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M.
- Balzer, A. /Student, D. (2002): Operation Big Mac. In: Manager Magazin, H. 11, 2002, S. 52-63.
- Berger, R. (2003): Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: Organisationsentwicklung, H. 3/2003, S. 65-67.
- Clark, T. (1995): Managing Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham.
- Czarniawska, B. /Joerges, B. (1996): Travel of Ideas. In: Czarniawska, B./Sévón, G. (Hrsg.): Translating Organizational Change. Berlin, New York, S. 13-48.
- Czarniawska-Joerges, B. (1990): Merchants of Meaning. In: Turner, B. A. (Hrsg.): Organizational Symbolism. Berlin, S. 139-150.
- Däfler, M.-N. (1998): Franchising in der Unternehmensberatung: eine institutionenökonomische Analyse. Diss., Würzburg.
- De Vries, M. (1995): „Up or Out“ in Partnerships: Karriere- und Organisationsprinzipien als Strukturen zur Selbsterhaltung von Beratungsgesellschaften. In: Soziale Systeme, 1. Jg., H. 1, 1995, S. 119-128.
- Elfgen, R. /Klaile, B. (1987): Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart.



- Ernst, B. /Kieser, A. (2002): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Schmidt, R. /Gergs, H.-J. /Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, Mering, S. 56-85.
- Faust, M. (2000): Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28/2000, S. 59-85 (auch als download verfügbar unter <http://www.fernuni-hagen.de/SOZ/SOZ2/dateien/KolloquiumFaust.pdf>).
- Fincham, R. (1999): The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. In: Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 3, 1999, S. 335-441.
- Fink, D. (2003): Auf Wiedersehen, McKinsey. In: Capital, Nr. 4, 2003, S. 37.
- Fuchs, P. /Pankoke, E. (Hrsg.): Beratungsgesellschaft. Schwerte, S. 13-26.
- Gaitanidis, M /Ackermann, I. (2002): Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden! Interview mit Prof. Dr. h.c. Roland Berger. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 71. Jg., H. 5, S. 300-305.
- Groth, T. (1999): Wie systemisch ist die „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. 2., überarb. Aufl. Münster.
- Hansen, M. T. /Nohria, N. /Tierney, Th. (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager, H. 5, S. 85-96.
- Ibarra, H. (2000): Beratungsfirmen: Partner werden, das ist schwer. In: Harvard Business Manager, H. 5, S. 78-92.
- Jeschke, K. (2002): Marketingmanagement für Unternehmensberatungsleistungen. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart, S. 243-261.
- Kennedy Information (2003): Executive Summary: The Global Consulting Marketplace 2003. In: [http://www.consultingcentral.com/reports/doc\\_GlobalMC2003execsumm.pdf](http://www.consultingcentral.com/reports/doc_GlobalMC2003execsumm.pdf) (download vom 07.10.03).
- Kennedy Information (2003a): Executive Summary: Competing in the European Consulting Market. In: [http://www.consultingcentral.com/reports/euro\\_2003\\_exec\\_summ.pdf](http://www.consultingcentral.com/reports/euro_2003_exec_summ.pdf) (download vom 07.10.2003).
- Kieser, A. (1997): List und Tücke in der Vertrauensorganisation. In: Die Betriebswirtschaft, 57/5, S. 597-599.

- Kieser, A. (1998): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H./Schröder, E. F./v. Werder, A. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte. Festschrift für Erich Frese. Wiesbaden, S. 191-225.
- Kieser, A. (2002a): On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Organizations. In: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford, Malden (Mass.), S. 206-229.
- 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. IX, No. 350, Whi-teknights.
- Kipping, M. (2002): Jenseits von Krise und Wachstum: Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 71. Jg., H. 5, S. 269-276.
- Kipping, M. (2002): Jenseits von Krise und Wachstum: Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 71. Jg., H. 5, S. 269-276.
- Kipping, M./Engwall, L. (Hrsg.) (2002): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford.
- Kipping, M./Sauviat, C. (1996): Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. Discussion Papers in International Investment and Business Studies. Series B, Vol. IX, No. 221. Whiteknights.
- Kolbeck, Chr. (2001): Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie. Wiesbaden.
- Kumar, B. N. (1988): Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 8, S. 389-395.
- Kurbjuweit, D. (1996): Die Propheten der Effizienz. In: Die Zeit, Nr. 3, 12.01.1996, S. 9-13.
- Kurbjuweit, D. (2003): Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen. Reinbek bei Hamburg.
- Landry, M. (1995): A Note on the Concept of 'Problem'. In: Organization Studies, Vol. 16, No. 2, S. 315-343.
- Lash, S. (1996): Reflexivität und ihre Doppelungen: Struktur, Ästhetik und Gemeinschaft. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse. Frankfurt a. M., S. 195-288.
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, N./Fuchs, P. (Hrsg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a. M., S. 209-227.

- Luhmann, N. (1992): *Beobachtungen der Moderne*. Opladen.
- Luig, A./Karczmarzyk, A. (2002): Zur Bedeutung weicher Faktoren für und in Beratungsleistungen. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart, S. 281-292.
- Maister, D. H. (1985): The One-Firm Firm. What Makes It Successful. In: *Sloan Management Review*, Fall 1985, S. 3-13.
- McGivern, C. (1983): Some Facets of the Relationship Between Consultants and Clients in Organizations. In: *Journal of Management Consulting*, Vol. 20, No. 3, S. 367-386.
- Metzger, R. O. (1989): With So Many Consultants, Why Aren't We Better? In: *Journal of Management Consulting*, S. 9-13.
- Mingers, S. (1998): Systemische Beratungsunternehmen. In: Willke, H. (Hrsg.): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart, S. 126-151.
- Mohe, M. (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute – und morgen? In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart, S. 320-343.
- Mohe, M. (2003): *Klientenprofessionalisierung – Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Marburg.
- Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (2002): Konzepte der Beratung. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart, S. 21-24.
- Mohe, M. /Kolbeck, Chr. (2003): *Klientenprofessionalisierung in Deutschland. Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX- und MDAX-Unternehmen. Empirische Ergebnisse, Best Practices und strategische Implikationen. Studie der Forschergruppe CORE – Consulting Research, Universität Oldenburg*.
- Neuberger, O. (2002): Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. In: Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart, S. 135-161.
- Nicolai, A. T. (2000): *Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden.
- O'Shea, J./Madigan, Ch. (1999): *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*. London.
- Odrich, P. (2001): In Japan wird das Consulting von Ausländern beherrscht. In: Breidenstein, F./Hafemann, M./Lukas, A. (Hrsg.): *Consulting in Deutschland 2001: Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management*. Frankfurt a. M., S. 176-180.

- Osterloh, M. (1994): Kulturalismus versus Universalismus. Reflexionen zu einem Grundlagenproblem des interkulturellen Managements. In: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit. Wiesbaden, S. 95-116.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen – was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech.
- Pfriem, R. (2002): Die Frontscheibe, der Außenspiegel und was dann immer noch fehlt ... – Zur möglichen Rolle von externer Beratung bei der Konfrontation der Unternehmen mit der Gesellschaft. In: Mohe, M. /Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart, S. 115-130.
- Saam, N. J. (2001): Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: Degele, N./Münch, T./Pongratz, H. J. /Saam, N. J. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen, S. 15-37.
- Schade, Chr. (1997): Marketing für Unternehmensberatung: ein institutionenökonomischer Ansatz. 2., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Diss., Wiesbaden.
- Stahle, W. H. (1991): Organisatorischer Konservatismus in der Unternehmensberatung. In: Gruppendynamik, 22. Jg., H. 1, S. 19-32.
- Stahl, H. (1996): Die Vertrauensorganisation: Wie sie entsteht, welche Vorteile sie schafft, wo ihre Grenzen liegen. In: io Management, 65/9, S. 29-37.
- Staute, J. (1996): Der Consulting-Report – Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt a. M., New York.
- Steyrer, J. (1991): Unternehmensberatung – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 1-44.
- Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process – An Insecure Business. In: Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 3, 1997, S. 389-413.
- Thinnes, P. (1998): Beratung mit Profil. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung – Auf der Suche nach einem spezifischen Selbstverständnis. Berlin, S. 215-229.
- Weiershäuser, St. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß. Eine ökonomische Betrachtung. Diss., Wiesbaden.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998.

- Willke, H. (2001): Wissen ohne Gewissheit. In: Bardmann, T. M./Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management, Beratung. Wiesbaden 2001, S. 145-165.
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg, S. 45-136.
- Wimmer, R. (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 59-111.
- Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung. Diss., Wiesbaden.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M.