

Managementberatung in der Legitimationskrise?

Ein neo-institutionalistisches Szenario

Michael Mohe / Dirk Höner*

Universität Oldenburg
Universität Oldenburg
Fakultät 2/ Institut für BWL 1
Fachgebiet Business Consulting
Ammerländer Heerstraße
26111 Oldenburg
michael.mohe@consulting-research.de
dirk.hoener@consulting-research.de

Abstract:

Der Beitrag nimmt die zunehmende Beraterkritik zum Ausgangspunkt. Mit Hilfe eines neo-institutionalistischen Zugangs wird gezeigt, dass sich die Managementberatung in einer Legitimationskrise befindet. Neo-institutionalistischen Ansätzen zufolge führt dies Institutionen in einen Prozess, an dessen Ende ihnen sogar die Erosion drohen kann. Vor diesem Hintergrund wird ein Szenario entwickelt, innerhalb dessen mögliche Strategien zur Re-Institutionalisierung aufgezeigt und diskutiert werden. Der Beitrag schließt mit der Frage, ob und inwieweit der Managementberatung Möglichkeiten eines „institutional entrepreneurship“ zur Verfügung stehen.

Draft Version Mai 2006

1 Einleitung

Noch vor kurzer Zeit gingen sämtliche Prognosen „übereinstimmend von einem anhaltenden Boom der Unternehmensberatung aus“ (Sperling/Ittermann 1998: 57). Nun aber sorgt man sich über ihre Zukunft. Beiträge wie „Managementberatung – quo vadis“ (Wohlgemuth 2003) oder „Unternehmensberatung – quo vadis“ (Wimmer et al. 2003) sind nicht nur Ausdruck eines gestiegenen Forschungsinteresses; sie transportieren auch die Sorge darüber, dass sich die bisherige Erfolgsgeschichte der Managementberatung nicht unbedingt linear fortschreiben wird.

Tatsächlich wird seit Mitte 2001 davon gesprochen, dass sich die Beraterbranche in einer Strukturkrise befindet (vgl. Kipping 2002a). Zudem wird durch die zunehmende die Kritik an den Beratern gerade das beschädigt, was im Beratungsgeschäft eine herausragende Bedeutung spielt: Reputation. In dem Maße, in dem dieser unverzichtbare Kapitalstock an Wert verliert, ergeben sich weit reichende Implikationen für das Geschäftsmodell der Managementberatung. Erstens, Reputation stellt aufgrund der Schwierigkeiten zur Evaluation von Beratungsleistungen ein Ersatzkriterium für Richtigkeit dar. Je weniger Reputation aber einem Beratungsunternehmen zugewiesen wird, desto geringer sind dessen Chancen, an Selektionsprozessen auf der Klientenseite partizipieren zu können. Zweitens, der Verweis auf die Reputation des Beratungsunternehmens erlaubt es den Klienten, ihre Entscheidungen ex post zu legitimieren. Je weniger Reputationskapital aber der Managementberatung zugewiesen wird, desto geringer sind auch die Optionen, solche Legitimationsfunktionen zu bedienen. Beide Aspekte wirken zusammen und bringen die Managementberatung selbst in Legitimationszwänge. Die Managementberatung blickt in eine „uncertain future“ (Ringland/Shaukat 2004.)

Der vorliegende Beitrag nimmt diese Beobachtungen zum Ausgangspunkt. Dazu werden folgende Fragen adressiert: Welche Konsequenzen ergeben sich für das bislang auf Reputation basierende Geschäftsmodell der Managementberatung, wenn Reputationseffekte an Bedeutung verlieren? Wie können Berater das Handeln ihrer Klienten legitimieren, wenn die Ratgeber nun selbst höchst umstritten sind? Welche Strategien kann die Managementberatung zu ihrer Re-Legitimation ergreifen? Könnte der Managementberatung am Ende gar die Erosion drohen, wenn es ihr nicht gelingt, sich zu re-legitimieren?

Für die Untersuchung dieser Fragen wird eine neo-institutionalistische Perspektive eingenommen, da Legitimationsaspekten in diesen Ansätzen eine herausragende Bedeutung beigemessen wird. Dabei steckt das Theoriekonzept den möglichen Rahmen für eine ex ante-Betrachtung der aufgeworfenen Fragen ab. Es bleiben Unsicherheiten bzgl. der zukünftigen Entwicklung von Unternehmensberatung, die nicht eindeutig beantwortet werden können. Deshalb ist dieser Beitrag ausdrücklich als ein mögliches Szenario zu verstehen, dessen Ergebnisse Anstoß für Theorie und Praxis sein wollen, die Entwicklung dieser Dienstleistungsbranche zu gestalten und analytisch zu begleiten.

2 Legitimität und Institutionalisierung als zentrale Kategorien des Neo-Institutionalismus

Der Neo-Institutionalismus ist eine der zurzeit führenden Organisationstheorien (vgl. Ortman et al. 1997: 28; Mizruchi/Fein 1999: 678; Walgenbach 2002: 157). Dabei liegt der Ursprung des Konzeptes schon einige Jahre zurück. Den Ausgangspunkt bilden drei Aufsätze, die zwar jeweils eine unterschiedliche Perspektive einnehmen, aber zusammengenommen das neo-institutionalistische Diskussionsfeld abstecken: Meyer und Rowan (1977) beschreiben formale Organisationsstrukturen als das Ergebnis institutionalisierter Rationalitätsmythen; Zucker (1977) identifiziert die Organisation als zentrale Institution der Gesellschaft und weist deren kognitive Verankerung im Individuum nach. DiMaggio und Powell (1983) erklären das Phänomen der Isomorphie bzw. der zunehmenden Angleichung von Organisation und institutionellem Umfeld.

Hieran anknüpfend fand in den letzten Jahren eine fortwährende Auffächerung des Theorieansatzes statt. Scott (1987: 493) spricht angesichts dessen von den „many faces of institutional theory“, sieht aber gerade darin „the beginning of wisdom of approaching institutional theory.“ Andere Autoren reklamieren dahingegen den Mangel eines scharf konturierten Konzeptes und beschreiben den Neo-Institutionalismus als mehrdeutiges Konzept (vgl. Czarniawska/Wolff 1998) oder als „Subsumtion einer großen Anzahl heterogener Perspektiven unter einem Terminus“ (Göhler/Kühn 1999: 21).

Der kleinste gemeinsame Nenner der Diskussion besteht in der Annahme, dass Organisationen ihr Handeln nicht primär nach Maßgabe technischer Effizienzkriterien

ausrichten, sondern an kulturellen und gesellschaftlichen Erwartungshaltungen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 341; Hasse/Krücken 1999: 10f; Walgenbach 2001: 319, 2002: 159; Schreyögg 2003: 64f.). Indem es gelingt, diese Erwartungen zu erfüllen, verschaffen sich Organisationen Legitimität. Da legitimierte Organisationen ihren Zufluss an Ressourcen besser steigern können als nicht-legitimierte Organisationen, erhöht dies wiederum ihre Überlebenschancen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340; Millonig 2002: 47f.). Legitimität steht ferner in einem unmittelbaren Bedingungsverhältnis zur Institutionalisierung (vgl. Suchmann 1995: 576). Einerseits ist Legitimität das Ergebnis eines Institutionalisierungsprozesses. Einer Organisation wird dann umso mehr Legitimität zugesprochen, je ausgeprägter der Grad ihrer Institutionalisierung ist. Andererseits ist Legitimität auch eine wichtige Voraussetzung für die Institutionalisierung selbst. In dieser Auffassung führt erst die Legitimität neuer Organisationsstrukturen oder Praktiken zu ihrer Institutionalisierung.

Beide Interpretationen sind möglich, weil Institutionalisierung gleichermaßen als Prozess und als Zustand definiert werden kann (vgl. Zucker 1977: 728). Die überwiegende Mehrzahl wissenschaftlicher Analysen stellt auf den Zustand der Institutionalisierung ab, den bestimmte Strukturen und Praktiken einnehmen. Demgegenüber interessiert sich eine Prozessbetrachtung für das Entstehen von Institutionen. Tolbert und Zucker (vgl. 1996: 181) gehen von einem dreistufigen Institutionalisierungsprozess aus, der über die Phasen Habitualisierung, Objektivierung und Sedimentation reicht.

In der Phase der *Habitualisierung* erfolgt die Herausbildung neuer struktureller Konfigurationen als Reaktion auf veränderte Marktkräfte, Gesetzgebungen oder Technologien. Kennzeichnend für diese pre-institutionalisierte Phase ist die voneinander unabhängige Formalisierung neuer Strukturen in Organisationen oder organisationalen Feldern (vgl. Tolbert/Zucker 1996: 181). In der semi-institutionellen Phase der *Objektivierung* diffundieren die neuen Strukturen und Praktiken (vgl. Tolbert/Zucker 1996: 182f). Begleitet wird diese Phase durch ein Monitoring der neuen Strukturen und Handlungen in anderen Organisationen sowie durch eine Theoretisierung und Verifizierung der Praktiken (vgl. Strang/Meyer 1993: 492f). Positive Resultate und die Unterstützung der neuen strukturellen Konfigurationen durch Interessengruppen fördern eine zunehmende Anerkennung und abnehmende Skepsis gegenüber den diesen neuen Praktiken (vgl. Walgenbach 2002: 179). Eine vollständige Institutionalisierung von Strukturen und Praktiken wird in der Phase der *Sedimentation* erreicht. Institutionalisierte Elemente genießen in diesem Zustand einen hohen

Akzeptanzgrad, werden nicht mehr hinterfragt und als „taken for granted“ wahrgenommen (vgl. Tolbert/Zucker 1996: 184).

Im Folgenden soll versucht werden, entlang des soeben skizzierten Institutionalierungsprozesses die Institutionalisierung von Managementberatung zu rekonstruieren.

3 Institutionalisierung der Managementberatung: Berater als Setzer und Beglaubiger von Rationalitätsstandards

Ihren Ursprung hat die Managementberatung in den USA. Ausgangspunkt ihrer Entwicklung war die Gründung des weltweit ersten Beratungsunternehmens im Jahr 1886 durch den MIT-Professor Arthur D. Little (vgl. Peet 1988: 6; Faust 2000: 64). Der Kerngedanke dieses innovativen Geschäftsmodells war es, natur- und ingenieurwissenschaftliche Erkenntnisse für die Lösung unternehmerischer Probleme einzusetzen. Auch die Prinzipien des Scientific Managements von Frederic W. Taylor waren für die Herausbildung der Beratungsbranche bedeutsam (vgl. Kubr 1996: 27f.). Beratungsunternehmen wie Emerson, Bedaux oder Maynard gründeten sich in dieser Zeit und trugen zur Diffusion des Scientific Managements bei. Allmählich wuchs die Zahl der Unternehmer und Manager, die Beratungsleitungen in Anspruch nahmen (vgl. Kipping 2002b: 30), was zur Gründung weiterer Beratungsunternehmen wie E. Booz (1914), J.O. McKinsey (1926) und A.T. Kearney (1926) in dieser noch frühen Epoche führte.

Der Institutionalierungsprozess begann mit der Phase der *Habitualisierung* in den 1930er Jahren. McKenna (1995: 54) konstatiert, dass „it wasn't until the 1930s that management consulting firms grew beyond a few founding partners and established branches in new cities.“ In einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen wurden Berater eingesetzt und auch innerhalb der Beratungsbranche nahm der Grad einer professionellen Berufsauffassung zu. Ein wesentlicher Wegbereiter dieser Professionalisierungsbestrebung war Marvin Bower, der 1933 zu McKinsey kam und juristische Professionsprinzipien auf das Unternehmen übertrug (vgl. Peet 1988: 14).

Ein bedeutender Meilenstein der Institutionalisierung von Managementberatung war die Gründung des weltweit ersten Beratungsverbandes in den USA. Hier wurde 1929 mit der

Association of Consulting Management Engineers (ACME), der „Grandfather of all Management Consulting Groups“ gegründet. Die Bezeichnung „Engineers“ zeugte von einer damals eher technischen Auffassung von Beratung. Erst nach der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren rückten verstärkt Beratungsleistungen in den Fokus der Beratungsunternehmen, die sich mit Fragen der Führung und Organisation von Unternehmen befassten. Die Branche erlebte einen ersten signifikanten Aufschwung (vgl. McKenna 1995: 54; Kipping 2002b: 30f.). Allerdings wurde dieses Wachstum nicht ausschließlich durch marktwirtschaftliche Faktoren ausgelöst. Als Reaktion auf den Börsencrash zwang eine geänderte Gesetzgebung im Bankenwesen die US-amerikanischen Banken, ihr Spektrum an Beratungsdienstleistungen zu verkleinern. Die bis dahin von ihnen durchgeführten betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsleistungen wurden nun zunehmend von selbstständigen Beratungsunternehmen angeboten (vgl. McKenna 1995: 15f.). Faust spricht in diesem Zusammenhang von einer „nicht-intendierte Folge institutioneller Reformen“ (2000: 70).

Der Übergang von der pre-institutionalisierten Phase der *Habitualisierung* zur Phase der *Objektivierung* erfolgte fließend. Hierzu haben einerseits die Expansionsbestrebungen der Beratungsunternehmen sowie die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz ihrer Praktiken beigetragen. Diese Entwicklung erfolgte in den USA früher als in Deutschland. Die Gründe hierfür liegen vorwiegend in einer anderen Managementkultur der Klientenunternehmen. Der „kooperative“ Kapitalismus in Zentraleuropa förderte die Institutionalisierung externer Managementberatung nicht so stark wie der „Konkurrenzkapitalismus“ in den USA und Großbritannien (vgl. Faust 2000: 74).

In Deutschland erlebte die Beratungsbranche erst in der Nachkriegszeit einen starken Nachfragezuwachs. Im Jahr 1945 gründete beispielsweise der damals erst 26jährige Gerhard Kienbaum sein Beratungsunternehmen. 1954 wurde der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) gegründet. Dieser trug maßgeblich zur Etablierung des Begriffs „Unternehmensberatung“ im deutschsprachigen Wirtschaftsraum bei, er verhalf dieser Dienstleistung zu einem stärkeren öffentlichen Interesse und schuf gewissermaßen das Berufsbild des Unternehmensberaters (vgl. Elfgén/Klaile 1987: 151ff.).

In den 1960er Jahren begannen die großen US-Beratungsgesellschaften, verstärkt auf den europäischen Markt zu drängen. Der Einsatz von Managementberatungen bei erfolgreichen US-Konzernen und die Kommunikation von „best practices“ sorgten daraufhin auch bei

europäischen Unternehmen für eine verstärkte Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen (vgl. Kipping/Sauviat 1996: 10ff.). In der gleichen Dekade weiteten die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihre Dienstleistungsportfolios aus und nutzten ihre bestehenden Kontakte zu Klientenunternehmen, um in den Markt für Managementberatung einzutreten (vgl. Saint-Martin 2000: 44).

Ab den 1970er Jahren fand eine zunehmende Differenzierung auf dem Beratungsmarkt statt. Junge und spezialisierte Beratungsgesellschaften etablierten sich im Markt, sorgten für eine weitere Steigerung des Marktvolumens und eine Erhöhung des Einflusses der Beratungsunternehmen (vgl. Fink 2004: 11f.). Das Wachstum des Beratungsmarktes und der gesellschaftliche Status der Unternehmensberater nahmen bis in die 1990er Jahre in einem Ausmaß zu, dass Ernst und Kieser (2002) gar von einer „Beratungsexplosion“ sprechen.

In dieser Phase wurde die *Sedimentation* beziehungsweise die vollständige Institutionalisierung und Legitimation der Managementberatung erreicht (vgl. Faust 1998: 149ff.). Das Wachstum des Beratungsmarktes beschleunigte sich in beispielloser Weise (vgl. Fincham/Clark 2002: 3). Zwischen 1980 und 1997 erhöhte sich die Zahl der Beratungsunternehmen, die mehr als eintausend Berater beschäftigten, von unter fünf auf über dreißig (vgl. Canbäck 1998a: 4). Die Unternehmensberater wurden als „neue Elite“ gefeiert (Deutschmann 1994), fast kein Unternehmen, das nicht auf die externen Ratgeber zurückgriff – und dies, obwohl kein Unternehmen, anders als etwa bei Wirtschaftsprüfern, gezwungen ist, Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen (vgl. Wooldridge 1997: 3f.). „Sich professionellen Helfern oder Wissensexperten anzuvertrauen, gilt heute als Hinweis auf einen instrumentell rationalen und ‘vernünftigen’ Umgang mit eigenen Ressourcen, Interessen und Zielen“ (Eiben et al. 1996: 224). Auch die Hochschulabsolventen zog es mehr und mehr in die Beratungsbranche. Bis zu 40 Prozent der Absolventen von US-Eliteuniversitäten traten beispielsweise in den späten 1990er eine Anstellung in einer Managementberatung an (vgl. Ruef 2002: 79). Die Managementberatung hatte ihren taken-for-granted-Status erreicht; es wurde bereits von einer „von Beratungsgesellschaften beratene Gesellschaft“ (Nicolai 2000: 228) oder der „McKinsey-Gesellschaft“ (Kurbjuweit 2003) gesprochen.

Durch ihre Institutionalisierung hat sich das Rollenrepertoire der Managementberatung erweitert. Mit der Inanspruchnahme von Beratung verband sich zunächst die Hoffnung, bestehende Wissensdefizite zu schließen und neue Wissensvorsprünge zu generieren. Der

Managementberatung wurde die Rolle zugeschrieben, über eben dieses erforderliche Wissen zu verfügen. Durch diese Zuschreibungen und eigene „knowledge claims“ (Alvesson 1993: 1008) – um die Überlegenheit beraterischen Wissen zu demonstrieren, wurden etwa hauseigene Center of Competence gegründet, diverse Bücher veröffentlicht oder elitäre Rekrutierungsmechanismen eingeführt – verfügte die Managementberatung schon bald über ein außergewöhnliches Reputationskapital. Dies wiederum war nicht nur ein wesentlicher Garant für das weitere Wachstum, sondern vergrößerte auch den Aktionsradius der Managementberatung. Aufgrund ihrer eigenen Institutionalisierung hatte die Managementberatung einen Legitimitätsstatus erreicht, der sich nun auch übertragen ließ. Die hohe Reputation der Managementberatung wurde zu einer der wichtigsten Legitimationsquellen für das Management. Mit dem Einsatz von renommierten Beratungsunternehmen konnte das Management seinen Stakeholdern signalisieren, dass ihr Unternehmen nach dem neuesten Stand des verfügbaren Wissens („best practices“) geführt wird: „Consulting is employed not only to elaborate and solve problems, but also to legitimize corporate chance among shareholders and the public [...]“ (Glückler/Armbrüster 2003: 285). Die mit hohem Reputationskapital ausgestatteten Berater beglaubigten die an Manager herangetragenen Rationalitätserwartungen (vgl. Faust 1998: 166), die sie zu einem nicht unerheblichen Teil selbst geschürt hatten (vgl. Ernst/Kieser 2002: 55).

Nun aber dreht sich die Reputationsspirale der Managementberatung nicht mehr aufwärts. Spätestens seit Mitte 2001 befindet sich die Beratungsbranche in der Krise (vgl. Kipping 2002a: 269). Immer mehr gescheiterte Beratungsprojekte geraten an die Öffentlichkeit. Die Kritik an den Beratern hat sich verschärft, es hagelt regelrecht „Ohrfeigen für die Besserwisser“ (Zdral 2002). Die Folge ist ein sukzessiver Autoritätsverlust (vgl. Wimmer et al. 2003: 63), der zunehmend den hart erarbeiteten Expertenstatus der Managementberatung in Frage stellt. Angesichts dessen scheint es nicht übertrieben, bereits von einer einsetzenden De-Institutionalisierung der Managementberatung auszugehen.

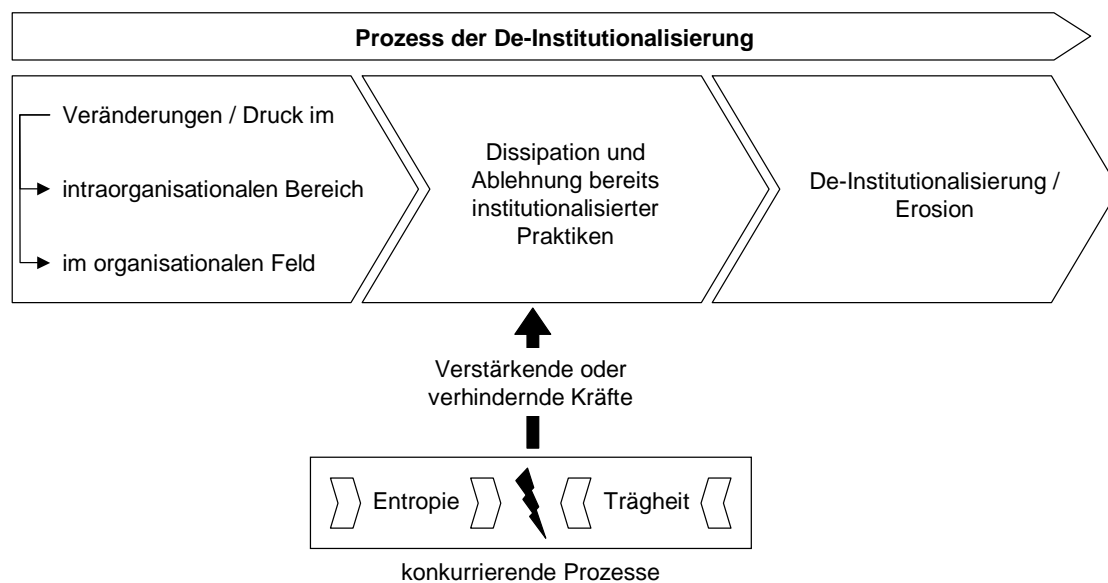
4 De-Institutionalisierung der Managementberatung: Berater in der Legitimationskrise

Prozesse einer De-Institutionalisierung haben im Theoriegebäude des Neo-Institutionalismus lange Zeit keine besondere Beachtung gefunden (vgl. Oliver 1992: 565; Walgenbach 2002:

177; Greenwood et al. 2002: 58). Gleichwohl unterliegen auch Institutionen Veränderungsprozessen, die Berücksichtigung finden müssen. Institutionen können etwa durch soziale Prozess der Re-Interpretation de-konstruiert und somit auch de-institutionalisiert werden (vgl. Røvik 1996: 143). Nach Oliver (1992: 564) geht einer De-Institutionalisierung immer ein Verlust an Legitimität voraus. De-Institutionalisierung wird von ihr definiert als ein „process by which the legitimacy of an established or institutionalized organizational practice erodes or discontinues.“

De-Institutionalisierungsprozesse sind Folge eines entstehenden Drucks, der sowohl in einer Organisation entstehen, als auch von außen auf sie einwirken kann (vgl. Oliver 1992: 567). Im intraorganisationalen Bereich können die Wahrnehmung akkumulierter Minderleistungen („performance crisis“) oder eine zunehmende Kritik am Status quo dazu führen, dass institutionalisierte Praktiken hinterfragt werden. Dahingegen leiten veränderte Rahmenbedingungen, Kognitionen, Werte und Normen im externen organisationalen Feld Veränderungen ein, in deren Folge es zur Ablösung institutionalisierter Verfahren kommt. In beiden Fällen drohen institutionalisierte Praktiken zu erodieren, sobald sie re-evaluiert und ihre Nützlichkeit und Legitimation in Frage gestellt werden. Die Dynamik dieses einsetzenden De-Institutionalisierungsprozesses wird von zwei konkurrierenden Variablen moderiert. Die organisationale Trägheit („inertia“) kann den Prozess der De-Institutionalisierung abbremsen, während organisationale Entropie – als Maß für die Unordnung oder Zufälligkeit eines Systems bzw. einer Organisation – den Prozess beschleunigt (vgl. Oliver 1992: 566). Abbildung 1 veranschaulicht diesen Prozess.

Abb. 1: Prozess der De-Institutionalisierung



Quelle: eigene, in Anlehnung an Oliver (1992: 567).

Das Modell in Abbildung 1 ist hilfreich, um den Prozess der De-Institutionalisierung von Managementberatung zu beleuchten. So sind im intraorganisatorischen Bereich eine ganze Reihe von Managementfehlern („performance crises“) bekannt geworden. Hierfür stehen beispielsweise die gescheiterten Versuche vieler Managementberatungen, mit dem E-Business ein neues lukratives Geschäftsfeld zu erschließen. Allein der geplatzte Börsengang von C-Quantal, dem Technologie-, Informations- und Medienableger von Arthur D. Little, verschlang rund 35 Millionen US-Dollar und hat einen unüberbrückbaren Liquiditätsengpass verursacht. Im Februar 2002 musste Arthur D. Little für seinen US-amerikanischen Gründungsstandort die Insolvenz beantragen. „Auch Schlaumeier wie wir machen Fehler“, so das nüchterne Eingeständnis von Deutschland-Chef Sommerlatte (zitiert nach Bergmann 2002: 24). Neben solchen internen Managementfehlern trugen auch Beratungs-Fehlleistungen wie zum Beispiel bei Enron und der Swissair oder dem deutschen Verteidigungsministerium zu einem selbstverschuldeten Reputationsverlust der Beratungsgesellschaften bei.

Auch im externen organisationalen Feld gerät die Beratungsbranche zunehmend in die Kritik (siehe für einige Beispiele Micklethwait/Wooldridge 1996; O’Shea/Madigan 1997; Clark/Fincham 2002, Byrne 2002, Steppan 2003). Einen wesentlichen Anteil daran trägt die Wirtschaftspresse. Nachdem die Berater von ihr als „Propheten der Effizienz“ (Kurbjuweit 1996) oder als „Neue Elite“ (Sieger 1992, Deutschmann 1994) „hochgejubelt“ wurden, entfacht sie durch ihre kritische Berichterstattung neuerdings einen enormen Druck auf die

gesamte Beratungsbranche. „The advice of management consulting has lost its mystery“ (o.V. 2002: 62). Auffällig ist, dass sich die Kritik nicht mehr nur an einzelnen Beratungsunternehmen oder Projekten formiert, sondern den Nutzen der gesamten Branche hinterfragt. In der Frankfurter Allgemeine Zeitung heißt es dazu: „Wer die Attacke des niedersächsischen Ministerpräsidenten Christian Wulf gegen Berater Roland Berger in der Talkshow ‘Sabine Christiansen’ gesehen hat, ahnt: Es geht um mehr als die üblichen Zweifel an der Relation von Leistung und Löhnen. Es geht um die Legitimation einer ganzen Branche, an der Kritik bislang abperlte wie Feuchtigkeit von einer Teflonpfanne“ (Petersdorff/Heeg 2004: 39). Managementberatungen und ihre Leistungen stehen am „Pranger der Nation“ (Afhüppe et al. 2004). Der zunehmende Legitimationsverlust führt die Managementberatung in eine ökonomische Abwärtsspirale. Da nicht legitimierte Organisationen Austauschbeziehungen zu wesentlich schlechteren Bedingungen eingehen müssen (vgl. Millionig 2002: 48), kann dies langfristig deren Existenz gefährden. In der Beratungspraxis spiegelt sich dies darin wider, dass Managementberatungen zunehmend Eingeständnisse bei ihren Honorarforderungen machen (vgl. Weber 2002: 22), sich mehr und mehr auf erfolgsorientierte Vergütung einlassen oder sogar kostenlose Vorstudien ohne Auftragsgarantie anfertigen (vgl. Engeser/Delhaes 2004).

Zurückzuführen ist dies auf neue Entwicklungen auf der Klientenseite, die sich negativ auf das bisherige ökonomische Modell der Managementberatung auswirken. So haben sich beispielsweise die Kriterien für die Auswahl der Berater verschärft. Nachdem die Reputation des Beratungsunternehmens lange Zeit als *das* dominierende Auswahlkriterium herangezogen wurde, spielt Reputation bei der Beraterauswahl heute keine wesentliche Rolle mehr (vgl. Mohe/Kolbeck 2003: 12). Die sinkende Bedeutung von Reputation kommt auch in den Ergebnissen der „Hidden Champions“-Studie zum Ausdruck: Hier haben Fink und Knoblach (2003) festgestellt, dass die eher kleineren und unbekannteren Beratungsfirmen („Hidden Champions“) bei den Klienten besser abschneiden als die renommierten Beratungsfirmen.

Auch die erstaunliche Entwicklung des Inhouse Consulting (vgl. Mohe 2002) liefert ein Beispiel für bereits etablierte Ersatzorientierungen auf der Klientenseite. Während noch in den 80er Jahren kaum ein Unternehmen über eine eigene Beratungseinheit verfügte, haben heute drei von vier börsennotierten Unternehmen aus dem Dax und MDax eine interne Beratung installiert (vgl. Mohe/Kolbeck 2003: 29). Einige Unternehmen wie beispielsweise

der Otto-Versand setzen bereits fast ausschließlich auf ihre internen Berater (vgl. Rasch 2002).

Je mehr Reputationszuschreibungen die Beratungsunternehmen einbüßen, desto schwieriger wird außerdem die Durchsetzung latenter Beratungsfunktionen (vgl. Mohe 2003: 382f.). Dies betrifft insbesondere die Politik- und die Legitimationsfunktion der Beratung. So ließ sich bislang der Sprung auf die nächste Karrierestufe besser begründen, wenn dies auch die Empfehlungen einer bekannten Beratungsfirma vorsahen (Politikfunktion), und die gewählte Geschäftsstrategie schien gegenüber den externen Stakeholdern umso abgesicherter, wenn sie aus der Feder einer renommierten Strategieberatung stammte (Legitimationsfunktion). Sobald aber Reputation als Ersatzkriterium für Richtigkeit oder Qualität ausscheidet, wird auch der Verweis auf die Zusammenarbeit mit einer renommierten Beratungsfirma wertlos.

Die beschriebenen Entwicklungen stützen das Szenario, dass sich die Branche der Managementberatung tatsächlich in einem Prozess der De-Institutionalisierung befindet, an deren Ende ihr gar die Erosion drohen könnte. Wie die historische Rekonstruktion von Kipping (2002a) zum Wandel in der Branche der Unternehmensberatung, zeigt, sind einstige „Key Player“ wie Emerson, Bedaux oder Maynard schon einmal in der Bedeutungslosigkeit versunken. Nun aber – und hierin unterscheidet sich die heutige Situation – droht nicht nur einzelnen Beratungsunternehmen, sondern der gesamten Branche die Erosion. Es stellt sich die Frage, welche Strategien eine Re-Institutionalisierung der Managementberatung unterstützen könnten.

5 Strategien zur Re-Institutionalisierung der Managementberatung: Wege aus der Legitimationskrise?

Eine Re-Institutionalisierung lässt sich allgemein definieren als die Ersetzung oder Ergänzung bestehender Vorgaben oder Praktiken durch neue (vgl. Jepperson 1991: 152f.). Re-Institutionalisierungs- bzw. Re-Legitimationsprozesse zielen auf den (Wieder-)Aufbau von Vertrauen, Zutrauen und Reputation (vgl. Aldrich/Fiol 1994). Im Folgenden werden mehrere Optionen einer Re-Institutionalisierung der Managementberatung diskutiert: Strategien, die von der Managementberatung selbst ergriffen werden können, und Strategien anderer Institutionen, die eine Re-Institutionalisierung der Managementberatung beeinflussen können.

5.1 Re-Institutionalisierung der Managementberatung durch eigene strategische Reaktionen

Der Institutionalismus hat Organisationen lange Zeit als Akteure konzipiert, die sich durch passive Adaption oder Imitation institutionalisierten Zwängen unterwerfen. In der jüngeren Diskussion wird diese restriktive Akteurskonzeption jedoch zunehmend kritisiert und korrigiert (vgl. Ingram/Silverman 2002; Millonig 2002; Bresser/Millonig 2003; Beckert 1999; Hensmans 2003). Im Gegensatz zu früheren Ansätzen gehen neuere institutionalistische Überlegungen davon aus, dass Organisationen durchaus eigene Interessen verfolgen, an denen sie ihre strategischen Handlungen ausrichten. Diese Strategieoptionen beinhalten ausdrücklich die Einflussnahme auf Institutionen des eigenen organisationalen Feldes (vgl. Lawrence 1999: 167). Streng genommen müsste dies dann auch für Organisationen gelten, die eine Re-Institutionalisierung anstreben. So konstatiert auch Oliver, dass „damages of deinstitutionalization are not irreparable“ (Oliver 1992: 583). Akteure können daher auch den Prozess einer De-Institutionalisierung beeinflussen.

Grundsätzlich lassen sich für eine Re-Institutionalisierung die gleichen strategischen Optionen anwenden wie bei einer Institutionalisierung (vgl. Suchman 1995: 597). Lawrence (1999) unterscheidet hierfür zwei Strategien. *Membership-Strategien* beziehen sich auf die Regeln und Erwartungen des zugehörigen organisationalen Feldes, während *Standardization-Strategien* auf die Institutionalisierung neuer Praktiken innerhalb eines organisationalen Feldes abzielen. Suchman (1995: 587) definiert drei Strategien: *Conform*, *Select*, *Manipulate*. Die Konformitätsstrategie (*Conform*) zielt auf die passive Adaption institutionalisierter Erwartungshaltungen relevanter Interessengruppen. Die Auswahlstrategie (*Select*) bezweckt die Auswahl einer geeigneten Umwelt für die Positionierung der Organisation nach Maßgabe leicht erfüllbarer institutioneller Erwartungshaltungen. Die Manipulationsstrategie (*Manipulate*) sieht eine gezielte Einflussnahme auf die Meinungsbildung vor und stellt die aktivste Strategieoption dar. Noch am differenziertesten ist jedoch der Vorschlag von Oliver (1991), die fünf strategisch mögliche Reaktionen mit jeweils drei unterschiedlichen Taktiken unterscheidet (vgl. Tabelle 1).

Tab. 1: Strategische Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen

Strategien	Taktiken	Beispiele
1. Erdulden	a. Gewöhnen	Als gesichert geltende Normen befolgen
	b. Imitieren	Institutionalisierte Modelle nachahmen
	c. Befolgen	Regeln befolgen und Normen akzeptieren
2. Kompromiß	a. Ausgleichen	Erwartungen unterschiedlicher Akteure ausgleichen
	b. Befriedigen	Besänftigen, institutionalisierte Elemente anpassen
	c. Verhandeln	Mit den „Stakeholdern“ in Verhandlungen treten
3. Vermeiden	a. Verbergen	Nicht-Konformität verstecken
	b. Puffern	Anknüpfung zur institutionalisierten Umwelt lockern
	c. Fliehen	Ziele, Aktivitäten oder Standort ändern
4. Trotzen	a. Zurückweisen	Explizite Normen und Werte ignorieren
	b. Herausfordern	Gegen Regeln und Anforderungen kämpfen
	c. Angreifen	Quellen institutionalisierter Zwänge angreifen
5. Manipulieren	a. Kooptieren	Einflussreiche Akteure einbinden
	b. Beeinflussen	Werte und Kriterien entwickeln und formen
	c. Steuern	Institutionalisierte Akteure und Prozesse beherrschen

Quelle: Oliver 1991: 152 (übersetzt durch Walgenbach 2001: 349).

Die Strategien aus Tabelle 1 siedeln sich auf einem Kontinuum an, „from conforming to resistant, from passive to active, from preconscious to controlling, from impotent to influential, and from habitual to opportunistic“ (Oliver 1991: 150). Die passivste Strategie ist diejenige des *Erduldens*. Diese Strategie setzt die Existenz gefestigter, klarer und konsensfähiger Erwartungen voraus, an denen sich die Akteure orientieren können. Solche Erwartungs-Leitplanken sind momentan für die Managementberatung jedoch noch nicht etabliert. Zwar zeigen die obigen Ausführungen, dass die Managementberatung in ihrer bislang institutionalisierten Form zunehmend abgelehnt wird, allerdings existieren nur wenig gefestigte und konsensfähige Erwartungs-Alternativen, an denen sie sich neu orientieren könnte. Zudem ist es fraglich, ob sich ein bloßes Erdulden als kompatibel mit dem Selbstverständnis der Managementberatung erweist, weil damit eigene Ansprüche, etwa die „größte permanente Reformbewegung eines Landes“ (Gaitanides/Ackermann 2002: 303) sein zu wollen, erlöschen würden. Auch wenn Ashforth und Gibbs (1990: 187) konstatieren, dass „protests of legitimacy are likely to be more successful if they are indirect and subtle“, ist dies für die Managementberatung nicht geeignet, da sie dadurch an Bedeutungszuweisung verlieren und sich letztlich selbst „exekutieren“ würde.

Auch eine *Kompromissstrategie* erweist sich für die Re-Institutionalisierung als ungeeignet. Die Glaubwürdigkeit, einen Kompromiss anzubieten, ist abhängig von einem Versprechen auf zukünftige Reformen. Eine Taktik kann in diesem Zusammenhang eine „disassociation“ sein, „which intends structural change by executive replacement“ (Suchman 1995: 598). Ein Beispiel hierfür liefert das Beratungshaus Roland Berger (vgl. Student 2005: 34): Bürochefs wurden ausgewechselt und einige Partner ausgemustert. Ein anderes Beispiel liefert A.T. Kearney, dessen Europa-Chef Michal Trám Unstimmigkeiten im Zusammenhang mit dem Erwerb seines Dokortitels nicht ausräumen konnte und, um weiteren Schaden von der Firma abzuwenden, zurückgetreten ist (vgl. Löwer 2005). Allerdings kann auch diese Taktik nicht direkt zur Re-Legitimation beitragen. Im Gegenteil, es könnte als Eingeständnis früherer Fehl- oder Minderleistungen gewertet werden, was wiederum den ehemaligen Expertenstatus weiter unterminieren und die Zweifel an der bisherigen Praxis noch verstärken würde. Selbst wenn eine Reformbereitschaft der Managementberatung positiv bewertet würde, würde daraus noch nicht ihre sofortige Re-Legitimation resultieren. Mit dem Versprechen auf Reformen bliebe der Managementberatung solange die Legitimation entzogen, bis es ihr gelingt, ihr Reformmodell wieder zu institutionalisieren.

Auf den ersten Blick erfolgreicher als die bislang diskutierten Strategien sind solche, die auf ein *Vermeiden* abzielen. In bestimmten Situationen kann es ratsam sein, zunächst eine solche Strategie zu wählen, um jede Erregung öffentlichen Interesses zu vermeiden (vgl. Millionig 2002: 197). So wäre die Managementberatung angesichts der kritischen Meinungen zunächst gut beraten, wenn sie weniger öffentlichkeitswirksam aufträte und auf das Eintreten von Vergessenseffekten setzte. Allerdings wird auch diese Strategie langfristig nicht erfolgreich sein, da die Managementberatung durch die Immaterialität ihrer Dienstleistung darauf angewiesen, ihre Expertise und ihren Expertenstatus möglichst stark zu signalisieren. Der Verzicht auf ein Signalling wäre deshalb langfristig gleichbedeutend mit dem Verlust ihres Expertenstatus in der öffentlichen Wahrnehmung, was wiederum zu einer Absenkung der Attraktivität führt, Beratung in Anspruch zu nehmen.

Ebenfalls ungeeignet ist die *Trotz-Strategie*. Die öffentliche Kritik hat sich bereits auf einem zu hohen Niveau eingependelt, als dass das Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ (Argyris 1991: 96) Aussichten auf Erfolg verspräche. Gegen diese Strategie spricht außerdem ein schlichtes ökonomisches Kalkül: Das Akquirieren von Beratungsaufträgen fällt um einiges leichter, wenn die Beziehungsebene zwischen dem

Auftraggeber und dem Auftragnehmer intakt ist (vgl. McGivern 1983; Fincham 1999; Sturdy 1997) und nicht durch an Klienten adressierte Vorwürfe belastet ist.

Auch die Aktiv-Strategie des Manipulierens birgt Risiken. Zwar waren *Manipulationsstrategien* in der Vergangenheit erfolgreich, um den Prozess der Institutionalisierung der Managementberatung zu beschleunigen. So spiegeln sich Taktiken der Kooption sich beispielsweise in dem gezielten Aufbau von Alumni-Netzwerken (vgl. Byrne/McWilliams 1993: 41) oder dem Aufbau von Reputations-Netzwerken (vgl. Glückler/Armbrüster 2003, Glückler 2004) wider. Mit der Lancierung und Verbreitung von Managementmoden (vgl. Abrahamson 1991; Kieser 1996) haben Beratungsunternehmen neue Wertmaßstäbe entwickelt, sich im Laufe der Zeit ein Deutungsmonopol aufgebaut, und ein funktionierendes Impression Management installiert (vgl. Clark 1995). Da sich aber gerade hieran ein Großteil der aktuellen Kritik formiert, sind diese Taktiken bereits verbraucht und für eine Re-Institutionalisierung ungeeignet. Wie Ashforth und Gibbs (1990: 186) zeigen, erzielen Organisationen, die ihre Legitimation zu sehr durch ein Impression Management demonstrieren, oftmals nur den gegenteiligen Effekt. Jones und Pittman (1982) bezeichnen dies als ein self-promoter's paradox, wonach Organisationen, die versuchen ihre Legitimation wieder herzustellen, nur neues Misstrauen und weitere Legitimationsverluste generieren. Der Grund dafür liegt darin, dass die Beteuerung von Kompetenz und Existenzberechtigung in einem reziproken Verhältnis zu deren tatsächlichem Verhalten gesehen wird. Wenn die Gefahr des self-promoter's paradox insbesondere bei Strategien zu erwarten ist, die der Wiederherstellung von Legitimität dienen (vgl. Millonig 2002: 196f.), dann gerät auch die Managementberatung in einen Teufelskreis, in dem jedes Bemühen zur Erhöhung ihrer Legitimation nur weitere Legitimationsverluste zur Folge hat.

Zusammenfassend kann aus einer institutionalistischen Perspektive unterstellt werden, dass die skizzierten strategischen Reaktionen nicht oder nur bedingt zur Re-Institutionalisierung bzw. Re-Legitimation der Managementberatung geeignet sind. Die Managementberatung befindet sich in der Zwickmühle: Passivstrategien lassen sich nicht mit dem proaktiven Vordenker-Selbstverständnis der Managementberatungen vereinbaren. Die in der Mitte des Kontinuums angesiedelten Vermeidungsstrategien sind kontraproduktiv bei der Positionierung auf dem Beratungsmarkt und für die Vermarktung der Beratungsleistungen. Aktive Strategien sind entweder verbraucht und deshalb unglaubwürdig, oder sie bewirken das Gegenteil ihrer Intention.

5.2 Re-Institutionalisierung der Managementberatung durch andere Institutionen

Die strategischen Optionen, welche die Managementberatung zu ihrer Re-Legitimierung ergreifen könnte, sind begrenzt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass damit keine alternativen Optionen mehr zur Verfügung stünden. Indem andere Institutionen der Managementberatung Legitimation verleihen, kann es zu ihrer Re-Institutionalisierung kommen. Vier Möglichkeiten sollen hierfür näher beleuchtet werden.

5.2.1 Re-Institutionalisierung durch die Managementwissenschaften

Damit die Managementwissenschaften zur Re-Institutionalisierung der Managementberatung beitragen können, müssen drei Voraussetzungen vorliegen: (1) Die Wissenschaft muss eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber der Managementberatung einnehmen. (2) Die Wissenschaft muss die gleiche positive Haltung gegenüber den Konzepten der Berater einnehmen. (3) Die Praxisrelevanz der Wissenschaft muss für den Beratungskontext unumstritten sein.

Lange Zeit schien es, als könnten alle drei Voraussetzungen erfolgreich eingelöst werden. In der Literatur wurde ein durchweg positives Bild der externen Ratgeber gezeichnet. Einige der Beraterkonzepte wurden bisweilen schon selbst als Wissenschaft bezeichnet und die Managementwissenschaften definierten sich selbst als Applied Science, die Angebote für die Lösung praktischer Probleme bereitstellt (vgl. Nicolai 2004). Nachdem es zunächst nur wenig Grund gab, von einer starken Differenz zwischen den Managementwissenschaften und der Managementberatung auszugehen, lässt sich mittlerweile jedoch sich ein Auseinanderdriften dieser beider Bereiche beobachten. Auch die Bilder, die heute über die Berater gezeichnet werden, sehen anders aus. Einige wissenschaftliche Veröffentlichungen wie „Critical Consulting“ (Clark/Fincham 2002) tragen ihren programmatischen Kurswechsel bereits in den Überschriften. Mit dem gestiegenen wissenschaftlichen Interesse an der Beratung hat die Forschung eine zunehmend kritischere Haltung gegenüber den Beratern eingenommen und

auch zu ihrer Entmystifizierung beigetragen. Im Einklang damit hat sich die Haltung gegenüber den Beraterkonzepten ins Gegenteil verkehrt. Anders als früher noch wird heute ihre Unwissenschaftlichkeit herausgestellt. So wird kritisiert, dass sie unklar definiert oder nicht falsifizierbar sind, auf keiner oder nur unzuverlässigen Methodiken fußen und sie statt systematischer Belege nur Einzelfalldarstellungen beinhalten (vgl. Nicolai 2004: 113). Wurde in der Managementberatung früher bewusst ein „scientific grounding“ angestrebt, um Beratungskonzepten „a patina of rationality“ (Abrahamson 1996: 129) zu geben bzw. sie als „serious and true“ (Sahlin-Andersson 1996: 88) zu kennzeichnen, werden in der jüngeren Zeit erhebliche Zweifel an dem Praxisbezug der Managementwissenschaften adressiert. Wenn Nicolai und Kieser (2002) folgend die Managementwissenschaften trotzdem vorgeben, eine angewandte Wissenschaft sein zu wollen, erfolge dies häufig zur Bedienung externer Erwartungen und damit aus Gründen ihrer Selbstlegitimation. Je mehr Zweifel aber an dem Anwendungsbezug der Managementwissenschaften generiert werden, desto wertloser wird das Einspeisen der Wissenschaft in Beraterkonzepte. Für die Re-Legitimation der Managementberatung sind die Managementwissenschaften daher zu einem ungeeigneten Partner geworden.

5.2.2 Re-Institutionalisierung durch staatliche Regulierungen

Staatliche Regulierungen können in dreifacher Hinsicht eine Re-Legitimation der Managementberatung unterstützen. (1) Durch ideelle und finanzielle Förderung der Managementberatung. (2) Durch die eigene Inanspruchnahme von Managementberatungsleistungen. (3) Durch eine Überführung der Managementberatung in eine Profession.

Das Ziel einer ideellen und finanziellen Förderung ist es, Vorbehalte gegenüber der Managementberatung abzubauen, Anreize zu ihrer Inanspruchnahme zu erhöhen und der Branche zu einem positiven Image zu verhelfen. Hieraus können enorme Legitimitätseffekte für die Managementberatung resultieren (vgl. Gross 2003: 105). Allerdings müssten wiederum mehrere Bedingungen erfüllt sein, die nicht vorliegen: Zum einen wird aus einer ideellen bzw. finanziellen Förderung nur dann ein Anreizkriterium zur Inanspruchnahme von Beratung, wenn sie sozial erwünscht ist. Die aktuelle kritische Diskussion in der Öffentlichkeit verweist jedoch eher auf das Gegenteil. Zum anderen wird in Zeiten knapper

Staatskassen eher über Möglichkeiten zum Abbau als zur Ausweitung von Subventionen diskutiert. Eine fortgeführte Förderung der Beratung auf hohem Niveau scheint deshalb eher unwahrscheinlich.

Insbesondere in den letzten Jahren ist der Staat selber als Auftraggeber von Beratungsleistungen stärker in Erscheinung getreten. Legitimationseffekte könnten sich für die Managementberatung einstellen, wenn der Staat sich zur Managementberatung als anerkannte Dienstleistung bekennt und sie damit gegenüber der öffentlichen Meinung indirekt unterstützt. Doch auch diese Unterstützungsfunktion ist durch die kritische Berichterstattung der Medien hinfällig geworden. In Deutschland wurden zahlreiche „Beratungsflops“ wie beispielsweise bei der deutschen Bundesagentur für Arbeit oder der deutschen Bundeswehr bekannt. Zudem mehren sich parlamentarische Anfragen zu der Höhe und dem Nutzen der Beratungsprojekte, was darauf schließen lässt, dass sich auch die interne Kritik verschärft und der Einsatz von Beratung hinterfragt wird. Durch direkte öffentliche Vorwürfe der Politiker, zum Beispiel des niedersächsischen Ministerpräsidenten Christian Wulf gegenüber der Beratungsfirma Roland Berger (vgl. Petersdorff/Heeg 2004: 39), haben die Managementberater an öffentlicher Reputation eingebüßt und die Debatte über einen sinnvollen Einsatz von Steuergeldern zusätzlich angeheizt. Insofern ist zu erwarten, dass der Staat die Beauftragung von Beratungsleistungen eher mit dem Deckmantel der Verschwiegenheit versieht als dies in die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Erfolgversprechender könnte sich der Ansatz erweisen, die Managementberatung in eine Profession zu überführen und den Zugang zum Beraterberuf zu reglementieren. Eine Überführung der Managementberatung in eine Profession würde enorme Legitimationseffekte nach sich ziehen (vgl. Gross 2003: 111), da klassische Professionen dazu beitragen, den Expertenstatus einer Berufsgruppe zu stärken. Aus dem für Professionen typischen Prinzip der sozialen Schließung würden für die Managementberatung Kompetenz- und Kontrollmonopole resultieren, die zudem verhindern könnten, dass Nicht-Angehörige bzw. Laien (Klienten, Medien etc.) weiterhin über die Performance der Berater urteilen (vgl. Freidson 1986; Abbott 1988; McDonald 1995).

Tatsächlich hat es in der Vergangenheit auch Versuche zur Professionsbildung der Unternehmensberatung gegeben. Dazu zählt der Vorstoß des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU), eine gesetzliche Anerkennung des Beraterberufs zu erwirken.

Eine entsprechende Gesetzesinitiative des BDU zur berufsrechtlichen Regelung für Unternehmensberater ist vom Bundeswirtschaftsministerium bislang jedoch abgelehnt worden (vgl. Glückler/Armbrüster 2003: 272).

Als Ersatz verleiht der BDU seit 1998 das personenbezogene Certificate of Management Consulting (CMC). Mit der Verleihung dieses Titels soll Klienten die Seriosität der Berater suggeriert werden. Entwertet wird das BDU-Zertifikat allerdings durch die großen Managementberatungen. Die Top 40 der Branche, die fast die Hälfte des deutschen Branchenumsatzes unter sich aufteilen, haben weder ein Interesse an einer Mitgliedschaft im BDU noch an dem Erwerb dieses Gütesiegels. Ein Beispiel ist der nach jahrelanger Mitgliedschaft vollzogene Austritt von Roland Berger aus dem BDU. Alle großen Managementberatungen stehen der Einführung eines geschützten Titels skeptisch gegenüber (vgl. Gross 2003: 103) und setzen stattdessen auf eigene Ausbildungsprogramme, die nicht nur Qualifizierungs-, sondern auch Sozialisierungsziele verfolgen (vgl. Mohe 2004).

Ein weiteres Merkmal von Professionen sind codes of ethics (vgl. Freidson 1994: 174). Aber auch hier zeigt sich, dass die Institutionalisierung verbindlicher Regeln den Interessen der Managementberatung zuwider läuft. Theoretisch ließe sich zwar die Vertrauenskrise der Managementberatung über codes of ethics oder auch durch ein konsequentes Ethik-Management stoppen (vgl. Wooldridge 1997; Scherer/Alt 2002); in der Praxis stehen jedoch ökonomische Interessen der Managementberatung einer professionellen Ethik im Wege (vgl. Kieser 2002). Der Enron-Fall liefert hierfür ein konkretes Beispiel. Befragt nach der Rolle, die McKinsey hier gespielt hat, antwortete Enrons damalige Vizepräsidentin Sherron Watkins (2003: 16): „And I’m sure McKinsey, behind doors, thought that that was one of the worst things they’d ever seen, but do you want to anger your 10-million-a-year client?“ Andererseits zeigen aktuelle Beispiele, dass sich Beratungsfirmen durchaus mit dem Ethik-Thema auseinandersetzen. Seit Januar 2005 hat beispielsweise Roland Berger im Rahmen einer Informations-Offensive ein neues Internetportal entwickelt, das sich unter anderem dem Thema „Ethik und Managementberatung“ widmet.

Zusammenfassend lässt sich jedoch feststellen, dass eine Re-Legitimation der Managementberatung durch staatliche Regulierungen unwahrscheinlich ist. Zum einen hat sich die öffentliche Kritik an den Beratern auf einem dermaßen hohen Niveau eingependelt, dass sich der Staat durch jede ideelle oder finanzielle Förderung nur selbst der Kritik

aussetzen würde. Zum anderen stehen einer Professionsbildung Argumente entgegen, die mit dem Geschäftsmodell der Managementberatung nur schwer vereinbar sind. Pointiert könnte man auch sagen, dass die Managementberatung selbst der wohl größte Verhinderer ihrer eigenen Professionsbildung ist.

5.2.3 Re-Institutionalisierung durch Meta-Beratung

Suchman (1995: 598) schlägt als weitere Möglichkeit zur Re-Institutionalisierung bzw. Re-Legitimation „the creation of monitors and watchdogs“ vor. Nun hat sich im Beratungsmarkt mit der Meta-Beratung ein entsprechendes Geschäftsmodell entwickelt, das bereits zum „Geschäftsmodell der Zukunft“ (Gross 2000) ausgerufen wird. Die Meta-Beratung positioniert sich als außenstehender, „objektiver“ Experte für die Beurteilung von Beratungsleistungen. Ähnlich definieren Petzold (1998: 237) sowie Mohe und Pfriem (2002: 38-39) Meta-Consultants als Experten für die Beratung von Beratungsprozessen. Im US-amerikanischen Markt haben Unternehmen wie die Gartner Group diesen Bedarf schon früh erkannt und Klienten mit „advice on the consulting market“ (Wooldridge 1997: 5) versorgt. Als „professional consultancy-watchers“ (Wooldridge 1997: 15) kann die Meta-Beratung durch das Attestieren „guter“ Beratung die Illusion der Rationalität und Legitimation von Beratung aufrechterhalten und Verdachtsmomente der Stakeholder eines „irrationalen“ Einsatzes von Beratung im Keim ersticken.

Bei näherer Betrachtung gerät das Geschäftsmodell der Meta-Beratung jedoch selbst in einige Schieflagen (vgl. Mohe 2005a; Mohe i.E.). Die Meta-Beratung stützt sich auf eine nicht zu realisierende Meta-Expertise. Besonders deutlich wird dies, wenn man Hitzlers (1994:27 Fn. 10) Überlegungen zur Unmöglichkeit von Beurteilungen von Experten (Beratern) ins Feld führen: „Der Experte ist ein Akteur, dem attestiert wird, daß er über Kompetenzen verfügt, auf die sich andere angewiesen sehen, welche als nicht kompetent gelten, über diese Kompetenzen (adäquat) zu befinden.“ Folglich können Klienten nicht unmittelbar über die Qualifikationen und Kompetenzen des Beraters urteilen. Wären sie dazu in der Lage, wären sie *Experten-Experten* – ein Kunstgriff, der eine nicht zu realisierbare *Meta-Expertise* unterstellt: „Schnell wird jedoch klar,“ schreibt auch Nicolai (2000: 243), „daß die Bedingung, der Klient müsse beurteilen können, wer die für sein Problem benötigte Expertise besitzt, den Klienten überfordern muß. Das würde eine Meta-Expertise erfordern, mit der der

Klient einschätzen kann, was der Berater weiß.“ Die Meta-Beratung setzt ferner keinen logischen Endpunkt. Theoretisch ließen sich über die Meta-Beratung unendlich viele übergeordnete Ebenen einziehen lassen, denn: „Even if another expert were employed to evaluate the consultant, who is to say that his evaluation is correct?“ (Mitchell 1994: 335). Genau genommen bräuchte es deshalb für die Legitimation einer Meta-Beratung einer Meta-Meta-Beratung, für die Legitimation einer Meta-Meta-Beratung eine Meta-Meta-Meta-Beratung usw. Damit gerät die Meta-Beratung unweigerlich in einen infiniten Regress.

5.2.4 Re-Institutionalisierung durch Klienten

Die Managementberatung kann über die Klientenseite in zweifacher Hinsicht Legitimationseffekte erzielen. (1) Unprofessionelles Verhalten der Klienten eröffnet der Beraterseite Exkulpationsmöglichkeiten für gescheiterte Beratungsprojekte. (2) Durch professionelles Klientenverhalten werden bei den Stakeholdern weniger Zweifel an die Nützlichkeit der Managementberatung generiert.

Lange Zeit wurden Manager als „powerless victims“ (Sturdy 1997: 393) oder als „marionetts“ (Kieser 2002) charakterisiert. Dadurch wurden dem Management zahlreiche Exkulpationsmöglichkeiten offeriert. Das Zurückziehen in die passive Konsumentenrolle und der gleichzeitige Verweis auf den Berater als *den* Verursacher des Beratungserfolgs ermöglichte es ihnen, die Kritik an gescheiterten Beratungsprojekten ausschließlich an die Beraterseite zu adressieren (vgl. Mohe 2003: 176).

Neuere Untersuchungen formulieren nun jedoch berechtigte Zweifel an dieser monokausalen Kritik. Tatsächlich finden sich gute Gründe, die Manager aus ihrer passiven Rolle herauszuheben (vgl. Mohe 2003; Czerniawska 2003): Einerseits sind sie es, die Beratung in Anspruch nehmen und damit der Beraterbranche einen fruchtbaren Nährboden für stetiges Wachstum lieferten; andererseits sind sie unmittelbar in den Prozess der Erstellung der Beratungsleistung einbezogen: von der Problemdefinition bis hin zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Der Prozess der Beratung wird letztlich immer von den Klienten selbst entschieden – „ansonsten wäre die Beratung keine Beratung mehr, sondern sie übernehme bereits Managementkompetenz und wäre Bestandteil des Klientensystems“ (Nicolai 2000: 238). Folglich kann das Management eine

Mitverantwortung für gescheiterte Beratungsergebnisse nicht mehr zurückweisen und wird selbst kritisierbar. Dies wiederum räumt der Beraterseite Exkulpationsmöglichkeiten ein. Nach dem Motto „Wir sind nur die Berater – die Verantwortung trägt der Kunde“ (Selchert 1997: 222) können sich die Berater a priori gegen Kritik immunisieren und ihren Expertenstatus weiter aufrechterhalten. Nicht ihr Rat war falsch, sondern er wurde vom Klienten nicht richtig befolgt. Ähnlich beschreibt Byrne (2002: 60) das Engagement von McKinsey bei der Swissair: „McKinsey maintains it can't be held responsible for the outcomes because it wasn't involved in the implementation of the strategy.“

Im Gewinn solcher Exkulpationsstrategien liegt jedoch zugleich ihr Preis: Da beraterische Exkulpationsversuche auch Kritik an der Klientenseite implizieren, führt dies die Managementberatung – analog zur obigen Trotzstrategie – in ein ökonomisches Risiko: Kein Klient würde ernsthaft einen Berater engagieren, der ihm unprofessionelles Verhalten vorwirft.

Die Aktivierung der Rolle des Managements ist auch Folge eines verstärkten internen und externen Drucks. Angesichts ausufernder Beratereinsätze und exorbitanter Beraterhonorare ist das Management bei externen Shareholdern und internen Mitarbeitern in einen Rechtfertigungszwang geraten. Deshalb haben Klienten begonnen, sich im Umgang mit Beratung zu professionalisieren und Expertise im Umgang mit Beratung aufgebaut (vgl. Mohe 2003, Mohe 2005c). In der Praxis spiegelt sich dies beispielsweise in einer strengeren Handhabung der Beraterauswahl und in verschiedenen Monitoring-, Steuerungs- und Evaluationsinstrumenten wider. Ein konkretes Beispiel hierfür ist der Einsatz einer Consultant's Scorecard (vgl. Phillips 2000; Horváth/Kralj 2003; Mohe 2005b), die eine Steuerung und Nutzenbewertung von Beratung verspricht, oder der Aufbau einer Consulting Infobase (vgl. Mohe et al. 2006).

Klienten können sich mit Professionalisierungsstrategien gegen Kritik immunisieren. Allein die Behauptung, *dass* „objektive“ Auswahlverfahren durchgeführt oder *dass* die Berater streng reglementiert werden, genügt, um jegliche Verdachtsmomente eines unprofessionellen Umgangs mit Beratung im Keim zu ersticken. In der Praxis scheint dies bereits zu funktionieren. So wird bereits vor den neuen Umgangsformen der DaimlerChrysler AG wie folgt gewarnt: „Die Vergabe von Beratungsaufträgen wird einem *streng kontrollierten* 'Einkaufsprozess' unterworfen, für den *spezifische Gütekriterien* entwickelt werden.“

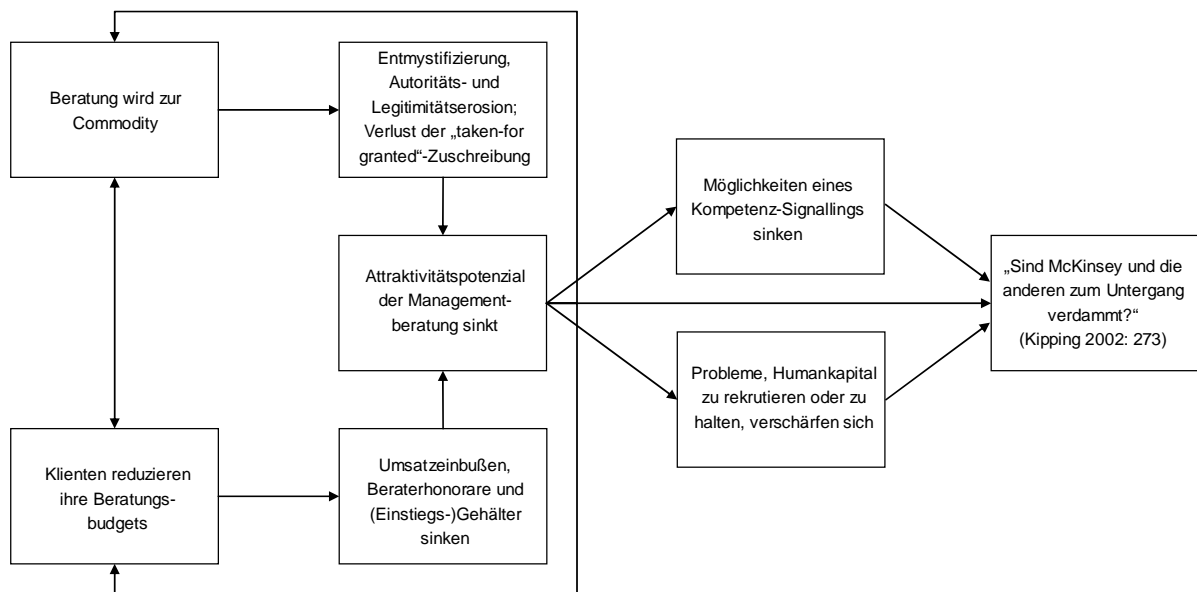
Wimmer (2002: 3). Ob und inwieweit Klienten die Beratungsgüte angesichts der ohnehin problematischen Evaluation von Beratung (vgl. Kieser 2002: 35ff.) überhaupt feststellen können, ist nicht ausschlaggebend. Entscheidend ist allein, dass die Illusion eines rationalen Umgangs mit Beratung entsteht. Eben dadurch kann wiederum es zu Legitimationseffekten für die Managementberatung kommen, denn sobald der Eindruck eines professionellen Umgangs des Managements mit Beratung entsteht, werden auch weniger Zweifel an der Nützlichkeit der Managementberatung generiert.

Allerdings stehen diesen neu gewonnenen Legitimationseffekten für die Managementberatung wiederum ökonomische Nachteile gegenüber: Durch Änderungen im Einkaufsverhalten der Klienten wird die Managementberatung zur Commodity, zu einer normalen Dienstleistung (vgl. Kipping 2002a: 275). „Beratungsdienstleistungen werden heute zunehmend eingekauft wie Bleistifte oder Schrauben“, berichtet die Wirtschaftswoche (Engeser/Delhaes 2004: 160). Der Einsatz der Managementberatung wird durch den vermehrten Rückgriff auf die interne Beratung oder auch Verzicht mehr und mehr substituiert. Allein die Deutsche Lufthansa soll ihr Beratungsbudget um 20 Prozent reduziert und alle „nice-to-have-Projekte“ gestrichen haben. Die Verkappung von externen Beratungsbudgets führt zu Umsatzeinbußen der Beratungsfirmen und dazu, dass Vergütungsstrukturen nach unten angepasst werden. Dies wiederum hat unmittelbare Folgen für die Anreizstruktur der Berater. Ein opportunistisch handelnder Berater wird seinen Arbeitseinsatz entsprechend anpassen oder für die gleiche Vergütung eine weniger aufwändige Tätigkeit in einem anderen Unternehmen anstreben. Durch verringerte Arbeitseinsätze und nicht intendierte Fluktuationstendenzen werden zugleich interne Leistungsturniere („up or out“-Regeln) obsolet. Dadurch sinken die Möglichkeiten zur Elitenbildung und zur Aussendung von Kompetenzsignalen gegenüber Hochschulabsolventen und Klienten. Insbesondere bei den Hochschulabsolventen haben die einstigen Gewinner im „War for Talents“ an Attraktivität verloren: Zu diesem Ergebnis kommt eine Panel-Befragung unter Absolventen unterschiedlicher Fächergruppen. Während im Vergleich zu 1999 McKinsey und die Boston Consulting Group um 11 bzw. 12 Plätze gefallen sind, Roland Berger Strategy Consultants sogar um 24 Plätze, stehen nun wieder die traditionellen Unternehmen wie BMW oder Siemens auf der Wunschliste der Absolventen ganz oben (vgl. Trendence 2004).

In dem Maße, in dem die Managementberatung an Wertschätzung einbüßt, gelingt es ihr nicht mehr, überlegenes Humankapital zu rekrutieren and „to maintain the image of employing an

intellectual elite“ (Armbrüster 2004: 1265). Wenn aber die „Bewerberschlangenbildung“ (Franck et al. 2003: 6) vor den Toren der Beratung ausbleibt, verringert dies die Möglichkeiten zur Aussendung von Kompetenz- und Qualitätssignalen, was wiederum ihre Attraktivität für die Klienten verringert. In Anlehnung an Ashforth und Gibbs (1990) lässt sich davon sprechen, dass sich die Managementberatung in einem „vicious circle of legitimation“ befindet (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Erosionsszenario der Managementberatung



Quelle: eigene

6 Auf zu neuen Ufern: Wird sich die Managementberatung neu erfinden (müssen)?

Ist das Ende der Managementberatung unausweichlich? Der Gedanke daran, dass McKinsey und die anderen tatsächlich zum Untergang verdammt sind, wie es Kipping (2002a: 273) provokant formuliert, fällt schwer. Dennoch hat das skizzierte Szenario gezeigt, dass sich an keine der diskutierten Strategien ernsthafte Hoffnungen für eine Re-Institutionalisierung der Managementberatung knüpfen lassen. Aus institutionalistischer Perspektive scheint die De-

Institutionalisierung und mit ihr das Ende der Managementberatung nicht ganz abwegig – zumindest in ihrer bisherigen Form.

Eine De-Institutionalisierung führt zwar in der Tat zur Erosion bereits institutionalisierter Praktiken, zugleich entstehen aber Freiräume zur Etablierung neuer institutioneller Praktiken „to fill the normative and procedural vacuum that institutional displacement and delegitimation creates“ (Oliver 1992: 583). An dieser Stelle kommt der „institutional entrepreneur“ (DiMaggio 1988) ins Spiel. Der Institutional Entrepreneur „has the capacity to take a reflective position towards institutionalized practices and can envision alternative models of getting things done“ (Beckert 1999: 786). Für die Entwicklung von Handlungsalternativen müssen die Managementberatungen deshalb zwei Voraussetzungen erfüllen: die Etablierung einer kritischen Reflektionsfähigkeit über die eigenen (erodierenden) Praktiken und eine Visionsfähigkeit hinsichtlich möglicher, zukunftsfähiger Entwicklungen.

Ein Blick in die Praxis kann belegen, dass in der Beratungsbranche bereits einige Versuche eines institutional entrepreneurship unternommen wurden. Ein Beispiel hierfür ist die Herausbildung der systemischen Beratung, die sich insbesondere im deutschsprachigen Beratungsmarkt als Gegenmodell zur klassischen Managementberatung positioniert und mit „systemischer Strategieentwicklung“ (Nagel/Wimmer 2002) in die eigentliche Domäne der klassischen Managementberatung einzubrechen versucht. Ein anderes konkretes Beispiel liefert Accenture, das sich mit der Verlagerung auf IT-Outsourcing bereits mehr und mehr von originären Beratungstätigkeiten entfernt hat. Während Accenture heute mit Outsourcing-Aktivitäten enorme Wachstumsraten erzielt, weisen die Umsätze mit klassischen Consultingleistungen ein Minus-Wachstum auf (vgl. Accenture 2003: 9).

Beide Beispiele weisen jedoch eine bedeutende Parallele auf: Für die Herausbildung der jeweiligen Geschäftsmodelle spielen Pfadabhängigkeiten eine besondere Rolle. Pfadabhängigkeiten beeinflussen die Entwicklung eines Systems durch seine Vergangenheit, d.h. spätere Zustände sind durch frühere Zustände bereits kausal vorstrukturiert. In diesem Sinne fußt die systemische Beratung, die sich aus der neueren Systemtheorie speist, ebenso auf einer eigenen Vorgeschichte wie Accenture, das schon früh das Segment der IT-Beratung besetzt hatte. Demgegenüber sind die Pfade der Managementberatung bereits ausgetreten, und ihr eng geschnürtes kulturelles Korsett erschwert zudem das Beschreiten neuer Pfade (vgl. Mohe 2004). Am Beispiel von McKinsey lässt sich dies illustrieren: Die zur Verbesserung der

Umsetzungsqualität rekrutierten 300 Organisationsentwickler führen im Hause der klassischen Expertenberater ein Inseldasein (vgl. Mingers 1998: 150), 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 den Stellenwert einer Schattenorganisation (vgl. Kipping 2002a: 274) und mit der neu entdeckten Klientel des Mittelstandes drohen die Gefahren eines internen Kulturschocks und einer Zwei-Klassen-Organisation, weil die Beratung des Mittelstandes nur schwer mit dem elitären Selbstverständnis der Top-Management-Berater von McKinsey vereinbar ist (vgl. Balzer/Student 2002).

Es ist wenig überraschend, dass Vertreter der Managementberatung die Zukunft ihrer Branche dennoch deutlich optimistischer beurteilen. Allerdings wird auch hier eingeräumt, dass eine Wiederbelebung der Managementberatung „mit einem dann möglicherweise leicht veränderten Geschäftsmodell der Berater“ (Berger 2003: 67) verbunden sein könnte. Um welche neuen Geschäftsmodelle es sich dann handeln könnte, bleibt abzuwarten. Dies gilt mithin auch für den Eintritt der recht pessimistischen Implikationen, die aus der neo-institutionalistischen Analyse für die Zukunft der Managementberatung gewonnen wurden – und das gleiche scheint auch für den Neo-Institutionalismus selbst zu gelten, dem bereits erste „Abnutzungserscheinungen“ attestiert werden: „By now, most scholars are rather tired of hearing about the new institutionalism“ (Immergut 1997: 325). Würde man statt des Neo-Institutionalismus einen anderen theoretischen Zugang wählen, könnte die Analyse auch zu anderen Implikationen gelangen. So könnte beispielsweise die ansonsten für ihren Veränderungs-Skeptizismus kritisierte neuere Systemtheorie der Managementberatung durchaus optimistischere Prognosen liefern. In systemtheoretischer Perspektive lässt sich die Managementberatung als autopoietisches System charakterisieren, das seine Operationen „eigensinnig“ auf sich selbst bezieht und sich nur wenig „von außen“ irritieren lässt (Luhmann 1994).

Außerdem ist es denkbar, dass die Empirie selbst zum Hoffnungsträger werden kann. Schließlich wurde schon einmal ein „anti-consultant backlash“ (Wooldridge 1997: 4) prognostiziert und ein „decline szenario“ (Canbäck 1998b: 48ff.) entworfen – und von der anschließenden „consulting explosion“ (Ernst/Kieser 2002) Lügen gestraft.

Literatur

- Abbott, Andrew (1988): The system of professions. An essay on the division of expert labor. Chicago: Chicago U.P.
- Abrahamson, Eric (1991): Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. In: The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 3, S. 586-612.
- Abrahamson, Eric (1996): Technical and aesthetic fashion. In: Czarniawska, Barbara/Sevón, Guje (Hg.): Translating Organizational Change. Berlin, New York: De Gruyter, S. 117-137.
- Accenture 2003: Annual Report 2003. In:
http://www.accenture.de/static_pdf/annualreport_03.pdf (download: 15. Januar 2005).
- Afhüppe, Stefan/Gräf, Peter L./Handschuh, Konrad/Kamp, Matthias/Methfessel, Klaus/Schaudwet, Christian (2004): Am Pranger der Nation. In: Wirtschaftswoche, Jg. 58, Nr. 7; S. 20-23.
- Aldrich, Howard E./Fiol, C. Marlene (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation. In: Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4, S. 645-670.
- Alvesson, Mats (1993): Organizations as rethoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. In: Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 6, S. 997-1015.
- Argyris, Chris (1991): Wenn Experten wieder lernen müssen. In: Harvard Manager, Jg. 13, Nr. 4, S. 95-107.
- Armbrüster, Thomas (2004): Rationality and its symbols: Signalling effects and subjectification in management consulting. In: Journal of Management Studies, Dec2004, Vol. 41 Issue 8, S. 1247-1269.
- Ashforth, Blake E./Gibbs, Barrie W. (1990): The double-edge of organizational legitimacy. In: Organization Science, Vol. 1, No. 2, S. 177-194
- Balzer, Arno/Student, Dietmar (2002): Operation Big Mac. In: Manager Magazin, Nr. 11, 2002, S. 52-63.
- Beckert, Jens (1999): Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. In: Organization Studies, Vol. 20, No. 5, S. 777-799.
- Berger, Roland (2003): Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: Organisationsentwicklung, Jg. 22, Nr. 3, S. 65-67.
- Bergmann, Jens (2002): Schlaumeier wie wir. In: brand eins, Jg. 4, Nr. 4, S. 18-25.

- Bresser, Rudi K.F./Millonig, Klemens (2003): Institutional capital: competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory. In: Schmalenbachs Business Review, Vol. 5, No. 3, S. 220-241.
- Byrne, John A. (2002): Inside McKinsey. In: Business Week, July 08, S. 54-62.
- Byrne, John A./McWilliams, Gary (1993): The McKinsey mystique. In: Business Week, Sep 20, 1993, S. 36-41.
- Canbäck, Staffan (1998a): The logic of management consulting: Part one. Henley-on-Thames: Henley Management College.
- Canbäck, Staffan (1998b): Transaction cost theory and management consulting: why do management consultants exist? Working Paper, Henley-on-Thames: Henley Management College.
- Clark, Timothy 1995: Managing Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1995.
- Clark, Timothy/Fincham, Robin (2002, Hg.): Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell.
- Czarniawska, Barbara/Wolff, Rolf (1997): Constructing new identities in established organization fields. In: International Studies of Management & Organization, Vol. 28, No. 3, S. 32-56.
- Czerniawska, Fiona (2003): Client! Management that Consultant! In: C2M, Consulting to Management, Jun2001, Vol. 12 Issue 2, S. 13-16.
- Deutschmann, Christoph (1994): Unternehmensberatung: Eine neue Elite. In: GDI Impuls, Nr. 1, S. 15-22.
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): Institutional patterns and organizations: culture and environment. Cambridge: Ballinger, S. 3-32.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter. W. (1983): The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, Vol. 48, S. 147-160.
- Eiben, Jürgen/Krekel, Elisabeth M./Saurwein, Karl-Heinz (1996): Soziologische Beratung im Alltag. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 19. Jg., Nr. 3, S. 223-241.
- Elfgen, Ralph/Klaile, Beatrice (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart: Poeschel.
- Engeser, Manfred/Delhaes, Daniel (2004): Genaues Bild. In: Wirtschaftswoche, Jg. 58, Nr. 14; S. 160-162.

- Ernst, Berit/Kieser, Alfred (2002): In search of explanations for the consulting explosion. In: Sahlin-Andersson, Kerstin/Engwall, Lars (Hg.): The expansion of management knowledge: carriers, flows, and sources. Stanford, CA: Stanford University Press, S. 47-73.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Edition Sigma. S. 47-181.
- Faust, Michael (2000): Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28, S. 59-85.
- Fincham, Robin (1999): The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. In: Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 3, S. 335-441.
- Fincham, Robin/Clark, Timothy (2002): Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting. In: Clark, Timothy/Fincham, Robin (Hg.): Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell, S. 1-18.
- Fink, Dietmar (2004): Entwicklung und Struktur der Beraterbranche: 1886-2003, in: Sommerlatte, Tom/Mirow, Michael/Niedereichholz, Christel/Windau, Peter G. von (Hg.): Handbuch der Unternehmensberatung: Organisationen führen und entwickeln, Berlin: Erich Schmidt, S. 1-14.
- Fink, Dietmar/Knoblach, Bianka (2003): Die 'Hidden Champions' des Beratungsmarktes. Reinbach: Institute of Management and Consulting Services.
- Franck, Egon/Pudack, Thorsten/Benz, Men-Andri (2003): Unternehmensberatung als Legitimation. Working Papers Series No. 21, Chair of Strategic Management and Business Policy, Zürich: University of Zurich.
- Freidson, Elliot (1986): Professional powers: A Study of the institutionalization of formal knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, Elliot (1994): Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy. Chicago: University of Chicago Press.
- Gaitanides, Michael/Ackermann, Ingmar (2002): Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden: Interview mit Prof. Dr. h.c. Roland Berger. In: ZfO, Zeitschrift für Führung + Organisation, Jg. 71, Nr. 5, S. 300-305.
- Glückler, Johannes (2004): Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Strategie. Bielefeld: transcript.

- Glückler, Johannes/Armbrüster, Thomas (2003): Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. In: *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, S. 269-297.
- Göhler, Gerhard/Kühn, Rainer (1999): Institutionenökonomie, Neo-Institutionalismus und die Theorie politischer Institutionen. In: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus: Überlegungen zur Organisationstheorie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 17-42.
- Greenwood, Royston/Suddaby, Roy/Hinings, C. R (2002): Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, S. 58-80.
- Gross, Claudia (2003): Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? In: *Soziale Welt*, Nr. 54, S. 93-116.
- Gross, Peter (2000): Das Ende der Gewissheiten – in Wirtschaft und Gesellschaft. Vortrag beim Kanti-Forum 2000 zum Thema „Der Zeitgeist heißt Tempo – Vom Leben in beschleunigter Gesellschaft“. Universität St. Gallen 2000. In: http://www.ksluzern.ch/diversicum/archiv/kantiforum2000/Vortrag_Gross.htm (Download: vom 15.01.2005).
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Hensmans, Manuel (2003): Social movement organizations. A metaphor for strategic actors in institutional fields. In: *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, S. 355-381.
- Hitzler, Ronald (1994): Wissen und Wesen des Experten – Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In: Hitzler, Ronald (Hg.): *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Opladen: Leske + Budrich, S. 13-30.
- Horváth, Peter/Kralj, Damir 2003: Die Vergütung von Beratungsleistungen – Eine Koordinationsaufgabe für Personal- und Preismanagement. In: Speck, Peter/Wagner, Dieter (Hg.): *Personalmanagement im Wandel: Vom Dienstleister zum Businesspartner*, Wiesbaden: Gabler, S. 75-104
- Immergut, Ellen M. (1997): The normative roots of the new institutionalism: Historical institutionalism and comparative policy studies. In: Benz, Arthur/Seibel, Wolfgang (Hg.): *Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft - eine Zwischenbilanz*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 325-355.
- Ingram, Paul/Silverman, Brian S. (2002): Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: Ingram, Paul/Silverman, Brian S. (Hg.): *The new institutionalism in strategic management*, Amsterdam et al.: Elsevier, S. 1-30.

- Jepperson, Ronald L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism In: Powell Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, S. 143-163.
- Jones, Edward E./Pittman, Thane S. (1982): Toward a general theory of strategic self-presentation. In: Suls, Jerry M. (Hg.): Psychological perspectives on the selfs, Vol. 1. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, S. 231-262.
- Kieser, A. (2002): Managers as Marionetts? Using Fashion Theory to Explain the Success of Consultants. In: Kipping, Matthias/Engwall, Lars (Hg.): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford 2002, S. 167-183.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: DBW, Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, Nr. 1, S. 21-39.
- Kipping, Matthias (2002a): Jenseits von Krise und Wachstum: der Wandel im Markt für Unternehmensberatung. In: ZfO, Zeitschrift für Führung + Organisation, Jg. 71, Nr. 5, S. 269-275.
- Kipping, Matthias (2002b): Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. In: Clark, Timothy/Fincham, Robin (Hg.): Critical consulting: New perspectives on the management advice industry., Oxford: Blackwell, S. 28-49.
- Kipping, Matthias/Sauviat, Catherine (1996): Global management consultancies: Their evolution and structure. Whiteknights: University of Reading.
- Kubr, Milan (1996, Hg.): Management consulting: A guide to the profession. 3. Aufl., Genf: International Labour Office.
- Kurbjuweit, Dirk (1996): Die Propheten der Effizienz. In: Die Zeit, Nr. 3, S. 9-13.
- Kurbjuweit, Dirk (2003): Unser effizientes Leben: Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen. 2. Aufl., Reinbek: Rowohlt.
- Lawrence, Thomas B. (1999): Institutional strategy. In: Journal of Management, Vol. 25, Nr. 2, S. 161-188.
- Löwer, Chris (2005): Verbotene Doktorspiele. In: Handelsblatt-online: <http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/reilhbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200014,200812,890490/SH/0/depot/0/> (Download: vom 22.04.2005).
- Luhmann, Niklas 1994: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 5. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Macdonald, Keith M. (1995). The sociology of the professions. London: Sage.
- McGivern, Chris (1983): Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. In: Journal of Management, Vol. 20, No. 3, S. 367-386.

- McKenna, Christopher D. (1995): The origins of modern management consulting. In: Business and Economic History, Vol. 24, Nr. 1, S. 51-58.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Micklethwait, John/Wooldridge, Adrian (1996): The witch doctors: What the management gurus are saying: Why it matters and how to make sense of it. London: Heinemann.
- Millonig, Klemens (2002): Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionellen Kontextes: Eine integrative Betrachtung von Institutionalismus und Strategischem Management. Berlin: Weißensee.
- Mingers, Susanne (1998): Systemische Beratungsunternehmen. In: Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 126-151.
- Mitchell, V.-W. (1994): Problems and risks in the purchasing of consultancy services. In: The Service Industries Journal, Vol. 14, No. 3, S. 315-339.
- Mizruchi, Mark. S./Fein, Lisa C. (1999): The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 4, S. 653-683.
- Mohe, Michael (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute – und morgen? In: Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: Klett-Cotta 2002, S. 320-343.
- Mohe, Michael (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg: Metropolis.
- Mohe, Michael (2004): Zur Programmatik einer kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: FUGO (Forschergruppe Unternehmensführung und gesellschaftliche Organisation). Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis, S. 573-600.
- Mohe, Michael (2005a): Meta-Beratung. In: Mohe, Michael (Hg.): Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberger, S. 285-311.
- Mohe, Michael (2005b): Interne Beratung auf dem Prüfstand: Möglichkeiten einer rollenspezifischen Evaluation durch die Internal Consultant's Scorecard. In: Boos, F./Heitger, B. (Hg.): Unternehmensentwicklung im Brennpunkt: Zur Wertschöpfung interner Funktionen im Veränderungsprozess. Wiesbaden: Gabler, S. 303-324.
- Mohe, Michael (2005c): Generic Strategies for Managing Consultants: Insights from Clients' Companies in Germany. In: Journal of Change Management, Vol. 5, No. 3, S. 357-365.

- Mohe, Michael (i.E.): Funktionen und Grenzen der Meta-Beratung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation (im Erscheinen).
- Mohe, Michael/Kolbeck, Christoph (2003): Klientenprofessionalisierung in Deutschland: Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX- und M-DAX-Unternehmen. Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Mohe, Michael/Kolbeck, Christoph/Neunhoeffler, Patricia/Mildenberger, Jörg (2006): DaimlerChrysler's Consulting Infobase. In: Consulting to Management, Vol. 17, No. 2, S. 32-34.
- Mohe, Michael/Pfriem, Reinhard (2002): Where are the professional clients? Möglichkeiten zur konzeptionellen Weiterentwicklung von Meta-Beratung. In: Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (Hg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Stuttgart: Klett Cotta, S. 25-40.
- Nagel, Reinhard/Wimmer, Rudolf (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett Cotta.
- Nicolai, Alexander T. (2000): Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden: DUV.
- Nicolai, Alexander T. (2004): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften. In: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 74, Nr. 2, S. 99-118.
- Nicolai, Alexander T.; Alfred Kieser (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW, Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, Nr. 6, S. 579-595.
- O.V. (2002): Consultant, heal thyself. In: The Economist, Nov 22, S. 61-62.
- O'Shea, James/Madigan, Charles (1997): Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. New York: Times/Random House.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, S. 145-179.
- Oliver, Christine (1992): The Antecedents of Deinstitutionalization. In: Organization Studies, Vol. 13, No. 4, S. 563-588.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (1997): Organisation, Strukturation, Gesellschaft: Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15-34.

- Peet, John (1988): A survey of management consultancy: Outside looking in. Beilage zu: The Economist, Feb. 13, 1988.
- Petersdorff, Winand von/Heeg, Thimo (2004): Die Berater-Elite hat ihren Zauber verloren. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 1. Feb. 2004, S. 39.
- Petzold, Hilarion G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann.
- Phillips, Jack J. (2000): The consultant's scorecard: Tracking results and bottom-line impact of consulting projects. New York: McGraw Hill.
- Rasch, Benjamin (2002): Alles intern geregelt. In: Financial Times Deutschland, 10. Juli 2002, S. 29
- Ringland, Gill/Shaukat, Azfar (2004): An uncertain future for management consulting. In: European Business Forum, Issue 19, Autumn 2004, S. 58-61.
- Røvik, Kjell A. (1996): Deinstitutionalisation and the logic of fashion. In: Czarniawska, Barbara/Sévon, Guje (Hg.): Translating organizational change., Berlin: de Gruyter, S. 139-172.
- Ruef, Martin (2002): At the interstics of organizations: The expansion of the management consulting profession, 1933-1997. In: Sahlin-Andersson, Kerstin/Engwall, Lars (Hg.): The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources. Stanford: Stanford Business Books, S. 72-95.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996): Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In: Czarniawska, Barbara/Sevón, Guje (Hg.): Translating Organizational Change. Berlin, New York: De Gruyter.
- Saint-Martin, Denis (2000): Building the new managerialist state: Consultants and the politics of public sector reform in comparative perspective. Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, Andreas G./Alt, Jens M. (2002): Unternehmensethik für Professional Service Firms. Problemtatbestände und Lösungsansätze. In: ZfWu, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 3, Nr.3, 2002, S. 304-330.
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. Richard (1987): The adolescence of institutional theory. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 32, S. 493-511.
- Selchert, Martin (1997): Organisationsstrukturen und Professionalität. Formen und Funktionen professioneller In-house Dienstleistungen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

- Sieger, Heiner (1992): Die neue Elite. In: Capital, Nr. 5, S. 164-178.
- Sperling, Hans J./Ittermann, Peter (1998): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München: Hampp.
- Steppan, Rainer (2003): Versager im Dreiteiler: Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Strang, David/Meyer, John W. (1993): Institutional conditions for diffusion. In: Theory and Society, Vol. 22, no. 4, S. 487-511.
- Student, Dietmar (2005): Ratgeber in eigener Sache. In Manager Magazin, Jg. 35, Nr. 2, S. 30-37.
- Sturdy, Andrew (1997): The consultancy process – An insecure business. In: Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 3, S. 389-413.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 571-610.
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1996): The institutionalization of institutional theory. In: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R. (Hg.): Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, S. 175-190.
- Trendence (2004): Studie „Absolventenbarometer – Deutsche Business Edition“ von trendence – Institut für Personalmarketing aus den Jahren 1999 und 2004. <http://www.trendence.com> (Download: 23.11.2004).
- Walgenbach, Peter (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 4. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, S. 319-353.
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie - State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.): Theorien des Managements: Managementforschung 12. Wiesbaden: Gabler, S. 155-202.
- Watkins, Sharon S. (2003): Ethical conflicts at Enron: Moral responsibility in corporate capitalism. In: California Management Review, Vol. 45, No. 4, S. 6-19.
- Weber, Stefan (2002): Unternehmensberater in der Krise. In: Süddeutsche Zeitung, 28. Februar 2002, S. 22
- Wimmer, Rudolf (2002): Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft. Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt. e-Newsletter der OSBi, Nr. 3, Wien 2002, S. 1-37.
- Wimmer, Rudolf/Kolbeck, Christoph/Mohe, Michael (2003): Beratung: Quo vadis? In: Organisationsentwicklung, Jg. 22, Nr. 3, S. 60-64.
- Wohlgemuth, André C. (2003): Management Consulting - quo vadis? In : io management, Jg. 72, Nr. 9, S. 54-60.

- Wooldridge, Adrian (1997): A survey of management consultancy: Trimming the fat. Beilage zu: The Economist, March 22, 1997.
- Zdral, Wolfgang (2002): Ohrfeigen für die Besserwisser. In: Financial Times Deutschland, 2. Oct.2002, S. 33.
- Zucker, Lynne G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. In: American Sociological Review, Vol. 42, No. 10, S. 726-743.