



Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote

MICHAEL FAUST

- BIRGIT BLÄTTEL-MINK / INGRID KATZ (Hrsg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004, 265 S., br., 17,30 €
- KARL FRIEDRICH BOHLER / HANSFRIED KELLNER, *Auf der Suche nach Effizienz. Die Arbeitsweisen von Beratern in der modernen Wirtschaft*. Frankfurt/New York: Campus 2004, 204 S., kt., 27,90 €
- JOHANNES GLÜCKLER, *Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie*. Bielefeld: transcript, 2004, 304 S., kt., 29,80 €
- WERNER RÜGEMER (Hrsg.), *Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft*. Bielefeld: transcript, 2004, 243 S., kt., 21,80 €
- RAINER SCHÜTZEICHEL / THOMAS BRÜSEMEISTER (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004, 288 S., br., 34,90 €

Beratung und Gesellschaft – Beobachtungen und Erklärungen

Unter den „soziologischen Gegenwartsdiagnosen“ (*Schimank/Volkman* 2000) ist sie noch nicht zu finden: die „beratene Gesellschaft“ (*Schützeichel/Brüsemeister*). Aber Bezüge zu einigen Vertretern dieses Genres, namentlich der „Zweiten Moderne“ (*Beck*), der „Radikalisierung der Moderne“ (*Giddens*), der „Kommunikationsgesellschaft“ (*Münch*), der „Multioptionsgesellschaft“ (*Gross*) oder der „neoliberalen Heimsuchung“ (*Bourdieu*), lassen sich ausmachen. In diesen Zeitdiagnosen kann man den Aufstieg der Berater entdecken, sei es als Vertreter von Expertensystemen, denen wir uns anvertrauen müssen (*Giddens*), sei es als Promotoren der „neoliberalen Heimsuchung“ (*Bourdieu*), als Mitbetreiber der „Inflation der Sprache“ (*Münch*) oder als Helfer im Gewirr der Optionen (*Gross*).

Auch wenn *Schützeichel* und *Brüsemeister* nicht beabsichtigen, „eine weitere soziologische Gegenwartsdiagnose (...) zu erfinden“, halten sie doch die Ausbreitung von Beratungen in der Gesellschaft für diese „konstitutiv“ und für ein Phänomen der jüngeren Vergangenheit und Gegenwart (8). Zur Klärung des Phänomens bietet der Band einiges, auch wenn sich die soziologische Forschung erst „auf den Weg zu einer Theorie der Beratung“ und zu einer „umfassenden und integrativen Erörterung der gesellschaftlichen Relevanz von Beratung“ (9) macht.

Beratung adressiert sowohl Individuen als auch Organisationen (einer „Adresse“ bedarf es allemal) und findet sich in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen. Das Spektrum der Beiträge reicht von Politikberatung (*Bröchler; Schimank*), Organisations- und Management- bzw. Unternehmensberatung (*Bohn/Kühl; Bäcker*), über „Beratung als Form wohlfahrtsstaatlicher Hilfe“ (*Scherr*), Schul- und Erziehungsberatung (*Brüsemeister*) bis hin zu Beratung als neues Element pastoraler Seelsorge (*Schützeichel*), Trauerberatung (*Winkel*) und Beratung in Sachen „Zeitmanagement“ (*Schöneck*). Diese Heterogenität des Phänomens macht die angestrebte „integrative Erörterung“ schwierig. Einen geeigneten Ausgangspunkt hierfür bietet *Schützeichels* „Skizze zu einer Theorie der Beratung“.

Er wählt eine idealtypische Vorgehensweise. Beratung wird bezugnehmend auf *Luckmann* als „kommunikative Gattung“ konzipiert, welche als „institutionalisierte, gegen andere Kommunikationsweisen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Form abgrenzbare Einheits(n) (verstanden wird), die aus dem Fluss der alltäglichen Kommunikation“ herausragt (274). „Institutionalisierte Erwartungshaltungen“ und der Bezug zu bestimmten „kommunikativen Problemlagen“ grenzen die kommunikative Gattung Beratung von anderen ab. In temporaler Hinsicht sind Beratungen begrenzt, haben Anfang und Ende, auch wenn es sich um länger ausgedehnte Beratungsprozesse handelt und nicht nur um „kurze kommunikative Sequenzen“ (275f.). Sachlich sind Beratungen mit „Entscheidungsproblemen“ befasst. Das bedeutet nicht, dass Beratungen nur bei manifesten Entscheidungsproblemen gesucht werden bzw. darauf reagieren. „Durch die Omnipräsenz von Beratungsangeboten werden Entscheidungen provoziert und Entscheidungssituationen generiert“ (276). Diese Einsicht wird dadurch gestärkt, dass Beratungsangebote thematisch auch Situationsbeschreibungen und -deutungen und nicht nur die Präsentation von Handlungsoptionen und deren Haupt- und Nebenfolgen umfassen. Gerade (typisierende) neue Situationsdeutungen sind geeignet, Ratsuchende und Entscheidungssituationen gleichermaßen zu generieren. Ferner bedeutet der Entscheidungsbezug von Beratung nicht im Umkehrschluss, dass in allen Entscheidungssituationen um Beratung nachgefragt wird (ebd. 278f.). In sozialer Hinsicht ist die Rollenverteilung Ratgeber und Ratsuchender konstitutiv, wofür unterstellt werden muss, dass eine „Wissens- oder Informationsdifferenz bezüglich des Entscheidungsproblems“ vorliegt (276), sonst müsste man nicht beraten werden. Die wie auch immer unterstellte Wissensasymmetrie begründet aber nicht unbedingt eine Experten-Laien-Differenz (siehe auch *Scherr* in *Schützeichel/Brüsemeister*). Die Wissensasymmetrie bezieht sich auch nicht notwendigerweise auf einen „Mangel an Wissen oder Information“, sondern kann in der Bereitstellung von Orientierungswissen bestehen, das eine entscheidungshemmende Überfülle an Wissen oder Informationen überwinden hilft. Auch wenn die Rollen zwischen Berater und Ratsuchenden prinzipiell im Zeitablauf wechseln können, gilt in Bezug auf die jeweilige Beratungskommunikation, dass eine „feste Rollenverteilung“ besteht. Es ist der Ratsuchende, „der die Entscheidung darüber trifft, welcher Situationsdefinition und welcher Handlungsoption er folgen will“ (277). Der Ratsuchende wird qua Beratung in die Situation des Entscheiders versetzt, er kann dann nicht mehr den Routinen folgen, weil er mit erweiterten Optionen versorgt wurde. Auch wenn der Ratsuchende den Vorwurf ins Spiel bringt, er sei falsch beraten worden, entlässt ihn dies nicht aus der Verantwortung für die Entscheidung. Hieran vornehmlich setzt der Vertrauensbedarf an, der sich nicht nur auf die Problemlösungskompetenz, sondern auch auf die Intentionen des Ratgebers („interesseloses Wohlgefallen“) richtet (277) (vgl. auch *Glückler*:

97f.). Damit korrespondiert auch, dass Beratungen von beiden Seiten freiwillig erfolgen müssen. „Einem erzwungenen Rat kann man nicht vertrauen und die Nachfrage nach Rat kann man ohnehin nicht erzwingen“ (ebd.). Hiernach wäre die Idee der Beratung schon dann verfehlt, wenn die Entscheidung, sich nicht beraten zu lassen, als irrational gilt, nicht erst dann, wenn der Ratsuchende sich einem erzwungenen Rat widersetzt.

Die idealtypische Bestimmung der kommunikativen Gattung Beratung kann sowohl dazu genutzt werden, Kommunikationsphänomene, die in der Gesellschaft als Beratung bezeichnet werden, präziser in Relation zum Idealtypus zu bestimmen, als auch von anderen kommunikativen Gattungen abzugrenzen. Letzteres ist vor allem gegenüber den Gattungen interessant, die sich wie Beratung auf Entscheidungsprobleme beziehen: für „Belehrungen“ und „Betreuungen“. Während Beratungen den Ratsuchenden als Entscheider konstituieren oder im Recht lassen, evaluieren Belehrungen die Entscheidungen des Belehren (typisch: Unterricht/Lehre) nach Maßgabe des Gelehrten und Betreuungen verringern die Entscheidungsmacht eines Betreuten (typisch: Soziale Hilfe/„Fürsorge“) (ebd. 279).

In bestimmten Feldern dominieren bestimmte Gattungen, „andere hingegen changieren zwischen diesen drei Formen“ (280). Der Bedeutungsgewinn bestimmter kommunikativer Gattungen kann auch als Indikator für sozialen Wandel dienen. So lässt sich der Beitrag *Scherrs* („Beratung als Form wohlfahrtstaatlicher Hilfe“) als durchaus problematischer Bedeutungsgewinn von Beratung im Wohlfahrtsstaat lesen. „Im Kontext einer sog. aktivierenden Sozialpolitik“ werde Individuen „Eigenverantwortlichkeit für ihre Selbstanpassung an gesellschaftliche Anforderungen“ zugewiesen, „statt sie fürsorglich zu betreuen“ (108), wobei die Unterstellung der Eigenverantwortlichkeit nicht bedeutet, dass auch die Mittel zur Einlösung gegeben sind. Hierdurch kann sich die Verantwortungszuschreibung auch als probates Mittel der Verantwortungsverschiebung erweisen. Über bestimmte Formen der Sozialberatung werde die etablierte Trennung von „helfenden Formen der Beratung und sanktionierenden Eingriffen in die Lebensführung“ (ebd.) aufgehoben. Schützeichel selbst thematisiert in einem zweiten Beitrag („Von der Buße zur Beratung“) den Wandel der Seelsorge als tendenzielle Umstellung von der kommunikativen Gattung „Verkündigung“ auf „Beratung“ (136) und die ambivalenten Wirkungen einer solchen Professionalisierung der Seelsorge auf die kirchlichen Organisationen als „Professionalisierungsfälle“.

So zeigt sich schon, dass der Idealtypus einen guten Ausgangspunkt darstellt, die beiden großen Forschungsfragen zu verfolgen, die das Massenphänomen Beratung aufwirft: einerseits Erklärungen der Entstehung bzw. des Bedeutungsgewinns von Beratungen aus gesellschaftlichen Wandlungsprozessen, andererseits Analysen über deren gesellschaftliche oder organisationale Wirkungen. In einer „Wechselbeziehung“ ermöglicht und forciert der Zugriff auf Beratung einerseits gesellschaftliche Modernisierungsprozesse und andererseits „forcieren bestimmte Modernisierungspfade die soziale Anwendung der kommunikativen Gattung Beratung“ (280).

In zeitlicher Hinsicht erzeugen Beratungen eine möglicherweise segensreiche „Entschleunigung“ (vgl. auch *Fuchs*: 239), weil Beratung vor die Entscheidung geschaltet wird. Andererseits verstärken Beratungen die „Zukunftsorientierung“ (ebd.). Damit kommt es zu einem beschleunigten Wissensverfall. Insbesondere im Feld der Managementberatung erzeugt das kommerzielle Beratungsangebot, das auf Neuigkeitsdramatisierung abhebt, fortlaufend Entscheidungssituationen und Beratungsnachfrage, indem es Situationen als problema-

tisch definiert (vgl. Faust 2005). Dies macht womöglich den Entschleunigungseffekt im Hinblick auf das einzelne Beratungsprojekt in der schnellen Abfolge von Beratungen zunichte und bewirkt Beschleunigung. Diesen Mechanismus deutet auch Fuchs an: „Der besondere Clou ist, daß sie (die Beratung) (...) ihrerseits die Krisenlagen entwirft und bestätigt, die zu lösen sie antritt“ (254).

Auch in sachlicher Hinsicht sind ambivalente Wirkungen zu erwarten. Einerseits machen Beratungen Kommunikationen entscheidungsförmig „auch dort, wo bis dato Routine, Macht, Autorität oder Sitte den Gang der Dinge beherrschte“ (281). Dem entspricht in sozialer Hinsicht die individualisierende Wirkung der zunehmenden Beratung, die „den Einzelnen als Entscheider“ konstituiert (283). Dies ist vor allem auf lebensweltliche Zusammenhänge gemünzt, bei denen Individuen adressiert und auf andere Handlungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden. Beratung wirkt hier pluralisierend. Andererseits werden durch Beratungen „standardisierte Programme“ und Wissensangebote verbreitet. Unter Bezug auf den Neo-Institutionalismus macht vor allem Meier dieses Argument stark. Prozesse des „mimetic“ und „normative isomorphism“ (DiMaggio/Powell 1983) unter Beteiligung von Beratern werden vornehmlich für die Homogenisierung von Organisationen verantwortlich gemacht. Solche Effekte verweisen auch auf den hohen Stellenwert von „sozialem Einfluss“ als Kommunikationsmedium, was die näher zu klärende Frage aufwirft, welche Akteure auf welcher Grundlage ein solches Einflusspotenzial entwickeln können.

Die Fragerichtung, welche Modernisierungspfade Beratung hervorrufen oder befördern, wird von Schützeichel als „Resultat der durchschlagenden entscheidungserzwingenden Binarisierung unserer Kommunikation“ (281) gefasst. Die Erklärung rekurriert auch hier ganz allgemein auf die Differenziertheit und Polikontextualität „moderner Gesellschaft“ (ähnlich Fuchs: 245). Diese Pauschalerklärung kann nicht befriedigen. So bezeugen auch verschiedene Beiträge spezifischere Ursachen der Entstehung und Ausbreitung von Beratung, die auf „jüngste“ Reformen im Schulsystem (*Brüsemeister*) oder der Sozialpolitik (*Scherr*) zurückgehen. Diese Reformen sind von Entstaatlichung bzw. Privatisierung geprägt und etablieren neue Steuerungsformen, die individuelle und kollektive Akteure als Entscheider in Recht setzen und Pflicht nehmen, woran Beratung wiederum anknüpft. Ein anderer Beitrag (*Bäcker*) handelt von Familienunternehmen, die sich bis heute gegenüber (Unternehmens-)beratung weitgehend resistent zeigen, was darauf aufmerksam macht, dass Beratung nicht einfach an Entscheidungsförmigkeit geknüpft ist, sondern insbesondere an die variierende, kontextgebundene Legitimationsbedürftigkeit von Entscheidungen.

Taugt „Beratungsgesellschaft“ als „summarische Kennzeichnung“ der modernen Gesellschaft schlechthin (Fuchs/Mahler 2000: 349) oder ist die zunehmende Beratung für eine spezifische Phase moderner Gesellschaftsentwicklung kennzeichnend? Unter der Überschrift „function follows form“ favorisiert Schützeichel letztlich die Fragerichtung nach den Wirkungen der Ausbreitung von Beratungen, während die nach den Ursachen unterbelichtet bleibt, weil sie mit Moderne schon weitgehend beantwortet scheint. Hier zeigt sich eine Grenze der systemtheoretischen Perspektive im Anschluss an Luhmann: „Er (Luhmann) vermag einem sehr wohl vor Augen zu führen, was am gesellschaftlichen Geschehen spezifisch modern ist – doch dies nur um den Preis einer Bagatellisierung dessen, was sich in diesem Rahmen im Verlauf der immerhin schon mehrere hundert Jahre währenden Moderne verändert hat und weiter verändern könnte“ (Schimank 2003: 278). So kann am Beispiel der über 100-jährigen Entwicklung der Managementberatung gezeigt werden, dass der eigentliche Beratungsboom jüngerer Datums ist und die Entstehung und Ausbreitung des

Phänomens in verschiedenen Ländern unterschiedlich verläuft. Ersteres spricht für Erklärungen, die Phasen moderner Gesellschaftsentwicklung und krisenhafte Übergänge kennen (z. B. *Wagner* 1995). Letzteres spricht für Erklärungen, die (meist) nationale Institutionenkonfigurationen unterscheiden können. Damit lassen sich konfigurationstypische Modi der Wissensproduktion und -verteilung und der Autoritätsgrundlagen bzw. Legitimation des Managements identifizieren, in denen kommerzieller Beratung oder aber funktionalen Äquivalenten dazu je unterschiedliche Bedeutung zukommt (vgl. näher *Faust* 2005). Dies macht auch auf die Bedeutung einer Unterscheidung aufmerksam, die bei *Schützeichel* angelegt ist, aber nicht weiter verfolgt wird. Beratung als kommunikative Gattung kann als Sequenz in Alltagskommunikation eingelassen sein, ein Element verschiedener Berufsrollen oder Professionen sein oder aber als eigenständige Rolle („Berater“) ausdifferenziert werden, die in kommerzieller Absicht vollzogen wird. Den Verschiebungen in diesem Spektrum in historischen und feldbezogenen Studien näher nachzugehen, könnte helfen, das Phänomen in Phasen gesellschaftlicher Entwicklung einzuordnen und den spezifischen Wirkungen solcher Verschiebungen nachzugehen. So spricht einiges dafür, dass in kommerzieller Absicht erbrachte Beratungsangebote auf Grund des Marktwettbewerbs Beschleunigungseffekte begünstigen, die für die jüngere Vergangenheit als typisch gelten: Managementmoden oder allgemeiner Wissensmoden (vgl. ebd.).

Berater als Promotoren der „neoliberalen Heimsuchung“?

Namentlich betrifft dies die global agierenden Managementberatungen. Das außergewöhnliche Wachstum dieses Wirtschaftszweiges in den letzten drei Jahrzehnten hat erhebliche Medienresonanz erzeugt, die zwischen Ehrfurcht und Skandalisierung pendelt. Das von *Werner Rügemeier* herausgegebene Buch widmet sich dem „Wirken (der Berater) in Wirtschaft und Gesellschaft“. Unternehmensberater werden als Teil eines „einflussreichen Netzwerkes des Neoliberalismus“ charakterisiert, das von „globalen“ Unternehmen beherrscht wird, deren Wirken und Einfluss weit über den angestammten Bereich der Wirtschaft hinausreicht und diverse staatliche Organisationen, Kirchen und Kultureinrichtungen erfasst (Klappentext). Dem Tenor des Buches nach zwingen diese Berater den nicht-wirtschaftlichen Organisationen „fremde“ Orientierungen auf, die im Widerspruch zu ihren eigentlichen Zwecken stehen und somit zur Verwirklichung des neoliberalen Projekts beitragen, das in einer Gleichschaltung der Gesellschaft nach den ökonomischen Prinzipien des Marktes und der Effizienz gesehen wird. Um das bislang im Dunkeln wirkende „Netzwerk des Neoliberalismus“ zu enttarnen, werden Unternehmensberater, internationale Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwaltskanzleien, „Think-Tanks“ und Lobbyistengruppen, die sich oftmals auch als „Berater“ kaschieren, zu einem Syndrom zusammengezogen.

Was leistet nun das Buch zur Klärung der aufgeworfenen Fragen? Man gewinnt Einblicke in das Ausmaß, in dem kommerzielle Berater von staatlichen Stellen bzw. der EU-Kommission beauftragt werden (*Hoedemann*; Liste öffentlich geförderter Beratungsprojekte im Anhang). Einige Beiträge befassen sich mit Wirkungen einzelner Beratungsprojekte (Kultureinrichtungen, Hochschulen). Beratung kann für verschiedene Interessen und Zwecke mobilisiert werden (*Lützenkirchen/Leschig*) und auch Gegenberatung auslösen (*Hoedemann*). Beides belegt die ubiquitäre Verbreitung von Beratung in der Gegenwartsgesellschaft, nicht aber notwendigerweise deren homogenisierenden Einfluss. Jen-

seits solcher anekdotischer Evidenz hat der Band aber nicht viel zu bieten. Dass es sich eher um eine journalistische Arbeit handelt, ist nicht notwendigerweise problematisch, aber auch an den Maßstäben dieses Genres gemessen ist das Buch weitgehend überflüssig und darüber hinaus streckenweise ärgerlich. Dies gilt auch für den Beitrag des Herausgebers mit dem Titel „Der Mythos der ökonomischen Effizienz – Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung“. Er ist ein Sammelsurium von Presse-Fundstellen, in dem die offensichtlichsten Widersprüche nebeneinander bestehen bleiben können; so, wenn an einer Stelle behauptet wird, „Berater tun das, was ihnen aufgetragen und honoriert wird“ (81) und an verschiedenen anderen Stellen eben diese als „Schlüsselarchitekten“ von Unternehmensstrategien (82) und als „erste Schriftgelehrte“ und „Botschafter des Neoliberalismus“ (86) und ihre Adressaten eher als deren Marionetten charakterisiert werden. Auch reihen sich problemlos Berichte über (problematisch angesehene) beraterinduzierte Effizienzsteigerung an ebensolche über teuer erkaufte „Flops“, die Effizienz verfehlen. Einblicke in das öffentliche Wirken von Beratern, etwa bei der Transformation ostdeutscher Betriebe im Zusammenspiel mit der Treuhand, werden durch einen auftrumpfenden Enthüllungsjournalismus und banalste Verschwörungstheorien entwertet und der manchmal ertragreiche Insider- und Aussteiger-Bericht (*Sauer/Sahnau; Backes*) wird zur selbstgefälligen Dissidenten-Literatur und bedient alle Klischee-Vorstellungen über die Beraterwelt (*Sauer/Sahnau*: 19).

Die in dem Buch aufgeworfenen Fragen sind in der einschlägigen Forschung keineswegs unbearbeitet geblieben. So hat *Dezalay* (1993: 204) die „multinationals of expert services“, die in vielfältiger Weise an De- und Reregulierung von Märkten und Governance-Strukturen auf nationaler und transnationaler Ebene beteiligt sind, als „double-dealing agents“ gekennzeichnet, die ihre Klienten hernach durch die „Irrgärten“ der Regulierung führen, an deren Aufbau sie in erheblichem Maße beteiligt waren. Bezüglich der internationalen Managementberatungsgesellschaften wurde vor allem deren Beitrag zur Entstehung und Verbreitung generalisierter Managementkonzepte und damit ihre Rolle als Agent einer oftmals „globalen“ Homogenisierung von Unternehmensstrategien und -strukturen (*DiMaggio/Powell* 1983; *Meier* in *Schützeichel/Brüsemeyer*) herausgestellt. Entgegen der neo-institutionalistischen Vorstellung, dass sich über Prozesse des „mimetic“ und „normative isomorphism“ relativ dauerhafte „Rationalitätsmythen“ verbreiten, erweisen sich die von Beratern und Managementgurus propagierten Konzepte als wesentlich kurzlebiger, als Moden, die nur „transitory collective beliefs“ bereitstellen (*Abrahamson* 1996). In komparativer Forschung wurde ferner gezeigt, dass die Ideen und Konzepte mit universalistischem Anspruch vielfältig „übersetzt“ werden, in nationalen, „organizational field“ und organisationalen Varianten auftreten (vgl. *McKenna* u. a. 2003; *Czarniawska/Joerges* 1996), Übersetzungsleistungen, an denen wiederum Berater beteiligt sind. Diese Forschungslinie trifft sich nicht zufällig mit den Erkenntnissen aus der international vergleichenden Politischen Ökonomie, die von Persistenz nationaler und/oder regionaler Modelle des Kapitalismus auch unter den Bedingungen homogenisierender globaler Einflüsse ausgeht. Das „neoliberale“ Ideengut gilt als ein solches globales, homogenisierendes „Projekt“, dessen Leitideen aber ebenso in verschiedene nationale Varianten übersetzt wurden (vgl. *Campbell/Pedersen* 2001). Welche Rolle hierbei die „multinationals of experts groups“ in transnationalen und nationalen Arenen und den damit verbundenen komplexen Akteurskonstellationen spielen, harret aber noch eingehender Analyse.

Management- bzw. Unternehmensberatung – spezielle Studien

Die sozialwissenschaftliche Beratungsforschung ist unter Einbeziehung der internationalen und multidisziplinären Organisationsforschung weit etablierter und ertragreicher als sich mit Blick auf die oft davon absehende deutschsprachige Literatur erschließt. Dies gilt vor allem für das Feld der Wirtschaft und die Managementberatung (vgl. *Clark/Fincham 2002; Kipping/Engwall 2002; Faust 2006*). Zu diesem Forschungsfeld gehört die Monografie von *Glückler*, die institutionelle Mechanismen im Prozess der Internationalisierung von Beratungsorganisationen untersucht.

Internationalisierung der Managementberatung

Das Feld der Management- oder Unternehmensberatung ist durch die großen, stilbildenden Unternehmen U.S.-amerikanischen Ursprungs geprägt, die heute nach geografischer Verbreitung wie Herkunft des Personals zu den wahrhaft globalen Akteuren zählen. Die internationale Forschung hat sich schon seit Längerem mit der Frage beschäftigt, auf welchen Wegen und auf welcher Grundlage die Ausbreitung dieser Firmen nach Europa erfolgte (*Kipping 1999*). Bislang fehlte allerdings eine systematische Forschung zur Internationalisierung von Unternehmensberatern jenseits der historischen Studien zu den globalen Akteuren, die auch die Internationalisierung von Beratungsdienstleistern zu erklären in der Lage ist, die sich nicht auf eine solche herausragende Reputation stützen können. Diese Lücke füllt das Buch von *Glückler* in einer Verschränkung wirtschaftsgeografischer und -soziologischer Konzepte.

Tatsächlich weisen die Großen der Branche den höchsten Internationalisierungsgrad auf, dennoch erweitern zunehmend auch kleinere Beratungsunternehmen ihre Aktivitäten über die Grenzen des Ursprungslandes. Solche „Grenzüberschreitungen“ wirtschaftlicher Aktivitäten sind speziell für (Beratungs-)Dienstleistungen sehr voraussetzungsvoll, sind sie doch in besonderer Weise mit der „liability of foreignness“ konfrontiert. Beratungsdienstleistungen, die im Gegensatz zu „Suchgütern“ als „Erfahrungsgüter“ gekennzeichnet werden, sind mit der elementaren Unsicherheit belastet, dass das „Produkt“ erst im Nachhinein beurteilt werden kann und zudem in Ko-Produktion erstellt wird, was zugleich Zurechnungen erschwert. So hat das Zustandekommen von Geschäftsbeziehungen im Beratungsmarkt einen erhöhten Vertrauensbedarf, der schon bei lokaler Geschäftsausdehnung zum Tragen kommt, beim „geographical bridging“ aber aufgrund kultureller Distanz besonders virulent wird. Zugleich fehlt auch der institutionelle Mechanismus einer Profession zur Überbrückung der Unsicherheit, der sowohl Kompetenz- und Goodwill-Vertrauen zur Verfügung stellen könnte.

Aus einer Diskussion etablierter Theorien der Internationalisierung leitet *Glückler* die besondere Bedeutung von Netzwerkbeziehungen und die Notwendigkeit einer „relationalen Perspektive“ (51ff.) ab. Diese entfaltet er im Folgekapitel auf der Grundlage der neueren Wirtschaftsgeografie und -soziologie. Unter den „Institutionen der Alltagspraxis“ (79ff.), die die fehlende formelle Institutionalisierung kompensieren können, um ausreichende Erwartungssicherheit zur Herstellung eines Marktes zu gewährleisten, werden die Konzepte Vertrauen und Reputation eingeführt. Hierbei erweist sich die Unterscheidung von öffentlicher Reputation und „networked reputation“ als Mechanismen der Unsicherheitsreduktion und des „geographical bridging“ als sehr ertragreich. „Networked reputation“ knüpft an etablierte, erfahrungsgestützte Vertrauensbeziehungen an und hilft zugleich, deren strukturelle Begrenzungen zu überwinden.

Die Fallstudien der drei Metropolenregionen belegen eindrücklich deren hohe Bedeutung. Isolierte Markteintritte sind weit weniger häufig und erfolgreich und der Aufbau einer öffentlichen Reputation erweist sich als aufwändig und kostspielig und ist ohne Beziehungsnetzwerke wenig erfolgsträchtig.

Die Arbeit *Glücklers* kann über den Ertrag für die Beratungsforschung hinaus als weiterführender Beitrag zur neueren Wirtschaftssoziologie gewertet werden. Wie immer bei ertragreichen Arbeiten: sie bieten auch Stoff für Nachfragen. So erhebt sich die Frage, ob „Fremdheit“ notwendigerweise eine besondere Hürde darstellen muss oder ob sie nicht auch unter näher zu bestimmenden Umständen eine wichtige Quelle des Reputationsaufbaus sein kann. Dafür sprechen die Befunde über die Ausbreitung der U.S.-amerikanischen Beratungsgesellschaften nach dem 2. Weltkrieg. Überhaupt scheint die inhaltliche Seite des Wissens- bzw. Beratungsangebots in der „relationalen Theorie“ unterbelichtet. Auch wenn „networked reputation“ hohe Erklärungskraft hat, so geht doch auch diese Reputation nicht ausschließlich auf Beziehungsstrukturen in Netzwerken zurück, sondern impliziert in je spezifischen Kontexten institutionalisierte Bedeutungen bzw. Wissensbestände. Eine Verschränkung wissenssoziologischer Ansätze mit der in der neueren Wirtschaftssoziologie prominenten strukturellen Netzwerkanalyse könnte hier weiterführend sein (vgl. Beckert 2005).

„Die Arbeitsweisen von Beratern“

In der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung, namentlich in Deutschland, mangelt es an empirischen Studien zu konkreten Beratungsprojekten und der Berater-Klienten-Interaktion. Umso mehr muss ein Buch, wie das von *Bohler/Kellner*, Aufmerksamkeit auf sich ziehen, das verspricht, „auf Grundlage umfangreicher empirischer Analysen (...) die konkrete Arbeitsweise von Unternehmensberatern“ (Klappentext) darzustellen. Die Arbeit beruht auf zwei Forschungsprojekten. Das erste stellte das deutsche Teilprojekt eines internationalen Gemeinschaftsunternehmens dar und bezog sich noch auf die alte Bundesrepublik (*Kellner/Heuberger* 1992). Das zweite ist ein von der DFG gefördertes Projekt, das zwischen 1996 und 1999 die Rolle der Unternehmensberatung in der wirtschaftlichen Transformation in den neuen Bundesländern zum Gegenstand hatte. Über diese Ergebnisse wird hier zum ersten Mal (2004) publiziert, bisher lagen nur unveröffentlichte Forschungsberichte vor.

Den Hauptertrag des Buches zu den angekündigten Fragestellungen liefert das knappe Kapitel „Soziale Konfigurationen des Beratungsprozesses“ und mit Einschränkungen auch das Folgekapitel, das „Institutionen der Beratungsvermittlung“ und darunter auch funktionale Äquivalente zu kommerzieller Beratung („ehrenamtliche Beratung“, „Runde Tische“) behandelt, beides eher stiefmütterlich behandelte Fragen der empirischen Beratungsforschung. Die Autoren entwickeln „kontrastierende Typen der betrieblichen Nutzung von Beratungsunternehmen“ (138) – den „autonomen Beratungsprozess mit kompetenten Auftraggebern“ und den „heteronomen Beratungsprozess bei Klienten aus Not“. Letzterer wird insbesondere zur Beschreibung der Besonderheiten der ostdeutschen Situation im Transformationsprozess genutzt. Hier sind in besonderer Häufung „komplexe Beratungskonstellationen“ (152) zu finden, in denen die Beratung nicht vom Management des Klientenunternehmens beauftragt ist, sondern von Dritten veranlasst wird (typischerweise Banken und der Treuhandanstalt), und eine Berichtspflicht des Beraters gegenüber diesen besteht oder bei denen Förderinstitutionen zwischen Klient und Berater treten, weil Förder-

gelder nur mit verpflichtender Beratung zu erlangen sind. Solche Konstellationen verschärfen die Vertrauensproblematik, erzeugen oftmals heftige Konflikte und Abwehrreaktionen gegenüber den „vorgeschlagenen“ Lösungen und können kaum organisationsinterne Kompetenzen und Kooperationsbereitschaft mobilisieren. So zeigen *Bohler/Kellner*, wie verbreitet Beratungskonstellationen sind, in denen wesentliche Elemente der idealtypischen Definition der kommunikativen Gattung Beratung nach *Schützeichel* (s. o.) nicht gegeben sind: die „Interesselosigkeit“ des Beraters gegenüber dem Entscheidungsproblem des Ratsuchenden und die Freiwilligkeit der Beratungsbeziehung. In solchen Fällen spielen Machtfragen offensichtlich eine besondere Rolle, sie sind aber nicht auf Beratungskonstellationen beschränkt, in denen „Beratener“ und Auftraggeber auseinander treten, sondern kommen auch zum Tragen, wenn der Ratgeber eine besondere Deutungsmacht bezüglich der Situations- und Problemdefinition und eine besondere Autorität für seine Ratschläge beanspruchen kann. Hier ist die Entscheidungsbefugnis des „Ratsuchenden“ nur formal gegeben und er kann sich nur unter Legitimationsverlust sowohl der Beratung als Setting als auch dem Ratschlag entziehen.

Der Hauptteil des Buches, der einer funktionalen Typologie von Beratung folgt, bietet wenig empirische Einsichten in die „Arbeitsweisen“ von Beratern. Das liegt auch daran, dass man oft nicht unterscheiden kann, was zu einer Typologie verdichtete Empirie und was aus anderen Quellen stammende konzeptionelle Überlegungen oder sonstige Anschauung ist. Es sind vor allem zwei Hintergrundannahmen der Autoren, die den Zugriff auf Empirie unergiebig machen. Zum einen wird jedes Bestands- oder Entwicklungsproblem des Unternehmens zu einem Beratungsproblem. Die Frage, warum, zu welcher Zeit und unter welchen institutionellen Bedingungen Organisationen zur Lösung von Problemen auf externe, kommerzielle Beratung zurückgreifen, kann jenseits der allgemein behaupteten Affinität des Managers zur Beratung gar nicht aufgeworfen werden. Jedes Wissensproblem wird zum Beratungsfall. Auf diese Weise nähern sich die Autoren auch der Frage, wie es nach ihren „Erfahrungen“ (31) zu dem Beratungsboom seit den 1980er Jahren gekommen ist. Wie es von den nicht weiter ausgeführten „Erfahrungen“ zu den „fünf Gründen“ kommt, bleibt offen. Die angegebenen Gründe sind alle von der Machart, dass wahlweise Problemdruck, Verwissenschaftlichung, Komplexitätssteigerung, verschärfter Wettbewerb oder neue Organisationskonzepte überdurchschnittlich steigenden Beratungsbedarf erzeugen. Das liest sich dann z. B. so: „Angesichts größerer Märkte und eines verschärften Wettbewerbs sind Unternehmensstrategien und Marketinganstrengungen komplexer als früher, was den Bedarf an Consulting weiter steigen lässt“ (ebd.). Dies alles erfolgt ohne Bezug zur Forschungsliteratur, die u. a. den Beitrag der Berater zu den Problemdefinitionen herausstellt, die ihrerseits Beratungsbedarf generieren (vgl. z. B. *Ernst/Kieser* 2002).

Zum Zweiten steht für die Autoren das, was im technisch/ökonomisch-instrumentellen Sinne geboten ist, was den säkularen „Rationalisierungs- und Scientifizierungsprozess“ ausmacht, im Prinzip fest. Die Produktion und „generell die betrieblichen Abläufe“ können „auf der Basis von Rentabilitäts- und Optimierungsberechnungen der formalen Betriebswirtschaftslehre“ ebenso optimal gestaltet werden wie die „Unternehmensorganisation auf der Basis von Transaktionskostenkalkulationen der Institutionenökonomik“ (104). Die Berater haben dabei offenbar besondere Gaben, die keiner weiteren Nachfrage Wert sind, sodass die „soziologische Analyse“ sich darauf beschränken kann, „diese formal geschlossene Form des Consulting auf seine soziale Realisierung zu be-

ziehen“ (78). Die Rolle der Beratung wird erst in der „sozialen Realisierung“ problematisch, in der „Spannung formaler ökonomischer und materialer betrieblicher Rationalität, und als Folge ihrer zwiespältigen Stelle im Technokratisierungsprozess zwischen systematischem Experten- und subjektivem Erfahrungswissen“ (76). Aber „systematisches Expertenwissen“ antwortet seit geraumer Zeit nicht mehr auf „subjektives Erfahrungswissen“, sondern auf früheres Expertenwissen und auf die Folgeprobleme seiner Anwendung, die auf Grund der unvermeidlichen Selektivität von Problemdefinition und -lösung notwendigerweise entstehen. Ferner ist das betriebliche Wissen selbst wie alles Wissen zwar subjektgebunden, aber nicht einfach Erfahrungswissen, sondern ebenfalls (wenn auch organisational situiert) Expertenwissen. Es ist sozial verteilt nach Berufen und Funktionen, keinesfalls unstrittig und widerspruchsfrei. Es orientiert sich an organisationalen Teilrationalitäten, die in Widerspruch zueinander stehen, über lose Kopplung der Teilsysteme verbunden bleiben und in zeitlicher Abfolge in unterschiedlicher Weise priorisiert und akzentuiert werden. Aus dem spannungsreichen Neben- und Nacheinander unterschiedlicher Rationalitäten bzw. Rationalitätsansprüche und den daraus erwachsenden Begründungs- und Rechtfertigungspflichten, aber auch Kontrollbedürfnissen lässt sich der Wunsch der Organisationsspitze nach einem „Supra-Experten“ (*Ernst/Kieser* 2002) erklären, die in der Managementberatung oftmals gesucht wird und als solche sich Berater gerne stilisieren.

Wenn man sich von der Vorstellung eines zweifelsfreien Rationalisierungsprozesses löst, lassen sich die vielfältigen Anlässe zur Einschaltung von Beratern ebenso entschlüsseln wie die Wellen der Verklärung und Entzauberung des Beratungswesens, nicht aber wenn die Verklärung selbst zugrunde gelegt wird, wie das bei *Bohler/Kellner* der Fall ist. Die von den Autoren skizzierte „neue Stufe des wirtschaftlichen Rationalisierungsprozesses“ kann offenbar nur von Beratern entschlüsselt werden und folgerichtig stützt sich die Skizze auch im Wesentlichen auf ein Buch des ehemaligen McKinsey Deutschland-Chefs *Henzler* und des „Wirtschaftsexperten“ *Lothar Späth*. Die aus der Situations- und Problemdeutung folgenden Konzepte stehen ebenso zweifelsfrei fest und sind die gängigen Managementkonzepte der 1990er Jahre, die vielfach von Beratern propagiert wurden: Total Quality Management, Business Process Reengineering, Lean Management, deren „Quantensprünge“ (96) in der Verbesserung von Unternehmensstrukturen, die Autoren sich von einem Beraterbuch bestätigen lassen. Mit solchen Vorab-Festlegungen entfallen ein Großteil der Fragen, die für empirische Analysen der „Arbeitsweisen“ von Beratern und der Beratungskonstellationen relevant sind.

In diesen Passagen wird das Buch unfreiwillig zu einem Beleg für die Deutungsautorität von Managementgurus und -beratern, die auch in das wissenschaftliche Feld zurückwirkt. Je weniger die Soziologie Eigenständiges auf dem Feld der Wirtschaft und des Managements zu bieten hat, desto anfälliger wird sie für die unreflektierte Übernahme dieser spezifischen Deutungsangebote, ein Thema, das uns im folgenden Abschnitt wieder einholt.

Soziologische Beratung oder Soziologen in der Beratungspraxis

Mit dem gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn von Beratung, namentlich der Organisationsberatung, ist zugleich ein wachsendes Berufsfeld entstanden, in das auch zunehmend Absolventen sozialwissenschaftlicher Studiengänge einmünden (*von Alemann*, in *Blättel/Mink/Katz*). Nicht zuletzt dem damit verbundenen Professionalisierungsbedürfnis ist es geschuldet, dass die früheren

deutschsprachigen soziologischen Publikationen zum Beratungsphänomen vornehmlich dem Gesichtspunkt folgten, „wie sich eine soziologische Beratung (...) etablieren kann“ (*Schützeichel/Brüsemeister*: 8). Von vornherein hatte es der Diskurs um „Soziologische Beratung“ mit der ungünstigen Ausgangslage zu tun, nicht auf eine ausgearbeitete „Soziologie der Beratung“ und nur auf eine schwach entwickelte soziologische Beratungsforschung zurückgreifen zu können.

Dies wird auch in dem Band von *Blättel-Mink/Katz* angemerkt (u. a. *Blättel-Mink; Tasseit; Noack*). In der Hauptsache steuern die Beiträge aber auf „Soziologische Beratung“ zu, in der die Herausgeberinnen ein wichtiges Feld der Professionalisierung der Soziologie sehen. „Soziologische Beratung leistet den Transfer wissenschaftlichen Wissens in die Praxis und orientiert sich an den theoretischen und methodischen Kompetenzen und der Themenvielfalt der akademischen Disziplin“ (*Blättel-Mink/Kurz*: 17). Das Berufsfeld „Soziologische Beratung“ konzipieren sie ferner „in engem Zusammenhang mit beruflicher Selbstständigkeit“ (ebd). Die 23 Beiträge befassen sich mit der Relevanz des Berufsfeldes Beratung für Soziologinnen und mit deren Selbstverständnis, mit Überlegungen zum Verhältnis von Wissenschaft und Praxis, reflektieren Erfahrungen von beratenden Soziologen in verschiedenen Praxisfeldern, geben Einblicke in die Erwartungen an („soziologische“) Beratung von Managern und bieten Hilfestellung auf dem Weg in die Selbstständigkeit.

Dass „Soziologische Beratung“ und „Beratung durch Soziologen“ nicht notwendigerweise dasselbe ist, darauf machen verschiedene Beiträge in dem Band aufmerksam (*Quirrenbach/Behrend/Kallweit*). Leider bleibt durchweg unbestimmt, was man sich unter „Soziologischer Beratung“ jenseits der Idee des Wissenstransfers soziologischen Wissens in die Praxis vorzustellen habe, wie auch *Giel* und *Kromey* abschließend kommentieren (253). Ferner bereitet es Schwierigkeiten, „Soziologische Beratung“ von der beeindruckenden Soziologisierung des Alltagswissens in Organisationen abzugrenzen, die auch ohne Soziologen oder „soziologische Berater“ als ihre personalen Träger auskommt. Die „Theorien zweiter Ordnung“ der (sozial)wissenschaftlichen Beobachter stoßen schon seit Längerem auf „Theorien erster Ordnung“, in die sozialwissenschaftliches Wissen eingegangen ist. Mit „doppelter Hermeneutik“ (*Giddens*) ist allemal zu rechnen, meint aber etwas anderes als die Aussage, dass „in Wahrheit jeder Praktiker (auch, und ohne dass er das weiß) ein Soziologe ist“ (*Springer*:113; ähnlich *Barthel*:118).

Die verschiedenen Beiträge, die sich mit der Frage beschäftigen, ob die Wirtschaft Bedarf nach „Soziologischer Beratung“ hat, bekräftigen den Befund, dass die Praktiker mehr oder weniger elaborierte Alltagstheorien über das Funktionieren von Organisationen haben und auf dieser Grundlage den Sinn ihres Handelns bestimmen bzw. ihre Entscheidungen rechtfertigen und erklären, aber keinen Bedarf nach „Soziologischer Beratung“ erkennen, vielmehr mit dem Begriff konfrontiert, zumeist damit nichts anfangen können (*Katz*: 211ff.). Angesichts solcher ernüchternder Befunde setzen die Empfehlungen häufig darauf, die „Vermarktungsprobleme“ von Soziologen anzugehen (*Quirrenbach; Keck; Blättel-Mink/Katz*), während das Problem, was das Soziologische an der Beratung sein soll, schon gelöst scheint, denn: „Soziologie ist modern. Betrachtet man die aktuellen Managementansätze und Change-Management-Literatur, dann wimmelt es da nur von Derivaten soziologischer Theorien und Begrifflichkeiten. Nur verstehen es fachfremde Berater oft besser, sich kundenorientiert den Markt zu erschließen,“ während der Soziologe es versäumt,

„nachfrageorientiert auf den Gesprächspartner einzugehen“ (*Behrendt/Kallweit*: 228).

Das Grundproblem dieses Bandes scheint darin zu liegen, dass immer wieder die falschen Frontstellungen aufgebaut werden. Der Soziologe ist als Berater (genauso wenig wie der Betriebswirt) kein Wissenschaftler oder besser: er agiert nicht im Referenzsystem Wissenschaft, er ist aber auch nicht der (Organisations)praktiker, der vor einem Entscheidungsproblem steht. Für Letzteren ist er nur interessant, soweit er dem Referenzsystem der spezifischen Organisation enthoben ist und ein erweitertes Orientierungswissen anzubieten hat. Es macht keinen Sinn, sich immer wieder gegenseitig die „Praxisferne“ von Wissenschaft und die „Unwissenschaftlichkeit“ von notwendigerweise an Praxisproblemen orientierter Beratung vorzuhalten. Dies endet meist in fatalen Vorschlägen zum Umbau der akademischen Soziologie zur „Gestaltungswissenschaft“ einerseits und in einer Überfrachtung von Beratung mit wissenschaftlichen Ansprüchen andererseits, die diese für die Praxis und damit als Berufsfeld für Soziologen uninteressant macht.

Hier kann der Beitrag von *Brüsemeister* (in: *Schützeichel/Brüsemeister*: 259ff.) zur „Zwei-Seiten-Form von Beratung“ weiterhelfen. Wenn der Soziologe Berater sein will, kann er auf der Grundlage soziologischen Wissens in der Interaktion mit dem Klienten zu einer „Vergrößerung des Orientierungswissens“ des Klienten beitragen. „Diese Horizonte werden nicht mit Hilfe eines generellen Rezeptwissens, sondern durch die Transformation dieses Wissens auf die besondere Situation eines ‚Klienten‘ gemeinsam mit diesem erarbeitet“ (264). Dies ist nach *Brüsemeister* die professionsförmige Seite der Beratung, die eine „Moratoriumssituation“ im Hinblick auf zu treffende Entscheidungen des Klienten herbeiführt. Der Berater tut dies aber immer schon mit Blick auf die „organisationsförmige Seite“ der Beratung, welche erfordert, das Wissen auf Entscheidungsalternativen zuzuspitzen. Die in dem Band von *Blättel-Mink* vortragenen Befunde sprechen für die von *Brüsemeister* gerade bei der Organisationsberatung ausgemachte „Dominanz der Entscheidungsförmigkeit innerhalb der beiden Formen“ (269) in einer Weise, die das Soziologische an der professionsförmigen Seite, das in den erweiterten Horizonten der Orientierung zum Tragen kommen müsste, verschwinden lässt. *Brüsemeister* hält die „Zwei-Seiten-Form“ von Beratung mit Blick auf ihre Organisations- und Entscheidungsförmigkeit auch für Professionen attraktiv, indem sie den Professionellen „zu einer Selbstbesinnung über eigene Möglichkeiten“ herausfordert. Ohne auf *Brüsemeister* Bezug nehmen zu können, greifen *Kühl* und *Tacke* (in *Blättel-Mink/Katz*) diese Herausforderung zur Selbstbesinnung über eigene Möglichkeiten in Bezug auf das Feld der Organisationsberatung auf. Sie verankern die Diskussion nicht im Diskurs „Wissenschaft und Praxis“, sondern werfen die Frage auf, wie in der Soziologie-Ausbildung eine „Als-ob-Professionalisierung“ geleistet werden kann, die der in diesem Band teils beklagten, teils unfreiwillig dokumentierten „Entsoziologisierung“ der Absolventen in der Praxis entgegenwirken kann.

Die drei Indizien für das Phänomen der „Entsoziologisierung“ (69) von Soziologen beim Eintritt in die Berufspraxis sind: (1) Sie sind anfällig für die Formen der Selbstdarstellung des modernen Managements und die „praktischen“ Kunstlehren, die ihnen dort begegnen. (2) Sie sind anfällig für ein „trivialisierendes allgemeinwissenschaftliches Vokabular, das sie nicht selten fälschlich der Soziologie zurechnen“ (70). (3) Ihre eigenen durch das Studium erworbenen Kompetenzen verorten sie meist im Bereich der „Schlüsselqualifikationen“,

während das feldbezogene Wissen eher den Nebenfächern (BWL, Wirtschaftspsychologie, etc.) und Praxisausflügen zugerechnet wird.

Bezugnehmend auf die von *Luhmann* und *Schorr* eingeführten Ebenen der Professionalisierung in der Ausbildung (technische Ebene, Lernebene, Reflexionsebene), argumentieren *Kühl/Tacke*, dass es für die Soziologie „eine technische Ebene nicht gibt, die ohne die Lern- und Reflexionsebene auskommen könnte. Anders gesagt: die Soziologie hört auf, Soziologie zu sein, wenn die Ebene der Reflexion entfällt“ (73). Die verbreitete Neigung, die Lehre auf die Ebene der Soziologie zu beschränken, auf der das Fach auch am deutlichsten erkennbar ist, hat den Preis, „den Paradoxien und Fallstricken schlicht auszuweichen, die für die Soziologie auf der technischen Ebene lauern“ (ebd.). Sie konzipieren eine Lehre, die neben der Vermittlung von Theorie, Methoden und empirischen Forschungsergebnissen auch Elemente enthält, die an Problemstellungen der Organisationspraxis orientiert sind, ohne deren Selbstbeschreibungen und darauf bezogene „Praxeologien“ zu übernehmen, und exemplarisch die Möglichkeit bieten, theoretisches und empirisches Wissen auf Problemstellungen der Praxis experimentell anzuwenden. All dies ermöglicht das soziologisch reflektierte Einüben von Übersetzungen (organisations)soziologischen Wissens in erweitertes Orientierungswissen für praktische Entscheidungsprobleme in Organisationen (vgl. hierzu auch *Latniak/Moldaschl/Rehfeld* in *Blättel-Mink/Katz*). Diese Ideen stellen im Sinne *Brüsemeisters* eine Stärkung der professionellen Seite der Beratung dar und könnten auch für Angebote der kontinuierlichen Weiterbildung von Berufstätigen genutzt werden. Sollten hier Fortschritte zu erzielen sein, wäre die Frage, ob die praktischen Beratungstätigkeiten solchermaßen ausgebildeter Soziologen als „Soziologische (Organisations-) Beratung“ ausgeflaggt werden, fast schon zweitrangig.

Literatur

- Abrahamson, E.* (1996): Management Fashion. In: *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Beckert, J.* (2005): Soziologische Netzwerkanalyse. In: *Dirk Kaesler* (Hrsg.), *Aktuelle Theorien der Soziologie. Von Shmuel N. Eisenstadt bis zur Postmoderne*. München: Beck, 286-312.
- Campbell, J. C. / Pedersen, O. K.* (eds.) (2001): *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Clark, T. / Fincham, R.* (eds.) (2002): *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Czarniawska, B. / Joerges, B.* (1996): Travel of Ideas. In: *Czarniawska, B. / Sevón, G.* (eds): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York: de Gruyter, 13-48.
- Dezalay, Y.* (1993): Professional Competition and the Social Construction of Transnational Regulatory Expertise. In *McCahery, J. / Picciotto, S. / Scott, C.* (eds.): *Corporate Control and Accountability. Changing Structures and the Dynamics of Regulation*. Oxford, 203-215.
- DiMaggio, P. / Powell, W. W.* (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, 147-160.
- 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*. Mering: Rainer Hampp, 56-85.
- Faust, M.* (2006): Consultants. In: *Beckert, Jens / Milan Zafirovski* (eds.): *International Encyclopedia of Economic Sociology*. Routledge, 95-98.

- Faust, M.* (2005): Managementberatung in der Organisationsgesellschaft. In: *Jäger, W. / U. Schimank* (eds.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Opladen: VS Verlag, 529-588.
- Fuchs, P. / Mahler, E.* (2000): Form und Funktion von Beratung. In: *Soziale Systeme* 6, 349-368.
- Kellner, H. / Heuberger, F.* (1992): Modernizing Work – New Frontiers in Business Consulting. An empirical report on the rationality of a profession. In: *Kellner, H. / Heuberger, F.* (Hrsg.): Hidden Technocrats: The New Class and New Capitalism, New Brunswick, 49-80.
- Kipping, M.* (1999): American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships'. In: *Business History Review*, 73/2: 193-222.
- Kipping, M. / Engwall, L.* (eds.) (2002): Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford: Oxford University Press.
- McKenna, C. D. / Djelic, M.-L. / Ainamo, A.* (2003): Message and Medium – The Role of Consulting Firms in Globalization and its Local Interpretation. In: *Djelic, M.-L. / Quack, S.* (eds): Globalization and Institutions: Cheltenham: Edward Elgar, 83-107.
- Schimank, U.* (2003): Theorie der modernen Gesellschaft nach Luhmann – eine Bilanz in Stichworten. In: *Giegel, H.-J. / Schimank, U.* (Hrsg.): Beobachter der Moderne – Beiträge zu Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 261-298.
- Schimank, U. / Volkmann, U.* (Hrsg.) (2000): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Opladen: Leske + Budrich.
- Wagner, P.* (1995): Soziologie der Moderne. Frankfurt: Campus.